AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE
Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527

ATTO FIRMATO DIGITALMENTE

DELIBERAZIONE n. 512 data 31-05-2023
PROPOSTA n. 1182 data 31-05-2023

Struttura proponente: UOC BILANCIO
Responsabile del procedimento: BERARDI MARIA CRISTINA
Responsabile struttura proponente: BERARDI MARIA CRISTINA

Oggetto: Adozione Bilancio Pluriennale di Previsione 2023/2025 e Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023.

Immediatamente eseguibile: NO

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE
Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P.I. 00388300527

OGGETTO: Adozione Bilancio Pluriennale di Previsione 2023/2025 e Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023.

Il DIRETTORE GENERALE

In virtù dei poteri conferiti con Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 171 del 18 dicembre 2020

Visto il decreto legislativo del 30 dicembre 1992, n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" e successive modifiche ed integrazioni;

Vista la Legge Regione Toscana del 24 febbraio 2005, n. 40 "Disciplina del servizio sanitario regionale" e successive modifiche ed integrazioni;

Richiamati l'articolo 120 e l'art. 121 della suddetta legge, che prevedono, rispettivamente, l'adozione del Bilancio Pluriennale di Previsione e del Bilancio Preventivo Economico Annuale;

Visto il D. Lgs. n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. avente per oggetto: "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42", le cui disposizioni si applicano a decorrere dal Bilancio d'esercizio 2012;

Vista la nota regionale, conservata agli atti, Prot. n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023 della Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la quale sono state fornite le linee guida per la redazione dei Bilanci Preventivi 2023;

Vista inoltre la DGR n. 7 del 09.01.2023 "Assegnazione iniziale di Fondo Sanitario Regionale Indistinto per l'esercizio 2023 alle Aziende ed agli Enti del Servizio Sanitario Regionale", con la quale sono stati assegnati alle aziende e agli enti del servizio sanitario nazionale i contributi in c/esercizio provenienti dal Fondo Sanitario Indistinto, autorizzando l'iscrizione di tali valori nel conto economico del bilancio 2023;

Considerato che, come indicato nelle linee guida per la predisposizione del Bilancio preventivo 2023, l'assegnazione iniziale di Fondo Sanitario Indistinto che l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese è autorizzata ad iscrivere nel bilancio di previsione, pari ad Euro 69.958.711,35, come avvenuto in passato, sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse destinate a conguagliare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria;

Precisato che i bilanci sono stati predisposti seguendo le indicazioni regionali fornite dalla Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la nota sopra citata;

Ricordato che il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023 ed il Bilancio Pluriennale di Previsione 2023/2025 si compongono:

- del Conto Economico Annuale e Pluriennale, redatti secondo lo schema di cui al D. Lgs.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Riproduzione cartacea del documento informatico sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 82/2005.

118/2011 e s.m.i.;
- del Conto Economico Annuale redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
- della Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
- della Relazione del Direttore Generale;
- del Piano degli Investimenti 2023/2025, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
- del Piano delle alienazioni;
- del Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana.

Ritenuto pertanto opportuno, preso atto di quanto sopra specificato, adottare ai sensi dell'art. 120 e dell'art. 121 della Legge Regione Toscana n. 40/2005 e s.m.i., il Bilancio Pluriennale di Previsione 2023/2025 ed il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023, dando atto che fanno parte integrante e sostanziale del Bilancio:

- il Conto Economico Annuale e Pluriennale, redatti secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
- il Conto Economico Annuale redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
- la Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
- la Relazione del Direttore Generale;
- il Piano degli Investimenti 2023/2025, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
- il Piano delle alienazioni;
- il Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana.

Ricordato inoltre che il bilancio deve essere trasmesso alla Giunta regionale ai sensi dell'art. 123, c. 2 della L.R. 40/2005 e al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, c. 2 della L.R. 40/2005 e s.m.i.;

Dato atto che il dirigente proponente, anche in veste di responsabile del procedimento, Dott.ssa Maria Cristina Berardi, Direttore della UOC Bilancio, per quanto di sua competenza, attesta la legittimità e la regolarità formale e sostanziale del presente atto;

Con il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario, ciascuno per quanto di competenza;

D E L I B E R A

Per le motivazioni esposte in premessa, che integralmente si confermano:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Riproduzione cartacea del documento informatico sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 82/2005.

1) Di adottare ai sensi dell'art. 120 e dell'art. 121 della L.R.T. 40/2005 e s.m.i. il Bilancio Pluriennale di Previsione 2023/2025 ed il Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023 comprensivi dei seguenti documenti, Allegato 1), a formarne parte integrante e sostanziale:

- Conto Economico Annuale 2023 redatto secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
- Conto Economico Annuale 2023 redatto secondo il Modello Ministeriale (Modello CE);
- Conto Economico Pluriennale 2023/2025 redatto secondo lo schema di cui al D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.;
- Nota Illustrativa che esplicita i criteri impiegati nell'elaborazione dei bilanci;
- Relazione del Direttore Generale;

2) Di allegare inoltre al presente atto i seguenti documenti, Allegato 2), a formarne parte integrante e sostanziale:

- Piano degli Investimenti 2023/2025, analitico e sintetico, che definisce gli investimenti da effettuarsi nel triennio e le relative modalità di finanziamento;
- Piano delle alienazioni;
- Prospetto delle previsioni dei Flussi di cassa, secondo il modello fornito dalla stessa Regione Toscana;

3) Di trasmettere il presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 42, comma 2, della L.R.T. 24 febbraio 2005, n. 40 e successive modifiche e integrazioni;

4) Di trasmettere il presente atto alla Giunta Regionale per l'approvazione ai sensi dell'art. 123, c. 2, della L.R.T. n. 40/2005 e s.m.i.

IL DIRETTORE GENERALE

F.to Prof. Antonio Davide Barretta

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

F.to Dott.ssa Maria Silvia Mancini

IL DIRETTORE SANITARIO

F.to Dott.ssa Maria De Marco

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Riproduzione cartacea del documento informatico sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 82/2005.

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P. I. 00388300527

Allegato 1)

Conto economico annuale 2023

Conto economico annuale 2023 secondo modello CE

Conto economico pluriennale 2023-2025

Nota Illustrativa

Relazione Direttore Generale

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Bilancio Preventivo 2023

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO *Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013*	Anno 2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
1) Contributi in c/esercizio	**93.247.956**
a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Provincia Autonoma per quota F.S. regionale	92.997.956
b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	100.000
1) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - vincolati	
2) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura LEA	
3) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura extra LEA	
4) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - altro	
5) Contributi da aziende sanitarie pubbliche (extra fondo)	
6) Contributi da altri soggetti pubblici	*100.000*
c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	100.000
1) da Ministero della Salute per ricerca corrente	
2) da Ministero della Salute per ricerca finalizzata	
3) da Regione e altri soggetti pubblici	
4) da privati	*100.000*
d) Contributi in c/esercizio - da privati	50.000
2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	**-**
3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	**790.000**
4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	**201.594.364**
a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - ad aziende sanitarie pubbliche	193.177.364
b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - intramoenia	4.500.000
c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - altro	3.917.000
5) Concorsi, recuperi e rimborsi	**37.985.893**
6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	**5.400.000**
7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	**9.323.260**
8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	
9) Altri ricavi e proventi	**126.000**
Totale A)	**348.467.473**
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
1) Acquisti di beni	**84.196.446**
a) Acquisti di beni sanitari	83.412.917
b) Acquisti di beni non sanitari	783.529
2) Acquisti di servizi sanitari	**22.924.400**
a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base	
b) Acquisti di servizi sanitari - Farmaceutica	
c) Acquisti di servizi sanitari per assitenza specialistica ambulatoriale	665.300
d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa	

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Bilancio Preventivo 2023

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO *Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013*	Anno 2023
e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa	
f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica	
g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	467.033
h) Acquisti prestazioni di psichiatrica residenziale e semiresidenziale	
i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F	
j) Acquisti prestazioni termali in convenzione	
k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	699.700
l) Acquisti prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	60.662
m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)	3.150.000
n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	760.000
o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	16.437.705
p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	684.000
q) Costi per differenziale Tariffe TUC	
3) Acquisti di servizi non sanitari	**46.075.500**
a) Servizi non sanitari	45.025.500
b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745.000
c) Formazione	305.000
4) Manutenzione e riparazione	**15.587.000**
5) Godimento di beni di terzi	**2.400.000**
6) Costi del personale	**138.370.000**
a) Personale dirigente medico	47.300.000
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	3.300.000
c) Personale comparto ruolo sanitario	58.800.000
d) Personale dirigente altri ruoli	1.070.000
e) Personale comparto altri ruoli	27.900.000
7) Oneri diversi di gestione	**2.172.368**
8) Ammortamenti	**14.118.000**
a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	200.000
b) Ammortamenti dei Fabbricati	6.590.000
c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7.328.000
9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	**600.000**
10) Variazione delle rimanenze	
a) Variazione delle rimanenze sanitarie	
b) Variazione delle rimanenze non sanitarie	
11) Accantonamenti	**7.700.654**
a) Accantonamenti per rischi	1.270.000
b) Accantonamenti per premio operosità	9.162
c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	3.140.117

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Bilancio Preventivo 2023

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO *Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013*	Anno 2023
d) Altri accantonamenti	3.281.375
Totale B)	**334.144.368**
DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	**14.323.105**
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari	
2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	**4.293.105**
Totale C)	**- 4.293.105**
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
1) Rivalutazioni	
2) Svalutazioni	
Totale D)	**-**
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
1) Proventi straordinari	-
a) Plusvalenze	
b) Altri proventi straordinari	
2) Oneri straordinari	-
a) Minusvalenze	
b) Altri oneri straordinari	
Totale E)	**-**
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	**10.030.000**
Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	
1) IRAP	**9.670.000**
a) IRAP relativa a personale dipendente	9.200.000
b) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	150.000
c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	260.000
d) IRAP relativa ad attività commerciali	60.000
2) IRES	**360.000**
3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)	-
Totale Y)	**10.030.000**
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	-

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Conto economico 2019

Preventivo 2023 Azienda : 902

		Totale TS001	Totale Sociale TS002	Totale Sanitario TS003	Totale Sanitario - di cui: COVID TS006	Ricavi/Costi Sostenuti per terzi TS005
AA0010)	A.1) Contributi in c/esercizio	93247956	0	93247956	0	0
AA0020)	A.1.A) Contributi da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	92997956	0	92997956	0	0
AA0030)	A.1.A.1) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto	90079542	0	90079542	0	0
AA0031)	A.1.A.1.1) Finanziamento indistinto	0	0	0	0	0
AA0032)	A.1.A.1.2) Finanziamento indistinto finalizzato da Regione	0	0	0	0	0
AA0033)	A.1.A.1.3) Funzioni	90079542	0	90079542	0	0
AA0034)	A.1.A.1.3.A) Funzioni - Pronto Soccorso	11677571	0	11677571	0	0
AA0035)	A.1.A.1.3.B) Funzioni - Altro	78401971	0	78401971	0	0
AA0036)	A.1.A.1.4) Quota finalizzata per il Piano aziendale di cui all'art. 1, comma 528, L. 208/2015	0	0	0	0	0
AA0040)	A.1.A.2) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	2918414	0	2918414	0	0
AA0050)	A.1.B) Contributi c/esercizio (extra fondo)	100000	0	100000	0	0
AA0060)	A.1.B.1) da Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0070)	A.1.B.1.1) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) vincolati	0	0	0	0	0
AA0080)	A.1.B.1.2) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura LEA	0	0	0	0	0
AA0090)	A.1.B.1.3) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura extra LEA	0	0	0	0	0
AA0100)	A.1.B.1.4) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Altro	0	0	0	0	0
AA0110)	A.1.B.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0120)	A.1.B.2.1) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) vincolati	0	0	0	0	0
AA0130)	A.1.B.2.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) altro	0	0	0	0	0
AA0140)	A.1.B.3) Contributi da Ministero della Salute e da altri soggetti pubblici (extra fondo)	100000	0	100000	0	0
AA0141)	A.1.B.3.1) Contributi da Ministero della Salute (extra fondo)	0	0	0	0	0
AA0150)	A.1.B.3.2) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	100000	0	100000	0	0
AA0160)	A.1.B.3.3) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) L. 210/92	0	0	0	0	0
AA0170)	A.1.B.3.4) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) altro	0	0	0	0	0
AA0171)	A.1.B.3.5) Contibuti da altri soggetti pubblici (extra fondo)-in attuazione dell'art.79, comma 1 sexies lettera c), del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008 e della legge 23/12/2009 n. 191	0	0	0	0	0
AA0180)	A.1.C) Contributi c/esercizio per ricerca	100000	0	100000	0	0
AA0190)	A.1.C.1) Contributi da Ministero della Salute per ricerca corrente	0	0	0	0	0
AA0200)	A.1.C.2) Contributi da Ministero della Salute per ricerca finalizzata	0	0	0	0	0
AA0210)	A.1.C.3) Contributi da Regione ed altri soggetti pubblici per ricerca	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AA0220)	A.1.C.4) Contributi da privati per ricerca	100000	0	100000	0	0
AA0230)	A.1.D) Contributi c/esercizio da privati	50000	0	50000	0	0
AA0240)	A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	0	0	0	0	0
AA0250)	A.2.A) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	0	0	0	0	0
AA0260)	A.2.B) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - altri contributi	0	0	0	0	0
AA0270)	A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi finalizzati e vincolati di esercizi precedenti	790000	0	790000	0	0
AA0271)	A.3.A) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto finalizzato	0	0	0	0	0
AA0280)	A.3.B) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	300000	0	300000	0	0
AA0290)	A.3.C) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	100000	0	100000	0	0
AA0300)	A.3.D) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti per ricerca	300000	0	300000	0	0
AA0310)	A.3.E) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti da privati	90000	0	90000	0	0
AA0320)	A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	201594364	0	201594364	0	0
AA0330)	A.4.A) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici	193194364	0	193194364	0	0
AA0340)	A.4.A.1) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione	181173332	0	181173332	0	0
RR0341)	A.4.A.1.a) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione a compensazione	174433332	0	174433332	0	0
RR0342)	A.4.A.1.b) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione a fatturazione diretta	6740000	0	6740000	0	0
AA0350)	A.4.A.1.1) Prestazioni di ricovero - infraregione	118486570	0	118486570	0	0
RR0351)	A.4.A.1.1.a) Prestazioni di ricovero a compensazione	118086570	0	118086570	0	0
RR0352)	A.4.A.1.1.b) Prestazioni di ricovero a fatturazione diretta	400000	0	400000	0	0
AA0360)	A.4.A.1.2) Prestazioni di specialistica ambulatoriale - infraregione	41554810	0	41554810	0	0
RR0361)	A.4.A.1.2.a) Prestazioni di specialistica ambulatoriale a compensazione	35214810	0	35214810	0	0
RR0362)	A.4.A.1.2.b) Prestazioni di specialistica ambulatoriale a fatturazione diretta	6340000	0	6340000	0	0
AA0361)	A.4.A.1.3) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione	5474296	0	5474296	0	0
RR0363)	A.4.A.1.3.a) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione a compensazione	5474296	0	5474296	0	0
RR0364)	A.4.A.1.3.b) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - infraregione a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0370)	A.4.A.1.4) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale - infraregione	0	0	0	0	0
RR0371)	A.4.A.1.4.a) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale a compensazione	0	0	0	0	0
RR0372)	A.4.A.1.4.b) Prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0380)	A.4.A.1.5) Prestazioni di File F - infraregione	15603315	0	15603315	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

RR0381)	A.4.A.1.5.a) Prestazioni di File F a compensazione	15603315	0	15603315	0	0
RR0382)	A.4.A.1.5.b) Prestazioni di File F a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0390)	A.4.A.1.6) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. assistenziale - infraregione	0	0	0	0	0
RR0391)	A.4.A.1.6.a) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. Assistenziale a compensazione	0	0	0	0	0
RR0392)	A.4.A.1.6.b) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. Assistenziale a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0400)	A.4.A.1.7) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata - infraregione	0	0	0	0	0
RR0401)	A.4.A.1.7.a) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata a compensazione	0	0	0	0	0
RR0402)	A.4.A.1.7.b) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0410)	A.4.A.1.8) Prestazioni termali - infraregione	0	0	0	0	0
RR0411)	A.4.A.1.8.a) Prestazioni termali a compensazione	0	0	0	0	0
RR0412)	A.4.A.1.8.b) Prestazioni termali a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0420)	A.4.A.1.9) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso - infraregione	0	0	0	0	0
RR0421)	A.4.A.1.9.a) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso a compensazione	0	0	0	0	0
RR0422)	A.4.A.1.9.b) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0421)	A.4.A.1.10) Prestazioni assistenza integrativa - infraregione	0	0	0	0	0
RR0423)	A.4.A.1.10.a) Prestazioni assistenza integrativa a compensazione	0	0	0	0	0
RR0424)	A.4.A.1.10.b) Prestazioni assistenza integrativa a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0422)	A.4.A.1.11) Prestazioni assistenza protesica - infraregione	0	0	0	0	0
RR0425)	A.4.A.1.11.a) Prestazioni assistenza protesica a compensazione	0	0	0	0	0
RR0426)	A.4.A.1.11.b) Prestazioni assistenza protesica a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0423)	A.4.A.1.12) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera - infraregione	54341	0	54341	0	0
RR0427)	A.4.A.1.12.a) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera a compensazione	54341	0	54341	0	0
RR0428)	A.4.A.1.12.b) Prestazioni assistenza riabilitativa extraospedaliera a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0424)	A.4.A.1.13) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali - infraregione	0	0	0	0	0
RR0429)	A.4.A.1.13.a) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali a compensazione	0	0	0	0	0
RR0430)	A.4.A.1.13.b) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0425)	A.4.A.1.14) Prestazioni assistenza domiciliare integrata (ADI) - infraregione	0	0	0	0	0
AA0430)	A.4.A.1.15) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria - infraregione	0	0	0	0	0
RR0431)	A.4.A.1.15.a) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a compensazione	0	0	0	0	0
RR0432)	A.4.A.1.15.b) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
AA0440)	A.4.A.2) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad altri soggetti pubblici	17000	0	17000	0	0
AA0450)	A.4.A.3) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	12004032	0	12004032	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

RR0451)	A.4.A.3.a) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione a compensazione	11764032	0	11764032	0	0
RR0452)	A.4.A.3.b) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione a fatturazione diretta	240000	0	240000	0	0
AA0460)	A.4.A.3.1) Prestazioni di ricovero - extraregione	5413946	0	5413946	0	0
AA0470)	A.4.A.3.2) Prestazioni ambulatoriali - extraregione	3747093	0	3747093	0	0
AA0471)	A.4.A.3.3) Prestazioni pronto soccorso non seguite da ricovero - extraregione	361655	0	361655	0	0
AA0480)	A.4.A.3.4) Prestazioni di psichiatria non soggetta a compensazione (resid. e semiresid.) - extraregione	0	0	0	0	0
AA0490)	A.4.A.3.5) Prestazioni di File F - extraregione	2241338	0	2241338	0	0
AA0500)	A.4.A.3.6) Prestazioni servizi MMG, PLS, Contin. assistenziale Extraregione	0	0	0	0	0
AA0510)	A.4.A.3.7) Prestazioni servizi farmaceutica convenzionata Extraregione	0	0	0	0	0
AA0520)	A.4.A.3.8) Prestazioni termali Extraregione	0	0	0	0	0
AA0530)	A.4.A.3.9) Prestazioni trasporto ambulanze ed elisoccorso Extraregione	0	0	0	0	0
AA0541)	A.4.A.3.10) Prestazioni assistenza integrativa da pubblico (extraregione)	0	0	0	0	0
AA0542)	A.4.A.3.11) Prestazioni assistenza protesica da pubblico (extraregione)	0	0	0	0	0
AA0550)	A.4.A.3.12) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali Extraregione	0	0	0	0	0
AA0560)	A.4.A.3.13) Ricavi GSA per differenziale saldo mobilita' interregionale	0	0	0	0	0
AA0561)	A.4.A.3.14) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	0	0	0	0	0
AA0570)	A.4.A.3.15) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	240000	0	240000	0	0
AA0580)	A.4.A.3.15.A) Prestazioni di assistenza riabilitativa non soggette a compensazione Extraregione	0	0	0	0	0
AA0590)	A.4.A.3.15.B) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	240000	0	240000	0	0
AA0600)	A.4.A.3.16) Altre prestazioni sanitarie a rilevanza sanitaria - Mobilita' attiva Internazionale	0	0	0	0	0
AA0601)	A.4.A.3.17) Altre prestazioni sanitarie a rilevanza sanitaria - Mobilita' attiva Internazionale rilevata dalle AO, AOU, IRCCS	0	0	0	0	0
AA0602)	A.4.A.3.18) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria ad Aziende sanitarie e casse mutua estera - (fatturate direttamente)	0	0	0	0	0
AA0610)	A.4.B) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate da privati v/residenti Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0620)	A.4.B.1) Prestazioni di ricovero da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0630)	A.4.B.2) Prestazioni ambulatoriali da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0631)	A.4.B.3) Prestazioni di pronto soccorso non segute da ricovero da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0640)	A.4.B.4) Prestazioni di File F da priv. Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0
AA0650)	A.4.B.5) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate da privati v/residenti Extraregione in compensazione (mobilita' attiva)	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AA0660)	A.4.C) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a privati	3900000	0	3900000	0	0
AA0670)	A.4.D) Ricavi per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia	4500000	0	4500000	0	0
AA0680)	A.4.D.1) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area ospedaliera	300000	0	300000	0	0
AA0690)	A.4.D.2) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area specialistica	3900000	0	3900000	0	0
AA0700)	A.4.D.3) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area sanita' pubblica	0	0	0	0	0
AA0710)	A.4.D.4) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex art. 57-58)	0	0	0	0	0
AA0720)	A.4.D.5) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex art. 57-58) (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	300000	0	300000	0	0
AA0730)	A.4.D.6) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Altro	0	0	0	0	0
AA0740)	A.4.D.7) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Altro (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
AA0750)	A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi	37985893	0	37985893	0	0
AA0760)	A.5.A) Rimborsi assicurativi	5000	0	5000	0	0
AA0770)	A.5.B) Concorsi, recuperi e rimborsi da Regione	0	0	0	0	0
AA0780)	A.5.B.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dell'azienda in posizione di comando presso la Regione	0	0	0	0	0
AA0790)	A.5.B.2) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte della Regione	0	0	0	0	0
AA0800)	A.5.C) Concorsi, recuperi e rimborsi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3170099	0	3170099	0	0
AA0810)	A.5.C.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
AA0820)	A.5.C.2) Rimborsi per acquisto beni da parte di Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3090099	0	3090099	0	0
AA0830)	A.5.C.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di Aziende sanitarie pubbliche della Regione	80000	0	80000	0	0
AA0831)	A.5.C.4) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte della Regione - GSA	0	0	0	0	0
AA0840)	A.5.D) Concorsi, recuperi e rimborsi da altri soggetti	1306000	0	1306000	0	0
AA0850)	A.5.D.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso altri soggetti pubblici	131000	0	131000	0	0
AA0860)	A.5.D.2) Rimborsi per acquisto beni da parte di altri soggetti pubblici	5000	0	5000	0	0
AA0870)	A.5.D.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di altri soggetti pubblici	1170000	0	1170000	0	0
AA0880)	A.5.E) Concorsi, recuperi e rimborsi da privati	33504794	0	33504794	0	0
AA0890)	A.5.E.1) Rimborso da aziende farmaceutiche per Pay back	1067923	0	1067923	0	0
AA0900)	A.5.E.1.1) Pay-back per il superamento del tetto della spesa farmaceutica territoriale	0	0	0	0	0
AA0910)	A.5.E.1.2) Pay-back per superamento del tetto della spesa farmaceutica ospedaliera	1067923	0	1067923	0	0
AA0920)	A.5.E.1.3) Ulteriore Pay-back	0	0	0	0	0
AA0921)	A.5.E.2) Rimborso per Pay back sui dispositivi medici	29936871	0	29936871	0	0
AA0930)	A.5.E.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da privati	2500000	0	2500000	0	0
AA0940)	A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	5400000	0	5400000	0	0
AA0950)	A.6.A) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sulle prestazioni di specialistica ambulatoriale e APA-PAC	5000000	0	5000000	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AA0960)	A.6.B) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sul pronto soccorso	400000	0	400000	0	0
AA0970)	A.6.C) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket) - Altro	0	0	0	0	0
AA0980)	A.7) Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio	9323260	0	9323260	0	0
AA0990)	A.7.A) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti dallo Stato	600000	0	600000	0	0
AA1000)	A.7.B) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti da Regione	5600000	0	5600000	0	0
AA1010)	A.7.C) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per beni di prima dotazione	0	0	0	0	0
AA1020)	A.7.D) Quota imputata all'esercizio dei contributi in c/ esercizio FSR destinati ad investimenti	3000000	0	3000000	0	0
AA1030)	A.7.E) Quota imputata all'esercizio degli altri contributi in c/ esercizio destinati ad investimenti	23260	0	23260	0	0
AA1040)	A.7.F) Quota imputata all'esercizio di altre poste del patrimonio netto	100000	0	100000	0	0
AA1050)	A.8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
AA1060)	A.9) Altri ricavi e proventi	126000	0	126000	0	0
AA1070)	A.9.A) Ricavi per prestazioni non sanitarie	22000	0	22000	0	0
AA1080)	A.9.B) Fitti attivi ed altri proventi da attivita' immobiliari	14000	0	14000	0	0
AA1090)	A.9.C) Altri proventi diversi	90000	0	90000	0	0
RR1100)	A.10) Totale voci da consolidare attive	184643431	0	184643431	0	0
AZ9999)	Totale valore della produzione (A)	348467473	0	348467473	0	0
BA0010)	B.1) Acquisti di beni	84196446	0	84196446	0	0
BA0020)	B.1.A) Acquisti di beni sanitari	83412917	0	83412917	0	0
BA0030)	B.1.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	25750000	0	25750000	0	0
BA0040)	B.1.A.1.1) Medicinali con AIC, ad eccezione di vaccini, emoderivati di produzione regionale, ossigeno e altri gas medicali	24800000	0	24800000	0	0
BA0050)	B.1.A.1.2) Medicinali senza AIC	500000	0	500000	0	0
BA0051)	B.1.A.1.3) Ossigeno e altri gas medicali	450000	0	450000	0	0
BA0060)	B.1.A.1.4) Emoderivati di produzione regionale	0	0	0	0	0
BA0061)	B.1.A.1.4.1) Emoderivati di produzione regionale da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
BA0062)	B.1.A.1.4.2) Emoderivati di produzione regionale da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
BA0063)	B.1.A.1.4.3) Emoderivati di produzione regionale da altri soggetti	0	0	0	0	0
BA0070)	B.1.A.2) Sangue ed emocomponenti	0	0	0	0	0
BA0080)	B.1.A.2.1) da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) â¸ Mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
BA0090)	B.1.A.2.2) da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche extra Regione) â¸ Mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
BA0100)	B.1.A.2.3) da altri soggetti	0	0	0	0	0
BA0210)	B.1.A.3) Dispositivi medici	51631000	0	51631000	0	0
BA0220)	B.1.A.3.1) Dispositivi medici	36050000	0	36050000	0	0
BA0230)	B.1.A.3.2) Dispositivi medici impiantabili attivi	3942000	0	3942000	0	0
BA0240)	B.1.A.3.3) Dispositivi medico diagnostici in vitro (IVD)	11639000	0	11639000	0	0
BA0250)	B.1.A.4) Prodotti dietetici	78000	0	78000	0	0
BA0260)	B.1.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	35000	0	35000	0	0
BA0270)	B.1.A.6) Prodotti chimici	1200000	0	1200000	0	0
BA0280)	B.1.A.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA0290)	B.1.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	1550000	0	1550000	0	0
BA0300)	B.1.A.9) Beni e prodotti sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	3168917	0	3168917	0	0
BA0301)	B.1.A.9.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	30000	0	30000	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA0303)	B.1.A.9.3) Dispositivi medici	10000	0	10000	0	0
BA0304)	B.1.A.9.4) Prodotti dietetici	0	0	0	0	0
BA0305)	B.1.A.9.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0	0	0	0	0
BA0306)	B.1.A.9.6) Prodotti chimici	0	0	0	0	0
BA0307)	B.1.A.9.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA0308)	B.1.A.9.8) Altri beni e prodotti sanitari	3128917	0	3128917	0	0
BA0310)	B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	783529	0	783529	0	0
BA0320)	B.1.B.1) Prodotti alimentari	0	0	0	0	0
BA0330)	B.1.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia e di convivenza in genere	100000	0	100000	0	0
BA0340)	B.1.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti	22529	0	22529	0	0
BA0350)	B.1.B.4) Supporti informatici e cancelleria	220000	0	220000	0	0
BA0360)	B.1.B.5) Materiale per la manutenzione	31000	0	31000	0	0
BA0370)	B.1.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	410000	0	410000	0	0
BA0380)	B.1.B.7) Beni e prodotti non sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA0390)	B.2) Acquisti di servizi	68999900	0	68999900	0	0
BA0400)	B.2.A) Acquisti servizi sanitari	22924400	0	22924400	0	0
SS0401)	B.2.A.a) Mobilita' intraregione passiva totale a compensazione	316333	0	316333	0	0
SS0402)	B.2.A.b) Mobilita' intraregione passiva totale a fatturazione diretta	651000	0	651000	0	0
SS0404)	B.2.A.a) Mobilita' extraregione passiva totale a compensazione	0	0	0	0	0
SS0405)	B.2.A.b) Mobilita' extraregione passiva totale a fatturazione diretta	60662	0	60662	0	0
BA0410)	B.2.A.1) Acquisti servizi sanitari per medicina di base	0	0	0	0	0
BA0420)	B.2.A.1.1) - da convenzione (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0430)	B.2.A.1.1.A) Costi per assistenza MMG	0	0	0	0	0
BA0440)	B.2.A.1.1.B) Costi per assistenza PLS	0	0	0	0	0
BA0450)	B.2.A.1.1.C) Costi per assistenza Continuita' assistenziale	0	0	0	0	0
BA0460)	B.2.A.1.1.D) Altro (medicina dei servizi, psicologi, medici 118, ecc)	0	0	0	0	0
BA0470)	B.2.A.1.2) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (medicina di	0	0	0	0	0
SS0471)	B.2.A.1.2.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (medicina di base)	0	0	0	0	0
SS0472)	B.2.A.1.2.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0480)	B.2.A.1.3) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche Extraregione) - Mobilita' extraregionale (medicina di base)	0	0	0	0	0
BA0490)	B.2.A.2) Acquisti servizi sanitari per farmaceutica	0	0	0	0	0
BA0500)	B.2.A.2.1) - da convenzione (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0510)	B.2.A.2.2) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)- Mobilita' intraregionale (farmaceutica)	0	0	0	0	0
SS0511)	B.2.A.2.2.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (farmaceutica)	0	0	0	0	0
SS0512)	B.2.A.2.2.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0520)	B.2.A.2.3) - da pubblico (Extraregione) (farmaceutica)	0	0	0	0	0
BA0530)	B.2.A.3) Acquisti servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	665300	0	665300	0	0
BA0540)	B.2.A.3.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (specialistica ambulatoriale)	519300	0	519300	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

SS0541)	B.2.A.3.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione (specialistica ambulatoriale)	69300	0	69300	0	0
SS0542)	B.2.A.3.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta (specialistica ambulatoriale)	450000	0	450000	0	0
BA0541)	B.2.A.3.2) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
SS0543)	B.2.A.3.2.a) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione	0	0	0	0	0
SS0544)	B.2.A.3.2.b) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
BA0550)	B.2.A.3.3) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0551)	B.2.A.3.4) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione)	0	0	0	0	0
BA0560)	B.2.A.3.5) - da pubblico (Extraregione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0561)	B.2.A.3.6) prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da pubblico (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA0570)	B.2.A.3.7) - da privato - Medici SUMAI	126000	0	126000	0	0
BA0580)	B.2.A.3.8) - da privato (specialistica ambulatoriale)	20000	0	20000	0	0
BA0590)	B.2.A.3.8.A) Servizi sanitari per assistenza specialistica da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0591)	B.2.A.3.8.B) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0600)	B.2.A.3.8.C) Servizi sanitari per assistenza specialistica da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0601)	B.2.A.3.8.D) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0610)	B.2.A.3.8.E) Servizi sanitari per assistenza specialistica da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0611)	B.2.A.3.8.F) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0620)	B.2.A.3.8.G) Servizi sanitari per assistenza specialistica da altri privati	20000	0	20000	0	0
BA0621)	B.2.A.3.8.H) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da altri privati	0	0	0	0	0
BA0630)	B.2.A.3.9) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (specialistica ambulatoriale)	0	0	0	0	0
BA0631)	B.2.A.3.10) Servizi sanitari per prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in	0	0	0	0	0
BA0640)	B.2.A.4) Acquisti servizi sanitari per assistenza riabilitativa	0	0	0	0	0
BA0650)	B.2.A.4.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
SS0651)	B.2.A.4.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
SS0652)	B.2.A.4.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA0660)	B.2.A.4.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0670)	B.2.A.4.3) - da pubblico (Extraregione) non soggetti a compensazione (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0680)	B.2.A.4.4) - da privato (intraregionale) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0690)	B.2.A.4.5) - da privato (extraregionale) (assistenza riabilitativa)	0	0	0	0	0
BA0700)	B.2.A.5) Acquisti servizi sanitari per assistenza integrativa	0	0	0	0	0
BA0710)	B.2.A.5.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
SS0711)	B.2.A.5.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
SS0712)	B.2.A.5.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0720)	B.2.A.5.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0730)	B.2.A.5.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0740)	B.2.A.5.4) - da privato (assistenza integrativa)	0	0	0	0	0
BA0750)	B.2.A.6) Acquisti servizi sanitari per assistenza protesica	0	0	0	0	0
BA0760)	B.2.A.6.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
SS0761)	B.2.A.6.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
SS0762)	B.2.A.6.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0770)	B.2.A.6.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0780)	B.2.A.6.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0790)	B.2.A.6.4) - da privato (assistenza protesica)	0	0	0	0	0
BA0800)	B.2.A.7) Acquisti servizi sanitari per assistenza ospedaliera	467033	0	467033	0	0
BA0810)	B.2.A.7.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (assistenza ospedaliera)	447033	0	447033	0	0
SS0811)	B.2.A.7.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a compensazione (assistenza ospedaliera)	247033	0	247033	0	0
SS0812)	B.2.A.7.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) a fatturazione diretta (assistenza ospedaliera)	200000	0	200000	0	0
BA0820)	B.2.A.7.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (assistenza ospedaliera)	20000	0	20000	0	0
BA0830)	B.2.A.7.3) - da pubblico (Extraregione) (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0840)	B.2.A.7.4) - da privato (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0850)	B.2.A.7.4.A) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da IRCCS privati e Policlinici privati	0	0	0	0	0
BA0860)	B.2.A.7.4.B) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da Ospedali Classificati privati	0	0	0	0	0
BA0870)	B.2.A.7.4.C) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da Case di Cura private	0	0	0	0	0
BA0880)	B.2.A.7.4.D) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da altri privati	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA0890)	B.2.A.7.5) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (assistenza ospedaliera)	0	0	0	0	0
BA0900)	B.2.A.8) Acquisto prestazioni di psichiatria residenziale e semiresidenziale	0	0	0	0	0
BA0910)	B.2.A.8.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) (psichiatria)	0	0	0	0	0
SS0911)	B.2.A.8.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (psichiatria)	0	0	0	0	0
SS0912)	B.2.A.8.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0920)	B.2.A.8.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0930)	B.2.A.8.3) - da pubblico (Extraregione) - non soggette a compensazione (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0940)	B.2.A.8.4) - da privato (intraregionale) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0950)	B.2.A.8.5) - da privato (extraregionale) (psichiatria)	0	0	0	0	0
BA0960)	B.2.A.9) Acquisto prestazioni di distribuzione farmaci File F	0	0	0	0	0
BA0970)	B.2.A.9.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (File F)	0	0	0	0	0
SS0971)	B.2.A.9.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (File F)	0	0	0	0	0
SS0972)	B.2.A.9.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (File F)	0	0	0	0	0
BA0980)	B.2.A.9.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (File F)	0	0	0	0	0
BA0990)	B.2.A.9.3) - da pubblico (Extraregione) (File F)	0	0	0	0	0
BA1000)	B.2.A.9.4) - da privato (intraregionale) (File F)	0	0	0	0	0
BA1010)	B.2.A.9.5) - da privato (extraregionale) (File F)	0	0	0	0	0
BA1020)	B.2.A.9.6) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (File F)	0	0	0	0	0
BA1030)	B.2.A.10) Acquisto prestazioni termali in convenzione	0	0	0	0	0
BA1040)	B.2.A.10.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
SS1041)	B.2.A.10.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
SS1042)	B.2.A.10.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1050)	B.2.A.10.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1060)	B.2.A.10.3) - da pubblico (Extraregione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1070)	B.2.A.10.4) - da privato (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1080)	B.2.A.10.5) - da privato per cittadini non residenti - Extraregione (mobilita' attiva in compensazione) (prestazioni termali)	0	0	0	0	0
BA1090)	B.2.A.11) Acquisto prestazioni di trasporto sanitario	699700	0	699700	0	0
BA1100)	B.2.A.11.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (trasporto sanitario)	1000	0	1000	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

SS1101)	B.2.A.11.1.a) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a compensazione (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
SS1102)	B.2.A.11.1.b) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale a fatturazione diretta (trasporto sanitario)	1000	0	1000	0	0
BA1110)	B.2.A.11.2) - da pubblico (altri soggetti pubbl. della Regione) (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
BA1120)	B.2.A.11.3) - da pubblico (Extraregione) (trasporto sanitario)	0	0	0	0	0
BA1130)	B.2.A.11.4) - da privato (trasporto sanitario)	698700	0	698700	0	0
BA1140)	B.2.A.12) Acquisto prestazioni Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria	60662	0	60662	0	0
BA1150)	B.2.A.12.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilita' intraregionale (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1151)	B.2.A.12.1.A) Assistenza domiciliare integrata (ADI)	0	0	0	0	0
BA1152)	B.2.A.12.1.B) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	0	0	0	0	0
SS1151)	B.2.A.12.1.B.a) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a compensazione	0	0	0	0	0
SS1152)	B.2.A.12.1.B.b) Altre prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria a fatturazione diretta	0	0	0	0	0
BA1160)	B.2.A.12.2) - da pubblico (altri soggetti pubblici della Regione) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1161)	B.2.A.12.3) - da pubblico (Extraregione) - Acquisto di Altre prestazioni sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	0	0	0	0	0
BA1170)	B.2.A.12.4) - da pubblico (Extraregione) non soggette a compensazione (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	60662	0	60662	0	0
BA1180)	B.2.A.12.5) - da privato (intraregionale) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1190)	B.2.A.12.6) - da privato (extraregionale) (Socio-Sanitarie a rilevanza sanitaria)	0	0	0	0	0
BA1200)	B.2.A.13) Compartecipazione al personale per att. libero-prof. (intramoenia)	3150000	0	3150000	0	0
BA1210)	B.2.A.13.1) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Area ospedaliera	135000	0	135000	0	0
BA1220)	B.2.A.13.2) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia- Area specialistica	3015000	0	3015000	0	0
BA1230)	B.2.A.13.3) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Area sanita' pubblica	0	0	0	0	0
BA1240)	B.2.A.13.4) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex Art. 57-58)	0	0	0	0	0
BA1250)	B.2.A.13.5) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c), d) ed ex Art. 57-58) (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
BA1260)	B.2.A.13.6) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia -	0	0	0	0	0
BA1270)	B.2.A.13.7) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Altro (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	0	0	0	0	0
BA1280)	B.2.A.14) Rimborsi, assegni e contributi sanitari	760000	0	760000	0	0
BA1290)	B.2.A.14.1) Contributi ad associazioni di volontariato	160000	0	160000	0	0
BA1300)	B.2.A.14.2) Rimborsi per cure all'estero	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA1310)	B.2.A.14.3) Contributi a societa' partecipate e/o enti dipendenti della Regione	0	0	0	0	0
BA1320)	B.2.A.14.4) Contributo Legge 210/92	0	0	0	0	0
BA1330)	B.2.A.14.5) Altri rimborsi, assegni e contributi	400000	0	400000	0	0
BA1340)	B.2.A.14.6) Rimborsi, assegni e contributi v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	200000	0	200000	0	0
BA1341)	B.2.A.14.7) Rimborsi, assegni e contributi v/Regione - GSA	0	0	0	0	0
BA1350)	B.2.A.15) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	16437705	0	16437705	0	0
BA1360)	B.2.A.15.1) Consulenze sanitarie e sociosan. da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	12285	0	12285	0	0
BA1370)	B.2.A.15.2) Consulenze sanitarie e sociosanit. da terzi - Altri soggetti pubblici	0	0	0	0	0
BA1380)	B.2.A.15.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e socios. da privato	16425420	0	16425420	0	0
BA1390)	B.2.A.15.3.A) Consulenze sanitarie da privato - articolo 55, comma 2, CCNL 8 giugno 2000	875000	0	875000	0	0
BA1400)	B.2.A.15.3.B) Altre consulenze sanitarie e sociosanitarie da privato	1010000	0	1010000	0	0
BA1410)	B.2.A.15.3.C) Collaborazioni coordinate e continuative sanitarie e socios. da privato	1850000	0	1850000	0	0
BA1420)	B.2.A.15.3.D) Indennita' a personale universitario - area sanitaria	11720420	0	11720420	0	0
BA1430)	B.2.A.15.3.E) Lavoro interinale - area sanitaria	430000	0	430000	0	0
BA1440)	B.2.A.15.3.F) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area sanitaria	540000	0	540000	0	0
BA1450)	B.2.A.15.4) Rimborso oneri stipendiali del personale sanitario in comando	0	0	0	0	0
BA1460)	B.2.A.15.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1470)	B.2.A.15.4.B) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Regioni, soggetti pubblici e da Universita'	0	0	0	0	0
BA1480)	B.2.A.15.4.C) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da aziende di altre Regioni (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA1490)	B.2.A.16) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	684000	0	684000	0	0
BA1500)	B.2.A.16.1) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Aziende sanitarie pubbliche della Regione	144000	0	144000	0	0
BA1510)	B.2.A.16.2) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Altri soggetti pubblici della Regione	540000	0	540000	0	0
BA1520)	B.2.A.16.3) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico (Extraregione)	0	0	0	0	0
BA1530)	B.2.A.16.4) Altri servizi sanitari da privato	0	0	0	0	0
BA1540)	B.2.A.16.5) Costi per servizi sanitari - Mobilita' internazionale passiva	0	0	0	0	0
BA1541)	B.2.A.16.6) Costi per servizi sanitari - Mobilita' internazionale passiva rilevata dalle ASL	0	0	0	0	0
BA1542)	B.2.A.16.7) Costi per prestazioni sanitarie erogate da aziende sanitarie estere (fatturate direttamente)	0	0	0	0	0
BA1550)	B.2.A.17) Costi GSA per differenziale saldo mobilita' interregionale	0	0	0	0	0
BA1560)	B.2.B) Acquisti di servizi non sanitari	46075500	0	46075500	0	0
BA1570)	B.2.B.1) Servizi non sanitari	45025500	0	45025500	0	0
BA1580)	B.2.B.1.1) Lavanderia	3650000	0	3650000	0	0
BA1590)	B.2.B.1.2) Pulizia	6100000	0	6100000	0	0
BA1600)	B.2.B.1.3) Mensa	3563000	0	3563000	0	0
BA1601)	B.2.B.1.3.A) Mensa dipendenti	1383000	0	1383000	0	0
BA1602)	B.2.B.1.3.B) Mensa degenti	2180000	0	2180000	0	0
BA1610)	B.2.B.1.4) Riscaldamento	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA1620)	B.2.B.1.5) Servizi di assistenza informatica	450000	0	450000	0	0
BA1630)	B.2.B.1.6) Servizi trasporti (non sanitari)	37000	0	37000	0	0
BA1640)	B.2.B.1.7) Smaltimento rifiuti	1550000	0	1550000	0	0
BA1650)	B.2.B.1.8) Utenze telefoniche	80000	0	80000	0	0
BA1660)	B.2.B.1.9) Utenze elettricita'	430000	0	430000	0	0
BA1670)	B.2.B.1.10) Altre utenze	1310000	0	1310000	0	0
BA1680)	B.2.B.1.11) Premi di assicurazione	278000	0	278000	0	0
BA1690)	B.2.B.1.11.A) Premi di assicurazione - R.C. Professionale	33000	0	33000	0	0
BA1700)	B.2.B.1.11.B) Premi di assicurazione - Altri premi assicurativi	245000	0	245000	0	0
BA1710)	B.2.B.1.12) Altri servizi non sanitari	27577500	0	27577500	0	0
BA1720)	B.2.B.1.12.A) Altri servizi non sanitari da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	7500	0	7500	0	0
BA1730)	B.2.B.1.12.B) Altri servizi non sanitari da altri soggetti pubblici	800000	0	800000	0	0
BA1740)	B.2.B.1.12.C) Altri servizi non sanitari da privato	26770000	0	26770000	0	0
BA1750)	B.2.B.2) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745000	0	745000	0	0
BA1760)	B.2.B.2.1) Consulenze non sanitarie da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1770)	B.2.B.2.2) Consulenze non sanitarie da Terzi - Altri soggetti pubblici	0	0	0	0	0
BA1780)	B.2.B.2.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie da privato	745000	0	745000	0	0
BA1790)	B.2.B.2.3.A) Consulenze non sanitarie da privato	85000	0	85000	0	0
BA1800)	B.2.B.2.3.B) Collaborazioni coordinate e continuative non sanitarie da privato	160000	0	160000	0	0
BA1810)	B.2.B.2.3.C) Indennita' a personale universitario - area non sanitaria	300000	0	300000	0	0
BA1820)	B.2.B.2.3.D) Lavoro interinale - area non sanitaria	85000	0	85000	0	0
BA1830)	B.2.B.2.3.E) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area non sanitaria	115000	0	115000	0	0
BA1831)	B.2.B.2.3.F) Altre Consulenze non sanitarie da privato - in attuazione dellâ···art.79, comma 1 sexies lettera c), del D.L. 112/2008, convertito con legge 133/2008 e della legge 23 dicembre 2009 n. 191	0	0	0	0	0
BA1840)	B.2.B.2.4) Rimborso oneri stipendiali del personale non sanitario in comando	0	0	0	0	0
BA1850)	B.2.B.2.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1860)	B.2.B.2.4.B) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da Regione, soggetti pubblici e da Universita'	0	0	0	0	0
BA1870)	B.2.B.2.4.C) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da aziende di altre Regioni	0	0	0	0	0
BA1880)	B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	305000	0	305000	0	0
BA1890)	B.2.B.3.1) Formazione (esternalizzata e non) da pubblico	125000	0	125000	0	0
BA1900)	B.2.B.3.2) Formazione (esternalizzata e non) da privato	180000	0	180000	0	0
BA1910)	B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata)	15587000	0	15587000	0	0
BA1920)	B.3.A) Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	7000000	0	7000000	0	0
BA1930)	B.3.B) Manutenzione e riparazione agli impianti e macchinari	3500000	0	3500000	0	0
BA1940)	B.3.C) Manutenzione e riparazione alle attrezzature sanitarie e scientifiche	5062000	0	5062000	0	0
BA1950)	B.3.D) Manutenzione e riparazione ai mobili e arredi	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA1960)	B.3.E) Manutenzione e riparazione agli automezzi	25000	0	25000	0	0
BA1970)	B.3.F) Altre manutenzioni e riparazioni	0	0	0	0	0
BA1980)	B.3.G) Manutenzioni e riparazioni da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA1990)	B.4) Godimento di beni di terzi	2400000	0	2400000	0	0
BA2000)	B.4.A) Fitti passivi	60000	0	60000	0	0
BA2010)	B.4.B) Canoni di noleggio	2340000	0	2340000	0	0
BA2020)	B.4.B.1) Canoni di noleggio - area sanitaria	1500000	0	1500000	0	0
BA2030)	B.4.B.2) Canoni di noleggio - area non sanitaria	840000	0	840000	0	0
BA2040)	B.4.C) Canoni di leasing	0	0	0	0	0
BA2050)	B.4.C.1) Canoni di leasing - area sanitaria	0	0	0	0	0
BA2060)	B.4.C.2) Canoni di leasing - area non sanitaria	0	0	0	0	0
BA2061)	B.4.D) Canoni di project financing	0	0	0	0	0
BA2070)	B.4.E) Locazioni e noleggi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA2080)	Totale Costo del personale	138370000	0	138370000	0	0
BA2090)	B.5) Personale del ruolo sanitario	109400000	0	109400000	0	0
BA2100)	B.5.A) Costo del personale dirigente ruolo sanitario	50600000	0	50600000	0	0
BA2110)	B.5.A.1) Costo del personale dirigente medico	47300000	0	47300000	0	0
BA2120)	B.5.A.1.1) Costo del personale dirigente medico - tempo indeterminato	46200000	0	46200000	0	0
BA2130)	B.5.A.1.2) Costo del personale dirigente medico - tempo determinato	1100000	0	1100000	0	0
BA2140)	B.5.A.1.3) Costo del personale dirigente medico - altro	0	0	0	0	0
BA2150)	B.5.A.2) Costo del personale dirigente non medico	3300000	0	3300000	0	0
BA2160)	B.5.A.2.1) Costo del personale dirigente non medico - tempo indeterminato	3200000	0	3200000	0	0
BA2170)	B.5.A.2.2) Costo del personale dirigente non medico - tempo determinato	100000	0	100000	0	0
BA2180)	B.5.A.2.3) Costo del personale dirigente non medico - altro	0	0	0	0	0
BA2190)	B.5.B) Costo del personale comparto ruolo sanitario	58800000	0	58800000	0	0
BA2200)	B.5.B.1) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo indeterminato	57500000	0	57500000	0	0
BA2210)	B.5.B.2) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo determinato	1300000	0	1300000	0	0
BA2220)	B.5.B.3) Costo del personale comparto ruolo sanitario - altro	0	0	0	0	0
BA2230)	B.6) Personale del ruolo professionale	300000	0	300000	0	0
BA2240)	B.6.A) Costo del personale dirigente ruolo professionale	300000	0	300000	0	0
BA2250)	B.6.A.1) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo indeterminato	300000	0	300000	0	0
BA2260)	B.6.A.2) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2270)	B.6.A.3) Costo del personale dirigente ruolo professionale - altro	0	0	0	0	0
BA2280)	B.6.B) Costo del personale comparto ruolo professionale	0	0	0	0	0
BA2290)	B.6.B.1) Costo del personale comparto ruolo professionale - tempo indeterminato	0	0	0	0	0
BA2300)	B.6.B.2) Costo del personale comparto ruolo professionale - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2310)	B.6.B.3) Costo del personale comparto ruolo professionale - altro	0	0	0	0	0
BA2320)	B.7) Personale del ruolo tecnico	21640000	0	21640000	0	0
BA2330)	B.7.A) Costo del personale dirigente ruolo tecnico	140000	0	140000	0	0
BA2340)	B.7.A.1) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo indeterminato	140000	0	140000	0	0
BA2350)	B.7.A.2) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo determinato	0	0	0	0	0
BA2360)	B.7.A.3) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - altro	0	0	0	0	0
BA2370)	B.7.B) Costo del personale comparto ruolo tecnico	21500000	0	21500000	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA2380)	B.7.B.1) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo indeterminato	21300000	0	21300000	0	0
BA2390)	B.7.B.2) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo determinato	200000	0	200000	0	0
BA2400)	B.7.B.3) Costo del personale comparto ruolo tecnico - altro	0	0	0	0	0
BA2410)	B.8) Personale del ruolo amministrativo	7030000	0	7030000	0	0
BA2420)	B.8.A) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo	730000	0	730000	0	0
BA2430)	B.8.A.1) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo indeterminato	630000	0	630000	0	0
BA2440)	B.8.A.2) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo determinato	100000	0	100000	0	0
BA2450)	B.8.A.3) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - altro	0	0	0	0	0
BA2460)	B.8.B) Costo del personale comparto ruolo amministrativo	6300000	0	6300000	0	0
BA2470)	B.8.B.1) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo indeterminato	6200000	0	6200000	0	0
BA2480)	B.8.B.2) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo determinato	100000	0	100000	0	0
BA2490)	B.8.B.3) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - altro	0	0	0	0	0
BA2500)	B.9) Oneri diversi di gestione	2172368	0	2172368	0	0
BA2510)	B.9.A) Imposte e tasse (escluso IRAP e IRES)	574368	0	574368	0	0
BA2520)	B.9.B) Perdite su crediti	0	0	0	0	0
BA2530)	B.9.C) Altri oneri diversi di gestione	1598000	0	1598000	0	0
BA2540)	B.9.C.1) Indennita', rimborso spese e oneri sociali per gli Organi Direttivi e Collegio Sindacale	570000	0	570000	0	0
BA2550)	B.9.C.2) Altri oneri diversi di gestione	1028000	0	1028000	0	0
BA2551)	B.9.C.3) Altri oneri diversi di gestione da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
BA2552)	B.9.C.4) Altri oneri diversi di gestione - per Autoassicurazione	0	0	0	0	0
BA2560)	Totale Ammortamenti	14118000	0	14118000	0	0
BA2570)	B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	200000	0	200000	0	0
BA2580)	B.11) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	13918000	0	13918000	0	0
BA2590)	B.11.A) Ammortamento dei fabbricati	6330000	0	6330000	0	0
BA2600)	B.11.A.1) Ammortamenti fabbricati non strumentali (disponibili)	800	0	800	0	0
BA2610)	B.11.A.2) Ammortamenti fabbricati strumentali (indisponibili)	6329200	0	6329200	0	0
BA2620)	B.11.B) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7588000	0	7588000	0	0
BA2630)	B.12) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	600000	0	600000	0	0
BA2640)	B.12.A) Svalutazione delle immobilizzazioni immateriali e materiali	0	0	0	0	0
BA2650)	B.12.B) Svalutazione dei crediti	600000	0	600000	0	0
BA2660)	B.13) Variazione delle rimanenze	0	0	0	0	0
BA2670)	B.13.A) Variazione rimanenze sanitarie	0	0	0	0	0
BA2671)	B.13.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	0	0	0	0	0
BA2672)	B.13.A.2) Sangue ed emocomponenti	0	0	0	0	0
BA2673)	B.13.A.3) Dispositivi medici	0	0	0	0	0
BA2674)	B.13.A.4) Prodotti dietetici	0	0	0	0	0
BA2675)	B.13.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0	0	0	0	0
BA2676)	B.13.A.6) Prodotti chimici	0	0	0	0	0
BA2677)	B.13.A.7) Materiali e prodotti per uso veterinario	0	0	0	0	0
BA2678)	B.13.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	0	0	0	0	0
BA2680)	B.13.B) Variazione rimanenze non sanitarie	0	0	0	0	0
BA2681)	B.13.B.1) Prodotti alimentari	0	0	0	0	0
BA2682)	B.13.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia, e di convivenza in genere	0	0	0	0	0
BA2683)	B.13.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti	0	0	0	0	0
BA2684)	B.13.B.4) Supporti informatici e cancelleria	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BA2685)	B.13.B.5) Materiale per la manutenzione	0	0	0	0	0
BA2686)	B.13.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	0	0	0	0	0
BA2690)	B.14) Accantonamenti dellâ¬esercizio	7700654	0	7700654	0	0
BA2700)	B.14.A) Accantonamenti per rischi	1270000	0	1270000	0	0
BA2710)	B.14.A.1) Accantonamenti per cause civili ed oneri processuali	950000	0	950000	0	0
BA2720)	B.14.A.2) Accantonamenti per contenzioso personale dipendente	320000	0	320000	0	0
BA2730)	B.14.A.3) Accantonamenti per rischi connessi all'acquisto di prestazioni sanitarie da privato	0	0	0	0	0
BA2740)	B.14.A.4) Accantonamenti per copertura diretta dei rischi (autoassicurazione)	0	0	0	0	0
BA2741)	B.14.A.5) Accantonamenti per franchigia assicurativa	0	0	0	0	0
BA2750)	B.14.A.6) Altri accantonamenti per rischi	0	0	0	0	0
BA2751)	B.14.A.7) Altri accantonamenti per interessi di mora	0	0	0	0	0
BA2760)	B.14.B) Accantonamenti per premio di operosita' (SUMAI)	9162	0	9162	0	0
BA2770)	B.14.C) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi finalizzati e vincolati	3140117	0	3140117	0	0
BA2771)	B.14.C.1) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. indistinto finalizzato	0	0	0	0	0
BA2780)	B.14.C.2) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. vincolato	2918414	0	2918414	0	0
BA2790)	B.14.C.3) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	92000	0	92000	0	0
BA2800)	B.14.C.4) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici per ricerca	0	0	0	0	0
BA2810)	B.14.C.5) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi vincolati da privati	40000	0	40000	0	0
BA2811)	B.14.C.6) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti privati per ricerca	89703	0	89703	0	0
BA2820)	B.14.D) Altri accantonamenti	3281375	0	3281375	0	0
BA2840)	B.14.D.1) Acc. Rinnovi convenzioni MMG/PLS/MCA	0	0	0	0	0
BA2850)	B.14.D.2) Acc. Rinnovi convenzioni Medici Sumai	4724	0	4724	0	0
BA2860)	B.14.D.3) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza medica	1355695	0	1355695	0	0
BA2870)	B.14.D.4) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza non medica	120956	0	120956	0	0
BA2880)	B.14.D.5) Acc. Rinnovi contratt.: comparto	0	0	0	0	0
BA2881)	B.14.D.6) Acc. per Trattamento di fine rapporto dipendenti	0	0	0	0	0
BA2882)	B.14.D.7) Acc. per Trattamenti di quiescenza e simili	0	0	0	0	0
BA2883)	B.14.D.8) Acc. per Fondi integrativi pensione	0	0	0	0	0
BA2884)	B.14.D.9) Acc. Incentivi funzioni tecniche art. 113 D.lgs 50/2016	0	0	0	0	0
BA2890)	B.14.D.10) Altri accantonamenti	1800000	0	1800000	0	0
SS2895)	B.15) Totale voci da consolidare passive	4500035	0	4500035	0	0
BZ9999)	Totale costi della produzione (B)	334144368	0	334144368	0	0
CA0010)	C.1) Interessi attivi	0	0	0	0	0
CA0020)	C.1.A) Interessi attivi su c/tesoreria unica	0	0	0	0	0
CA0030)	C.1.B) Interessi attivi su c/c postali e bancari	0	0	0	0	0
CA0040)	C.1.C) Altri interessi attivi	0	0	0	0	0
CA0050)	C.2) Altri proventi	0	0	0	0	0
CA0060)	C.2.A) Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0
CA0070)	C.2.B) Proventi finanziari da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
CA0080)	C.2.C) Proventi finanziari da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
CA0090)	C.2.D) Altri proventi finanziari diversi dai precedenti	0	0	0	0	0
CA0100)	C.2.E) Utili su cambi	0	0	0	0	0
CA0110)	C.3) Interessi passivi	4293105	0	4293105	0	0
CA0120)	C.3.A) Interessi passivi su anticipazioni di cassa	120000	0	120000	0	0
CA0130)	C.3.B) Interessi passivi su mutui	4153105	0	4153105	0	0
CA0140)	C.3.C) Altri interessi passivi	20000	0	20000	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

CA0150)	C.4) Altri oneri	0	0	0	0	0
CA0160)	C.4.A) Altri oneri finanziari	0	0	0	0	0
CA0170)	C.4.B) Perdite su cambi	0	0	0	0	0
CZ9999)	Totale proventi e oneri finanziari (C)	-4293105	0	-4293105	0	0
DA0010)	D.1) Rivalutazioni	0	0	0	0	0
DA0020)	D.2) Svalutazioni	0	0	0	0	0
DZ9999)	Totale rettifiche di valore di attivita' finanziarie (D)	0	0	0	0	0
EA0010)	E.1) Proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0020)	E.1.A) Plusvalenze	0	0	0	0	0
EA0030)	E.1.B) Altri proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0040)	E.1.B.1) Proventi da donazioni e liberalita' diverse	0	0	0	0	0
EA0050)	E.1.B.2) Sopravvenienze attive	0	0	0	0	0
EA0051)	E.1.B.2.1) Sopravvenienze attive per quote F.S. vincolato	0	0	0	0	0
EA0060)	E.1.B.2.2) Sopravvenienze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0070)	E.1.B.2.3) Sopravvenienze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0080)	E.1.B.2.3.A) Sopravvenienze attive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0090)	E.1.B.2.3.B) Sopravvenienze attive v/terzi relative al	0	0	0	0	0
EA0100)	E.1.B.2.3.C) Sopravvenienze attive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0110)	E.1.B.2.3.D) Sopravvenienze attive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0120)	E.1.B.2.3.E) Sopravvenienze attive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0130)	E.1.B.2.3.F) Sopravvenienze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0140)	E.1.B.2.3.G) Altre sopravvenienze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0150)	E.1.B.3) Insussistenze attive	0	0	0	0	0
EA0160)	E.1.B.3.1) Insussistenze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0170)	E.1.B.3.2) Insussistenze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0180)	E.1.B.3.2.A) Insussistenze attive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0190)	E.1.B.3.2.B) Insussistenze attive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0200)	E.1.B.3.2.C) Insussistenze attive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0210)	E.1.B.3.2.D) Insussistenze attive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0220)	E.1.B.3.2.E) Insussistenze attive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0230)	E.1.B.3.2.F) Insussistenze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0240)	E.1.B.3.2.G) Altre insussistenze attive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0250)	E.1.B.4) Altri proventi straordinari	0	0	0	0	0
EA0260)	E.2) Oneri straordinari	0	0	0	0	0
EA0270)	E.2.A) Minusvalenze	0	0	0	0	0
EA0280)	E.2.B) Altri oneri straordinari	0	0	0	0	0
EA0290)	E.2.B.1) Oneri tributari da esercizi precedenti	0	0	0	0	0
EA0300)	E.2.B.2) Oneri da cause civili ed oneri processuali	0	0	0	0	0
EA0310)	E.2.B.3) Sopravvenienze passive	0	0	0	0	0
EA0320)	E.2.B.3.1) Sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0330)	E.2.B.3.1.A) Sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche relative alla mobilita' intraregionale	0	0	0	0	0
EA0340)	E.2.B.3.1.B) Altre sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0350)	E.2.B.3.2) Sopravvenienze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0360)	E.2.B.3.2.A) Sopravvenienze passive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

EA0370)	E.2.B.3.2.B) Sopravvenienze passive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0380)	E.2.B.3.2.B.1) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza medica	0	0	0	0	0
EA0390)	E.2.B.3.2.B.2) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza non medica	0	0	0	0	0
EA0400)	E.2.B.3.2.B.3) Soprav. passive v/terzi relative al personale - comparto	0	0	0	0	0
EA0410)	E.2.B.3.2.C) Sopravvenienze passive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0420)	E.2.B.3.2.D) Sopravvenienze passive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0430)	E.2.B.3.2.E) Sopravvenienze passive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0440)	E.2.B.3.2.F) Sopravvenienze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0450)	E.2.B.3.2.G) Altre sopravvenienze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0460)	E.2.B.4) Insussistenze passive	0	0	0	0	0
EA0461)	E.2.B.4.1) Insussistenze passive per quote F.S. vincolato	0	0	0	0	0
EA0470)	E.2.B.4.2) Insussistenze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0	0	0	0	0
EA0480)	E.2.B.4.3) Insussistenze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0490)	E.2.B.4.3.A) Insussistenze passive v/terzi relative alla mobilita' extraregionale	0	0	0	0	0
EA0500)	E.2.B.4.3.B) Insussistenze passive v/terzi relative al personale	0	0	0	0	0
EA0510)	E.2.B.4.3.C) Insussistenze passive v/terzi relative alle convenzioni con medici di base	0	0	0	0	0
EA0520)	E.2.B.4.3.D) Insussistenze passive v/terzi relative alle convenzioni per la specialistica	0	0	0	0	0
EA0530)	E.2.B.4.3.E) Insussistenze passive v/terzi relative all'acquisto prestaz. sanitarie da operatori accreditati	0	0	0	0	0
EA0540)	E.2.B.4.3.F) Insussistenze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0	0	0	0	0
EA0550)	E.2.B.4.3.G) Altre insussistenze passive v/terzi	0	0	0	0	0
EA0560)	E.2.B.5) Altri oneri straordinari	0	0	0	0	0
EZ9999)	Totale proventi e oneri straordinari (E)	0	0	0	0	0
XA0000)	Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)	10030000	0	10030000	0	0
YA0010)	Y.1) IRAP	9670000	0	9670000	0	0
YA0020)	Y.1.A) IRAP relativa a personale dipendente	9200000	0	9200000	0	0
YA0030)	Y.1.B) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	150000	0	150000	0	0
YA0040)	Y.1.C) IRAP relativa ad attivita' di libera professione (intramoenia)	260000	0	260000	0	0
YA0050)	Y.1.D) IRAP relativa ad attivita' commerciale	60000	0	60000	0	0
YA0060)	Y.2) IRES	360000	0	360000	0	0
YA0070)	Y.2.A) IRES su attivita' istituzionale	0	0	0	0	0
YA0080)	Y.2.B) IRES su attivita' commerciale	360000	0	360000	0	0
YA0090)	Y.3) Accantonamento a F.do Imposte (Accertamenti, condoni, ecc.)	0	0	0	0	0
YZ9999)	Totale imposte e tasse (Y)	10030000	0	10030000	0	0
ZZ9999)	RISULTATO DI ESERCIZIO	0	0	0	0	0

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Bilancio Pluriennale di Previsione 2023-2025

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO *Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013*	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Contributi in c/esercizio	**93.247.956**	**97.117.874**	**99.052.232**
a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Provincia Autonoma per quota F.S. regionale	92.997.956	96.717.874	98.652.232
b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	100.000	150.000	150.000
1) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - vincolati			
2) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura LEA			
3) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio a titolo di copertura extra LEA			
4) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - altro			
5) Contributi da aziende sanitarie pubbliche (extra fondo)			
6) Contributi da altri soggetti pubblici	*100.000*	*150.000*	*150.000*
c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	100.000	150.000	150.000
1) da Ministero della Salute per ricerca corrente			
2) da Ministero della Salute per ricerca finalizzata			
3) da Regione e altri soggetti pubblici			
4) da privati	*100.000*	*150.000*	*150.000*
d) Contributi in c/esercizio - da privati	50.000	100.000	100.000
2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	-		
3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	**790.000**	**2.400.000**	**2.400.000**
4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	**201.594.364**	**202.604.364**	**202.604.364**
a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - ad aziende sanitarie pubbliche	193.177.364	193.807.364	193.807.364
b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - intramoenia	4.500.000	4.500.000	4.500.000
c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - altro	3.917.000	4.297.000	4.297.000
5) Concorsi, recuperi e rimborsi	**37.985.893**	**18.198.979**	**18.266.979**
6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	**5.400.000**	**5.510.000**	**5.510.000**
7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	**9.323.260**	**9.853.260**	**9.823.260**
8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni			
9) Altri ricavi e proventi	**126.000**	**157.000**	**157.000**
Totale A)	**348.467.473**	**335.841.477**	**337.813.835**
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
1) Acquisti di beni	**84.196.446**	**84.196.446**	**84.426.446**
a) Acquisti di beni sanitari	83.412.917	83.412.917	83.642.917
b) Acquisti di beni non sanitari	783.529	783.529	783.529
2) Acquisti di servizi sanitari	**22.924.400**	**19.626.695**	**19.626.695**
a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base			
b) Acquisti di servizi sanitari - Farmaceutica			
c) Acquisti di servizi sanitari per assitenza specialistica ambulatoriale	665.300	665.300	665.300
d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa			
e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa			
f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica			
g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	467.033	467.033	467.033
h) Acquisti prestazioni di psichiatrica residenziale e semiresidenziale			
i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F			
j) Acquisti prestazioni termali in convenzione			
k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	699.700	699.700	699.700
l) Acquisti prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	60.662	60.662	60.662
m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)	3.150.000	3.150.000	3.150.000
n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	760.000	760.000	760.000
o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	16.437.705	13.140.000	13.140.000
p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	684.000	684.000	684.000
q) Costi per differenziale Tariffe TUC			
3) Acquisti di servizi non sanitari	**46.075.500**	**43.753.000**	**43.793.000**
a) Servizi non sanitari	45.025.500	42.828.000	42.868.000
b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie	745.000	620.000	620.000
c) Formazione	305.000	305.000	305.000
4) Manutenzione e riparazione	**15.587.000**	**14.587.000**	**14.587.000**
5) Godimento di beni di terzi	**2.400.000**	**2.290.000**	**2.290.000**
6) Costi del personale	**138.370.000**	**137.870.000**	**137.370.000**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Bilancio Pluriennale di Previsione 2023-2025

CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI BILANCIO *Decreto Interministeriale 20 Marzo 2013*	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
a) Personale dirigente medico	47.300.000	47.300.000	47.300.000
b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	3.300.000	3.300.000	3.300.000
c) Personale comparto ruolo sanitario	58.800.000	58.500.000	58.200.000
d) Personale dirigente altri ruoli	1.070.000	1.070.000	1.070.000
e) Personale comparto altri ruoli	27.900.000	27.700.000	27.500.000
7) Oneri diversi di gestione	**2.172.368**	**2.022.368**	**2.022.368**
8) Ammortamenti	**14.118.000**	**14.238.000**	**14.238.000**
a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	200.000	200.000	200.000
b) Ammortamenti dei Fabbricati	6.590.000	6.380.000	6.380.000
c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	7.328.000	7.658.000	7.658.000
9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	**600.000**	**500.000**	**500.000**
10) Variazione delle rimanenze			
a) Variazione delle rimanenze sanitarie			
b) Variazione delle rimanenze non sanitarie			
11) Accantonamenti	**7.700.654**	**2.798.266**	**5.191.627**
a) Accantonamenti per rischi	1.270.000	320.000	320.000
b) Accantonamenti per premio operosità	9.162	9.162	9.162
c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	3.140.117	189.532	2.181.090
d) Altri accantonamenti	3.281.375	2.279.572	2.681.375
Totale B)	**334.144.368**	**321.881.775**	**324.045.136**
DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	**14.323.105**	**13.959.702**	**13.768.699**
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari			
2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	**4.293.105**	**3.999.702**	**3.828.699**
Totale C)	**- 4.293.105**	**- 3.999.702**	**- 3.828.699**
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
1) Rivalutazioni			
2) Svalutazioni			
Totale D)	**-**	**-**	**-**
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
1) Proventi straordinari	**-**	**-**	**-**
a) Plusvalenze			
b) Altri proventi straordinari			
2) Oneri straordinari	**-**	**-**	**-**
a) Minusvalenze			
b) Altri oneri straordinari			
Totale E)	**-**	**-**	**-**
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	**10.030.000**	**9.960.000**	**9.940.000**
Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO			
1) IRAP	**9.670.000**	**9.600.000**	**9.580.000**
a) IRAP relativa a personale dipendente	9.200.000	9.170.000	9.150.000
b) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	150.000	110.000	110.000
c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	260.000	260.000	260.000
d) IRAP relativa ad attività commerciali	60.000	60.000	60.000
2) IRES	**360.000**	**360.000**	360.000
3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)	-	-	-
Totale Y)	**10.030.000**	**9.960.000**	**9.940.000**
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	**-**	**-**	**-**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

NOTA ILLUSTRATIVA

AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO ANNUALE 2023 E AL BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2023-2025

BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2023

Il Bilancio preventivo economico annuale 2023 è stato predisposto secondo la normativa in materia di contabilità e bilancio di cui al D. Lgs n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. e in conformità alle disposizioni di cui alla L.R.T. n. 40 del 24.02.2005 e s.m.i., art. 121.
E' espresso in unità di Euro senza cifre decimali secondo quanto disposto dall'art. 2423 del Codice Civile così come modificato dall'art. 16 del D. L.vo 213/98.
Lo schema di Conto Economico utilizzato è quello previsto dal Decreto del Ministero della Sanità di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze del 20.03.2013.

Il Bilancio preventivo economico annuale 2023 è stato redatto conformemente alle specifiche indicazioni fornite dalla Regione Toscana, Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., con la nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023.

Tenuto conto del fatto che i costi correlati all'emergenza da COVID 19, pur non essendosi azzerati (come potrebbe far pensare la fine ufficiale dello stato di emergenza avvenuta il 31/03/2022) appaiono in netta regressione rispetto all'esercizio 2022 e che anche i costi per gli approvvigionamenti energetici (gas, energia elettrica, altri combustibili e servizi di fornitura calore) stanno manifestando un calo significativo, almeno per quanto riguarda la componente prezzo, rispetto al precedente esercizio, la Regione ha ritenuto che le aziende non debbano prevedere rimborsi specifici relativamente a tali tipologie di costo, diversamente da quanto era avvenuto in sede di predisposizione del bilancio previsionale 2022.

Per una maggiore chiarezza espositiva si precisa inoltre che le stime sono state elaborate ipotizzando il completo superamento dell'emergenza sanitaria e quindi non prevedendo maggiori costi dalla stessa determinati. Pertanto, quando si fa riferimento all'andamento storico o alle proiezioni aggiornate del 2022 si intende sempre fare riferimento a dati depurati dell'incidenza dell'effetto Covid.

I criteri di formazione adottati, ispirati ai principi generali o postulati di cui all'allegato 1 del D. Lgs 118/2011 e s.m.i., ed in particolare al principio della competenza economica e della prudenza, si riflettono nei seguenti dati:

1) VALORE DELLA PRODUZIONE

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

1) Contributi in conto esercizio

a) Contributi in c/esercizio da Regione o Provincia Autonoma per quota FSR regionale

La voce è costituita dai contributi in c/esercizio da Regione per quota F.S.R. indistinto e vincolato.

I contributi in c/esercizio provenienti dal Fondo Sanitario Indistinto, iscritti nel bilancio di previsione 2023, sono quelli formalmente assegnati dalla Regione con la DGR n. 7 del 09.01.2023.
Corre l'obbligo di sottolineare che le risorse assegnate alle Aziende ed agli Enti del Servizio Sanitario Regionale con la suddetta delibera ammontano per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ad Euro 69.958.711,35 di cui Euro 34.250.770,94 a titolo di Fondo ordinario di gestione, ed Euro 35.707.940,41 a titolo di Fondo di riequilibrio, e costituiscono solo l'assegnazione iniziale 2023 di Fondo Sanitario Regionale Indistinto.
Le variazioni, rispetto agli anni precedenti, nella quota del fondo di riequilibrio assegnata a ciascuna azienda sanitaria sono causate, essenzialmente, sia dalle risorse complessive disponibili a tale titolo, sia dalla necessità di compensare le variazioni in senso opposto dal diverso riferimento assunto per i tetti della mobilità sanitaria, sia regionale che interregionale, illustrate al paragrafo 4. Come è sempre avvenuto negli esercizi pregressi, l'assegnazione iniziale non è esaustiva della quota di Fondo Sanitario Regionale indistinto destinato a ciascuna azienda/ente, quota che sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse destinate a conguagliare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria, la prima delle quali sarà adottata, presumibilmente, nel prossimo autunno, auspicando che in quel periodo possa essere stata raggiunta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2023 e sia stato, pertanto, possibile adeguare in maniera definitiva i relativi stanziamenti del bilancio di previsione della Regione.

Oltre agli importi assegnati con la DGR n. 7/2023, con la nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023, le aziende e gli enti del S.S.R. sono stati autorizzati ad iscrivere nei rispettivi bilanci di previsione 2023 ulteriori quote di Fondo Sanitario Regionale indistinto, in parte già stanziate con il bilancio di previsione pluriennale 2023-2025 della Regione ed in parte destinate, come ricordato sopra, ad essere stanziate una volta che sia intervenuta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2023.
Tali risorse che per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ammontano ad Euro 20.120.830,85, non sono ancora assegnabili formalmente, non solo perché in parte non ancora stanziate in bilancio, ma anche perché la quota che sarà effettivamente assegnata dipenderà, in parte, dal grado di realizzazione di una serie di progetti autorizzati dalla Regione, il cui esatto grado di realizzazione sarà noto solo in prossimità della conclusione dell'esercizio 2023. La quota di tali risorse la cui assegnazione non potrà essere legata alla realizzazione dei progetti in questione, perché questi ultimi non saranno ancora completati, trattandosi di risorse indistinte, sarà comunque interamente assegnata alle aziende sanitarie, con i criteri generali di attribuzione del F.S.R. indistinto.

Queste ulteriori risorse dovranno, inoltre, essere utilizzate anche per la copertura degli incrementi di costo del personale dipendente derivanti dagli accantonamenti da effettuare per il rinnovo dei CC.CC.NN.LL. di tale personale, riferiti al secondo anno del triennio 2022-2024, nonché per il rinnovo delle Convenzioni Uniche Nazionali (di seguito, per brevità, richiamate con l'acronimo CC.UU.NN.) con le previste tipologie di medici per lo stesso periodo.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Poiché attualmente, non si ha notizia della disponibilità per l'esercizio 2023, di ulteriori risorse a titolo di F.S.N. indistinto finalizzato, non viene autorizzata l'iscrizione nel bilancio preventivo di risorse sul conto AA0031 del modello CE.

Per quanto riguarda i contributi vincolati, l'importo che l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese è stata autorizzata ad iscrivere nel bilancio preventivo 2023 ammonta ad Euro 2.918.414,39. Pur non potendo ancora stanziare nel bilancio di previsione 2023 della Regione la maggior parte dei contributi vincolati a specifiche destinazioni, in quanto l'ufficializzazione della loro assegnazione alla regione Toscana avverrà in corso d'anno a seguito di specifici atti di assegnazione e dell'accordo tra Stato e Regioni sulla ripartizione del F.S.N. 2023, in conseguenza dei quali anche la Regione potrà procedere ad assegnare le relative risorse alle aziende sanitarie, sulla base dell'esperienza maturata negli esercizi precedenti, nei quali tali risorse sono state contabilizzate con regolarità dalle aziende stesse, le aziende e gli enti del S.S.R. sono state autorizzate ad iscrivere nei propri bilanci di previsione 2023 i ricavi per contributi da Regione vincolati.

b) Contributi in c/esercizio – extra fondo

Nel preventivo per l'anno 2023 sono stati iscritti contributi extra fondo, da altri soggetti pubblici per Euro 100.000. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

c) Contributi in c/esercizio – per ricerca

Nel preventivo per l'anno 2023 sono stati iscritti contributi in c/esercizio per ricerca da privati per Euro 100.000. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

d) Contributi in c/esercizio da privati

Completano il quadro dei contributi in c/esercizio i contributi erogati da soggetti privati, Euro 50.000, volti a finanziare il potenziamento delle attività istituzionali di singole U.O. L'importo è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico.

2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti

Non si prevedono rettifiche dei contributi in c/esercizio da destinare al finanziamento di investimenti dal momento che non sono previsti investimenti 2023 con un totale o parziale fabbisogno non coperto, come richiesto nell'allegato 2 alle linee guida regionali sopra citate.

3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Questa voce accoglie gli importi dei contributi di parte corrente vincolati, assegnati negli esercizi precedenti e non ancora utilizzati, che si stima verranno utilizzati nel corso dell'esercizio 2023.
Il D. Lgs n° 118/2011 e s.m.i. prevede infatti che le quote di contributi di parte corrente vincolate e non utilizzate nel corso dell'esercizio di assegnazione siano accantonate nel medesimo esercizio in apposito fondo spese per essere poi rese disponibili negli esercizi successivi di effettivo utilizzo così da assicurare piena correlazione fra i costi ed i ricavi dell'esercizio.
L'importo iscritto è stato stimato facendo riferimento ai contributi di parte corrente vincolati, assegnati negli esercizi precedenti ed ancora non utilizzati al 31/12/2022, per i quali è presumibile ipotizzarne l'utilizzo nel corso del 2023.

4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria

Questo aggregato, complessivamente di importo pari ad Euro 201.594.364, risulta articolato nelle seguenti voci:

a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie ad aziende sanitarie pubbliche, Euro 193.177.364.

E' la voce con il valore economicamente più significativo, costituito per Euro 174.433.332 dai proventi per mobilità attiva sanitaria (prestazioni a compensazione) infraregionale (Euro 154.455.644 in Area Vasta ed Euro 19.977.688 extra Area Vasta) ed extraregionale (Euro 11.764.032) e per Euro 6.980.000 dai proventi per prestazioni sanitarie fatturate ad aziende sanitarie pubbliche regionali (Euro 6.740.000) ed extraregionali (Euro 240.000).

Gli importi delle prestazioni a compensazione inseriti nel bilancio di previsione 2023 sono, per quanto riguarda la mobilità infraregionale, quelli della mobilità sanitaria effettiva registratasi nell'esercizio 2021.
Si precisa inoltre che, eventuali variazioni significative dei valori della mobilità sanitaria infraregionale tra i bilanci preventivi ed i bilanci d'esercizio, saranno compensati da variazioni in senso contrario della distribuzione della quota di F.S.R. indistinto di cui è stata autorizzata l'iscrizione nel bilancio preventivo con le suddette linee guida.
Per quanto riguarda la mobilità extraregionale, gli importi delle prestazioni a compensazione inseriti nel bilancio di previsione 2023 sono quelli della mobilità sanitaria effettiva registratasi nell'esercizio 2021, fatta eccezione per il valore delle prestazioni di ricovero il cui importo è costituito dal valore effettivo delle prestazioni di ricovero 2021, al netto del recupero 2022 dei maggiori ricavi da Intesa anni 2019/2020.
Gli importi della mobilità, puntualmente riassunti nell'allegato 6 alla circolare regionale Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023 sono così di seguito dettagliati:

<u>Mobilità attiva infraregionale</u>

Codice CE	Descrizione	Importo

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

RR0351	Prestazioni di ricovero a compensazione A. V.	103.997.874
RR0351	Prestazioni di ricovero a compensazione extra A. V.	14.088.696
RR0361	Prestaz. di specialistica ambulatoriale a comp. A.V.	31.514.325
RR0361	Prestaz. di specialistica ambulatoriale a comp. extra A.V.	3.700.485
RR0363	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. a comp. A.V.	5.238.790
RR0363	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. a comp. extra A.V.	235.506
RR0381	Prestazioni di File F (farmaci) a comp. A.V.	13.659.862
RR0381	Prestazioni di File F (farmaci) a comp. extra A.V.	1.943.453
RR0427	Altre prestazioni a compensazione A.V.	44.793
RR0427	Altre prestazioni a compensazione extra A.V.	9.548

Mobilità attiva extraregionale

Codice CE	Descrizione	Importo
RR0460	Prestazioni di ricovero in compensazione	5.413.946
RR0470	Prestaz. di specialistica ambulatoriale in comp.	3.747.093
RR0471	Prestaz. di pronto socc. non seguite da ric. in comp.	361.655
RR0490	Prestazioni di File F (farmaci) a comp.	2.241.338
RR0561	Altre prest. san. e sociosan. a rilevanza san. Extraregione	0

L'importo dei ricavi relativi alle prestazioni sanitarie fatturate alle aziende sanitarie pubbliche regionali ed extraregionali è stato determinato facendo riferimento all'andamento storico.

b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – intramoenia, Euro 4.500.000;

Il valore dei ricavi per le prestazioni sanitarie, sia di ricovero che ambulatoriali, erogate in regime di intramoenia è stato stimato facendo riferimento sia all'andamento storico che a realistiche proiezioni.

c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – altro, Euro 3.917.000.

In questa voce sono ricomprese le prestazioni per servizi sanitari resi ad enti previdenziali, del settore statale e ad altri soggetti pubblici, il cui valore è stato stimato in Euro 17.000. Inoltre sono

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

ricompresi i servizi sanitari resi a privati cittadini, Euro 1.000.000 e ad imprese, Euro 300.000. Particolare significatività economica riveste il valore del servizio di sperimentazione farmaci, stimato per il 2023 in Euro 2.600.000.
Anche per questi ricavi i valori sono stati previsti facendo riferimento all'andamento storico.

5) Concorsi, recuperi e rimborsi

Si tratta di una voce molto composita che comprende diverse tipologie di rimborsi effettuati a favore dell'azienda da parte di soggetti sia pubblici che privati.
Per citare alcuni esempi possiamo ricordare: i rimborsi assicurativi di competenza dell'esercizio, sia correlati ad attività sanitaria che ad altri eventi (danni arrecati da terzi a beni ed attrezzature di proprietà dell'azienda), stimati in Euro 5.000; i rimborsi di competenza dell'esercizio spettanti all'azienda per proprio personale in comando presso altri soggetti pubblici, stimati in Euro 131.000; i rimborsi effettuati dall'INAIL per il personale in infortunio/malattia, Euro 260.000.

Tutti i valori ricompresi in questo aggregato sono stati stimati facendo riferimento all'andamento storico e a realistiche proiezioni.

Si è invece derogato al suddetto criterio per la determinazione dell'importo per il rimborso del Plasma ceduto e del servizio diagnostico NAT, Euro 3.090.099, in quanto, trattandosi di dato relativo a prestazioni in compensazione, per disposizione regionale è stato iscritto il valore della mobilità ufficiale comunicata dalla Regione per il bilancio di esercizio 2021, di cui all'allegato 6 della già citata nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023.

L'importo più significativo di questo aggregato è costituito dal rimborso atteso per il payback dei dispositivi medici, Euro 29.936.870,87. Come è noto, a seguito dell'art. 18 del D.L. n. 115/2022 che ha modificato ed integrato l'art. 9 ter del D.L. n. 78/2015 convertito nella L. n. 125/2015 e dell'adozione, da parte del Ministero della Salute del D.M. 6 luglio 2022, per la prima volta nell'esercizio 2022 è stato possibile iscrivere tra i ricavi il payback relativo ai dispositivi medici di competenza degli anni 2015-2018.
Pur se gli importi dei rimborsi a tale titolo richiesti dalle Regioni alle aziende fornitrici sono oggetto di un pesante contenzioso ed è possibile che la normativa sul payback dispositivi possa essere modificata, rendendo meno gravose le posizioni dei fornitori di dispositivi medici, è comunque lecito attendersi che lo Stato possa sostituirsi parzialmente a questi ultimi, mettendo a disposizione ulteriori risorse per il S.S.N.
Pertanto, la Regione ha autorizzato l'iscrizione nei bilanci preventivi 2023 dell'importo complessivo di Euro 341.000.000,00 a titolo di payback dispositivi medici di competenza degli anni 2019-2021 (ossia degli anni mancanti per recuperare il ritardo accumulato nell'applicazione della normativa sopra richiamata). Tale importo è stato suddiviso tra le aziende sanitarie in proporzione ai costi sostenuti da ciascuna di esse per l'acquisto di dispositivi medici negli esercizi in esame, ed è stato calcolato in base alle norme attualmente vigenti.

Relativamente al rimborso per "Payback" per superamento del tetto della spesa farmaceutica, la Regione evidenzia che non vi sono ancora certezze sull'importo che potrà essere inscritto nel proprio bilancio di previsione 2023 e, di conseguenza, in quelli delle aziende sanitarie, a titolo di

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

ricavo per payback relativo alla spesa farmaceutica. Permane una mole consistente di contenzioso tra l'AIFA e le aziende farmaceutiche in merito alla determinazione delle quote di rimborsi dovuti dalle aziende farmaceutiche stesse alle singole Regioni, ma negli ultimi esercizi, anche a seguito di interventi normativi nell'ambito della legge statale di bilancio 2022 (art. 1, c. 286 della L. n. 234/2021) e della legge statale di bilancio 2023 (art. 1, cc. 540 e 541 della L. n. 197/2022) il Tavolo tecnico per la verifica degli adempimenti regionali ha manifestato maggiore disponibilità ad accettare l'iscrizione nei bilanci d'esercizio anche di quote di payback farmaceutico oggetto di contenziosi. La determina AIFA avente il compito di determinare le quote di payback spettanti alle Regioni sulla spesa farmaceutica per acquisti diretti 2022 verrà presumibilmente adottata entro il 30/11/2023, per cui la Regione ha ritenuto ragionevole prevedere di poter iscrivere tra i ricavi dell'esercizio 2023 un ammontare complessivo di rimborsi relativi a tale spesa farmaceutica pari ad Euro 40.000.000,00 (probabilmente l'importo spettante alla Regione sarà superiore ma, prudenzialmente, si è ritenuto di limitarsi a quello sopra indicato).
Pertanto, le linee guida regionali al bilancio preventivo 2023, hanno autorizzato l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese ad iscrivere nel proprio bilancio preventivo Euro 1.067.922,62 a titolo di payback per superamento del tetto della spesa farmaceutica ospedaliera.

6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (ticket)

La previsione dei ricavi per compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (ticket) per il 2023, stimata in Euro 5.400.000, è stata effettuata, tenendo conto dell'abolizione della quota fissa ricetta, dal 1° settembre 2020, dell'andamento storico del ticket e delle proiezioni relative alla chiusura dell'esercizio 2022.

7) Quota contributi in conto capitale imputata nell'esercizio

Questa posta, stimata in Euro 9.323.260, è determinata dal processo di sterilizzazione degli ammortamenti attuato secondo quanto stabilito dal D. Lgs 118/2011 e s.m.i.
L'importo previsto è stato stimato facendo riferimento a proiezioni realistiche.

9) Altri ricavi e proventi

Trattasi di voce residuale stimata in Euro 126.000, in diminuzione rispetto sia al consuntivo 2021 che alla chiusura 2022.
Comprende i ricavi e proventi per prestazioni non sanitarie, quali consulenze non sanitarie, Euro 20.000, i ricavi per differenza alberghiera (camere a pagamento), previsti in Euro 2.000, e tutti quei proventi che non trovano allocazione in altre voci.
Tutti i valori riportati in questo aggregato sono stati stimati facendo riferimento all'andamento storico e a proiezioni realistiche.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

2) COSTI DELLA PRODUZIONE

Per tutte le voci di costo relative all'acquisto di beni e servizi in relazione alle quali non vengono fornite indicazioni specifiche nelle linee guida elaborate dalla Direzione Sanità, welfare e Coesione Sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici del S.S.R., Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023, in linea di principio viene chiesto di inserire nel Bilancio preventivo 2023 importi non superiori a quelli del modello CE relativo al IV trimestre 2022.

1) Acquisti di beni

a) Acquisti di beni sanitari, Euro 83.412.917

La spesa farmaceutica, ed in particolare quella per acquisti diretti, continua ad essere una delle voci di costo in cui la Regione Toscana ha consistenti margini di miglioramento, anche se la tendenza del 2022, soprattutto se messa a confronto con quella della maggior parte delle altre Regioni, è stata migliore di quella registratasi in anni precedenti. Partendo dai costi sostenuti nel 2022 e dalla considerazione che i comportamenti prescrittivi dei medici delle aziende ospedaliere universitarie influenzano non solo i costi per l'acquisto di farmaci sostenuti da queste ultime ma, anche, (e forse soprattutto) quelli a carico delle aziende USL, il Settore "Politiche del farmaco e dispositivi" ha elaborato dei budget articolati per area vasta. Tali budget di area vasta, ai fini delle indicazioni per la redazione dei bilanci preventivi, sono stati disarticolati a livello di singola azienda sanitaria, tenendo conto della proporzione tra i consumi delle aziende afferenti a ciascuna area vasta rilevata nel modello CE relativo al IV trimestre 2022. Nelle linee guida regionali, in un'apposita tabella, sono stati riportati i valori delle riduzioni attese tra il totale dei valori dei conti relativi agli acquisti diretti di farmaci con AIC e senza AIC (conti BA0040 e BA 0050 del modello CE) del bilancio preventivo 2023 e il valore totale dei medesimi conti riportati nel modello CE relativo al IV trimestre 2022. Nel caso dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese, il valore della riduzione sopra indicato è pari a 0. Pertanto, per tali due voci di costo, l'importo che l'Azienda è stata autorizzata ad inserire nel bilancio preventivo 2023 è quello costituito dal valore delle suddette voci nel CE IV trimestre 2022.

Per quanto concerne i dispositivi medici, in considerazione dei rilevanti incrementi di prezzo che l'ESTAR, in base alle norme vigenti, è obbligato a concedere ai fornitori e soprattutto del fatto che il costo per i dispositivi medici impiantabili attivi (conto BA0230 del modello CE) non può essere ridotto più di tanto, in termini reali, senza allungare i tempi di attesa di molti interventi chirurgici, le linee guida consentono di inserire nel bilancio preventivo un valore superiore fino all'8% rispetto al corrispondente valore inserito nel modello CE relativo al IV trimestre 2022.
Per tutti gli altri dispositivi medici (conti BA0220 e BA0240 del modello CE), il valore inserito nel bilancio preventivo 2023 non potrà eccedere di più del 3% quello riportato nel modello CE relativo al IV trimestre 2022.
Per i restanti acquisti di beni sanitari si invita a prevedere valori non superiori a quelli riportati nel modello CE IV trimestre 2022.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Acquisti di beni non sanitari, Euro 783.529.

In questo variegato aggregato, che comprende il costo per l'acquisto di prodotti alimentari, di materiale di guardaroba, pulizia e convivenza in genere, di combustibili, carburanti e lubrificanti, di materiale per le manutenzioni, ecc., la voce "Altri beni non sanitari", stimata in Euro 410.000, è indubbiamente quella economicamente più significativa, determinando da sola, poco più del 52,32% circa del valore dell'intero aggregato.
Il valore dell'aggregato risulta in linea con le disposizioni regionali.

2) Acquisti di servizi sanitari

b) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale

Questa voce comprende le prestazioni di diagnostica e specialistica ambulatoriale erogate da aziende sanitarie pubbliche della Regione a compensazione e a fatturazione diretta, rispettivamente Euro 69.300 ed Euro 450.000, da privati per Euro 146.000 di cui Euro 126.000 per prestazioni rese da Medici specialistici ambulatoriali interni sumaisti, ed Euro 20.000 per prestazioni rese da strutture private accreditate.
I costi per l'acquisto dei servizi sanitari sopra riportati sono gli stessi risultanti dal CE IV trimestre 2022.

g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera

Le prestazioni per assistenza ospedaliera sono in maggior parte rappresentate dai costi per organi e tessuti destinati ai trapianti, ricevuti da altre aziende sanitarie della Regione, di Area Vasta, Euro 27.688, ed extra Area Vasta, Euro 219.345.
Trattandosi di dato relativo a prestazioni in compensazione, per disposizione regionale è stato iscritto il valore della mobilità ufficiale comunicata dalla Regione per il bilancio di esercizio 2021, di cui all'allegato 6 della già citata nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023.

k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario

L'importo, complessivamente stimato in Euro 699.700, è principalmente costituito dal costo per il trasporto di sangue ed altro materiale sanitario e per il trasporto di organi, sia per via aerea che terrestre, Euro 630.000, nonché per il trasporto neonatale protetto, Euro 69.700.
I costi per l'acquisto dei servizi sanitari sopra riportati sono gli stessi risultanti dal modello CE IV trimestre 2022 diminuiti del 15%, come da specifiche indicazioni regionali.

m) Compartecipazione al personale per att. Libero-prof. (intramoenia)

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

La voce rappresenta il costo relativo alle competenze spettanti al personale dipendente e universitario convenzionato per le prestazioni da questi resi in regime di libera professione.
Il valore è stato stimato facendo riferimento ai proventi previsti nel 2023 per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia e risulta non superiore al costo di tale voce nel CE IV trimestre 2022.

n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari

La voce economicamente più rilevante ricompresa in questo aggregato, il cui valore complessivo è stimato in Euro 760.000, è quella "Altri rimborsi, assegni e contributi", Euro 400.000, che è principalmente costituita dagli importi che si stima di dovere rimborsare ad altri soggetti, sia pubblici che privati, che sono partner dell'Azienda nello svolgimento di progetti.
Occorre precisare che la quasi totalità di questi ultimi rimborsi, sono finanziati da specifici contributi finalizzati assegnati a questa Azienda dalla Regione al fine di realizzare importanti progettualità.
I valori della previsione sopra indicata sono gli stessi risultanti dal CE IV trimestre 2022.

o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie

La voce, pari ad Euro 16.437.705, si compone dei seguenti costi:

- consulenze sanitarie da Az. San. extra A. V., Euro 12.285;
- collaborazioni coordinate e continuative da privato, Euro 1.850.000;
- indennità a personale universitario – area sanitaria, Euro 11.720.420;
- lavoro interinale, Euro 430.000;
- personale borsista, Euro 540.000;
- prestazioni aggiuntive medici, Euro 875.000;
- prestazioni aggiuntive personale del comparto sanitario Euro 1.010.000.

Per questa, come per le altre voci sopra indicate, i valori sono stati stimati in misura non superiore a quelli risultanti dal CE IV trimestre 2022.

p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria

La voce più significativa è costituita dai costi di sperimentazione fatturati all'Azienda da altri soggetti pubblici della Regione, nello specifico dall'Università degli Studi di Siena. Per questi costi è stato previsto l'importo di Euro 540.000.
Il valore della previsione sopra indicata è lo stesso risultante dal CE IV trimestre 2022.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

3) Acquisti di servizi non sanitari

a) Servizi non sanitari

Molteplici ed eterogenee sono le voci che costituiscono l'aggregato dei servizi non sanitari, il cui valore complessivo è previsto in Euro 45.025.500.

Fra le voci economicamente più rilevanti in termini assoluti si evidenziano il servizio di pulizia, Euro 6.100.000, di mensa, Euro 3.563.000, di lavanolo, noleggio e lavaggio biancheria, Euro 3.350.000, di smaltimento rifiuti, Euro 1.550.000 e le altre utenze (acqua e gas) Euro 1.310.000.
Per quanto riguarda i costi per gli approvvigionamenti energetici (acquisto di carburanti e lubrificanti, utenze di fornitura di gas e di energia elettrica, servizi di fornitura calore e/o eventuali ulteriori forniture inerenti servizi analoghi) nelle linee guida regionali è disposto che il costo totale che ciascuna azienda sanitaria potrà prevedere nel proprio bilancio preventivo 2023 non potrà essere superiore agli importi elencati in una specifica tabella, importo che per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese è pari ad Euro 8.780.529,00. Pertanto, la stima dei costi per gli approvvigionamenti energetici è stata elaborata attenendosi puntualmente alle suddette disposizioni.
Per tutte le altre voci che compongono l'aggregato i valori previsionali sono stati stimati in misura non superiore ai costi del CE IV trimestre 2022.

b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie

La voce economicamente più significativa di questo aggregato è costituita dall'indennità al personale universitario, stimata in Euro 300.000, seguita dal costo del personale a contratto di lavoro autonomo con mansioni non sanitarie, Euro 160.000.
Il valore delle voci è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico e in misura non superiore ai costi del CE IV trimestre 2022.

c) Formazione

La voce contiene la previsione di spesa per la formazione erogata da soggetti pubblici, Euro 125.000, e da soggetti privati, Euro 180.000.
Il valore delle voci è stato stimato facendo riferimento alle ultime proiezioni dei dati 2022 disponibili al momento della redazione del presente bilancio e in misura non superiore ai costi del CE IV trimestre 2022.

4) Manutenzione e riparazione

La voce, il cui valore complessivo è stimato in Euro 15.587.000, comprende i costi per il mantenimento degli standard funzionali e prestazionali degli immobili, delle apparecchiature ed attrezzature, sanitarie e non, presenti in Azienda come di seguito dettagliato:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- manutenzione ordinaria ai fabbricati, Euro 7.000.000;
- manutenzione ordinaria agli impianti e macchinari (software e hardware), Euro 3.500.000;
- manutenzione alle attrezzature sanitarie e scientifiche, Euro 5.062.000;
- manutenzione agli automezzi, Euro 25.000.

Le stime sono state elaborate facendo riferimento all'andamento storico, alle ultime proiezioni dei dati 2022 disponibili al momento della redazione del presente bilancio e alla programmazione delle attività 2023, in particolare con riferimento ai molteplici interventi edili volti a realizzare miglioramenti, con impatto nel breve termine, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi, interventi che hanno determinato una stima al rialzo dei costi di manutenzione edile pari ad Euro 1,0 milione rispetto al dato del CE IV trimestre 2022.
Per quanto riguarda il costo 2023 di manutenzione delle attrezzature sanitarie e scientifiche, la stima è stata elaborata da ESTAR, competente in materia di Tecnologie Sanitarie. E' stato stimato un contenuto incremento rispetto alle ultime proiezioni dei dati 2022 pari, in termini assoluti, ad Euro 0,3 milioni, con un aumento di poco superiore al 5,3%.

5) Godimento di beni di terzi

Questa voce, il cui valore complessivo è stimato in Euro 2.400.000, comprende i costi di seguito indicati:

- fitti passivi, Euro 60.000;
- canoni di noleggio area sanitaria, Euro 1.500.000;
- canoni di noleggio area non sanitaria, Euro 840.000;

Si tratta principalmente dei costi che l'Azienda stima di sostenere per il noleggio di attrezzature ed apparecchiature elettromedicali (noleggi area sanitaria), macchine per ufficio, fotocopiatrici e macchine riscuotitrici ticket (noleggi area non sanitaria).
Il valore di questi costi è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico e alle ultime proiezioni dei dati 2022, fatta eccezione per il costo dei "Fitti passivi", in quanto il valore di questi ultimi sopra indicato, rappresenta il costo che l'Azienda stima di dover sostenere, a decorrere presumibilmente dal mese di ottobre 2023, per l'utilizzo di un immobile da adibire a magazzino farmaceutico al fine di demolire l'attuale magazzino farmaceutico, nella cui collocazione dovrà essere costruito l'edificio Volano i cui tempi di realizzazione hanno tempi molto cogenti, imposti dai finanziamenti PNRR e PNC.

6) Costi del personale

Nelle linee guida per la redazione del bilancio preventivo 2023, nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023-03-31 del 31.03.2023, si ricorda che già negli esercizi 2020 e 2021 il costo del personale dipendente delle aziende e degli enti del S.S.R. toscano, nel suo complesso, a causa delle numerose assunzioni sia a tempo determinato che indeterminato effettuate in relazione

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

all'emergenza COVID 19, ha subito un incremento consistente, ulteriormente aggravato dagli accantonamenti effettuati per il rinnovo dei CC.CC.NN.LL. del triennio 2019-2021.
Il 2022 ha visto realizzarsi un inversione della tendenza registrata nei due anni precedenti, con una riduzione del costo in esame, anche se tale riduzione è stata resa poco percepibile dai maggiori costi derivanti dal rinnovo del CCNL 2019-2021 del personale del comparto, che essendo stato sottoscritto a fine 2022, ha determinato una rivalutazione del costo in questione, a causa della corresponsione e della contabilizzazione degli arretrati contrattuali, che hanno quasi neutralizzato i risparmi dovuti al raffreddamento del turn over del personale cessato dal servizio. Tenuto conto degli obiettivi elaborati, per le singole aziende sanitarie, dal Settore Politiche del Personale del SSR e Relazioni Sindacali, che prefigurano una convergenza numerica del personale dipendente verso il valore medio degli ultimi 6 anni, la Regione chiede che ciascuna azienda inserisca nel proprio bilancio preventivo 2023 un costo totale del personale dipendente in ulteriore riduzione rispetto al 2022 e che l'ammontare della riduzione del costo in esame sia almeno pari ai valori riportati in una specifica tabella contenuta nelle linee guida. Per l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese il valore della riduzione deve essere pari ad Euro 1.150.000.

Per quanto riguarda gli accantonamenti per la quota 2023 dei rinnovi dei CC.CC.NN.LL. 2022-2024, considerata l'incertezza ancora esistente nelle percentuali da applicare nel calcolo di tali accantonamenti (non è stata ancora emanata la circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze da cui ogni anno si evince tale dato e nella legge di bilancio statale 2023 non si rinvengono indicazioni in proposito) ed il fatto che le risorse economiche che le aziende sanitarie sono autorizzate ad iscrivere nei rispettivi bilanci di previsione non esauriscono l'ammontare complessivo atteso delle risorse disponibili per il S.S.R., la Regione ha invitato a prevedere l'accantonamento delle sole quote relative al CCNL 2019-2021, ossia gli importi già considerati nei modelli CE relativi al IV trimestre 2022 per il personale dirigente e nessun accantonamento per il personale del comparto, rispetto al quale il costo del rinnovo del CCNL 2019-2021 è già incluso nella previsione di costo del personale. Inoltre, si precisa anche che, nel corso del 2023, e comunque entro la data di adozione del bilancio d'esercizio 2023, saranno fornite le indicazioni per l'accantonamento definitivo e dovranno essere anche assegnate le risorse destinate a coprire i costi di tale accantonamento.
Per quanto concerne il costo delle Convenzioni Uniche nazionali (Medici di medicina generale, pediatri di libera scelta, medici addetti ai servizi di emergenza/urgenza, specialisti ambulatoriali interni – ex SUMAI) si dovrà prevedere che questi non superino i corrispondenti costi sostenuti nel 2022. Anche in questo caso, oltre ai costi relativi ai compensi che si prevede di corrispondere nel 2023, dovranno essere inseriti nel bilancio di previsione gli accantonamenti per il rinnovo delle convenzioni, pari a quelli considerati nel modello CE IV trimestre 2022.

7) Oneri diversi di gestione

Costituiscono questo aggregato le "imposte e tasse" escluso IRAP ed IRES, le indennità, i rimborsi spese e gli oneri sociali per la Direzione Aziendale e il Collegio Sindacale ed altri oneri diversi di gestione quali i compensi per O.I.V. Le voci economicamente più rilevanti sono costituite dal costo per le indennità, rimborsi spese ed oneri sociali per la Direzione Aziendale e il Collegio Sindacale, stimato Euro 570.000, la tassa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani, stimata Euro 490.676 e l'imposta di bollo, stimata Euro 82.000.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Il valore di questi costi è stato stimato facendo riferimento all'andamento storico e alle ultime proiezioni dei dati 2022 disponibili al momento della redazione del presente bilancio.

8) Ammortamenti

Gli ammortamenti, complessivamente pari ad Euro 14.118.000, sono stati stimati applicando le aliquote di cui all'allegato 3 del D. Lgs 118/2011 e s.m.i., considerando i dati del consuntivo 2022, nonché le nuove acquisizioni previste dal piano degli investimenti e le cessazioni per fine ammortamento.
L'aggregato comprende le seguenti voci:

- ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali, Euro 200.000;
- ammortamenti fabbricati indisponibili, Euro 6.330.000;
- ammortamenti impianti e macchinari tecnici, Euro 175.000;
- ammortamenti attrezzature sanitarie e scientifiche, Euro 6.590.000;
- ammortamenti mobili ed arredi ad uso sanitario, Euro 500.000;
- ammortamenti mobili ed arredi ad uso non sanitario Euro 25.000;
- ammortamenti automezzi, Euro 18.000;
- ammortamenti altri beni, Euro 280.000.

9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti

In considerazione della dinamica dell'incasso dei crediti, nonché dell'andamento storico, si può ragionevolmente prevedere per il 2023 un importo di Euro 600.000.

10) Variazione delle rimanenze

Si presuppone che alla fine dell'anno 2023 non vi siano variazioni tra rimanenze iniziali e rimanenze finali.

11) Accantonamenti

Relativamente agli accantonamenti, le previsioni sono state elaborate facendo riferimento alle linee guida regionali, all'andamento storico ed utilizzando gli stessi criteri adottati in sede di bilancio d'esercizio.
Come disposto nelle linee guida, sono stati accantonati Euro 1.476.651 per il rinnovo dei CCCCNNLL della dirigenza 2023, ed Euro 4.724 per il rinnovo delle Convenzioni Uniche Nazionali 2023 dei medici Sumai. Inoltre, si è previsto che dovranno essere effettuati gli

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

accantonamenti al Fondo liquidazione fondi L.P., al Fondo liquidazioni competenze personale Ufficio legale, al Fondo contributi previdenziali per quiescienza pregressa, al Fondo per il Clinical Trial Office, per un totale pari ad Euro 1,8 milioni.
Per quanto riguarda gli accantonamenti per contenziosi di natura diversa dal rischio sanitario, che è stato assunto direttamente dalla Regione Toscana, si può al momento stimare di dovere effettuare un accantonamento di Euro 1,3 milioni per nuove cause. Infine, si è stimato di accantonare quote inutilizzate di contributi vincolati per Euro 3,1 milioni.

C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari;

Non sono stati previsti interessi attivi.

2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari, Euro 4.293.105

Gli interessi passivi, sono stati stimati in complessivi Euro 4.293.105 *e* sono costituiti dalle seguenti voci:

- Interessi passivi per anticipazione di cassa, Euro 120.000;
- interessi passivi su mutui, Euro 4.153.105;
- altri interessi passivi, Euro 20.000.

La voce più rilevante è costituita dall'importo degli interessi passivi del mutuo trentennale di Euro Mln 119 contratto con Cassa Depositi e Prestiti il 01.10.2010 per finanziare l'acquisto del Presidio "Santa Maria alle Scotte", pari ad Euro 4.086.327.
A tal proposito si ricorda che la Regione si è impegnata a garantire la copertura di tali oneri con l'assegnazione annuale del Fondo Sanitario per tutti gli anni di durata del contratto.

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI

Con riferimento ai due aggregati sopra esposti si stima non necessario effettuare alcuna previsione.

Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

1) ***IRAP, Euro 9.670.000;***

2) ***IRES, Euro 360.000.***

Le voci dell'aggregato sono state determinate in base alle aliquote ed alla normativa vigente e sono suddivise secondo la tipologia di reddito alle quali si riferiscono.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2023-2025

Il Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025 è stato predisposto secondo la normativa in materia di contabilità e bilancio di cui al D. Lgs n. 118 del 23.06.2011 e s.m.i. e in conformità alle disposizioni di cui alla L.R.T. n. 40 del 24.02.2005 e s.m.i., art. 120.
E' espresso in unità di Euro senza cifre decimali secondo quanto disposto dall'art. 2423 del Codice Civile così come modificato dall'art. 16 del D. L.vo 213/98.
Lo schema di Conto Economico utilizzato è quello previsto dal Decreto del Ministero della Sanità di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze del 20.03.2013.

Per quanto riguarda la previsione per gli esercizi 2024 e 2025, ricordato che, come già precisato nella sezione dedicata al Bilancio preventivo economico 2023, le stime sono state elaborate ipotizzando il completo superamento dell'emergenza sanitaria e quindi non prevedendo maggiori costi dalla stessa determinati, si evidenzia quanto segue:

Ricavi

In mancanza di informazioni puntuali nelle linee guida regionali in merito al livello di contribuzione da parte del Fondo Sanitario Indistinto, è stato stimato un incremento in misura pari al 4% circa nel 2024 e al 2% nel 2025. Stessa percentuale di incremento è stata prevista anche per i contributi da Fondo Sanitario Vincolato.
Nel 2024 è stato ipotizzato un contenuto aumento sia dei ricavi per le prestazioni sanitarie fatturate ad altre Aziende Sanitarie che per quelle fatturate a soggetti privati, mentre, nell'esercizio 2025, non sono state previste variazioni rispetto all'esercizio precedente.
Per i proventi derivanti dalle prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia è stato confermato, sia per il 2024 che per il 2025, il dato del 2023.
Nel 2024 è stata stimata una forte riduzione del valore della voce "Concorsi, recuperi e rimborsi" sostanzialmente determinata dal minore importo del rimborso per payback per dispositivi medici. Questa riduzione trova la propria giustificazione nel fatto che nel bilancio preventivo 2023 la Regione ha autorizzato l'iscrizione dell'importo di competenza del periodo 2019-2021, pari ad Euro

29.936.871, mentre nel previsionale 2024 si è ipotizzata l'iscrizione di un importo pari alla competenza di una sola annualità, stimata in Euro 9.978.957. Nell'esercizio 2025, non sono state previste variazioni significative rispetto all'esercizio precedente.
La compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie è stata stimata in aumento nel 2024, confermando lo stesso valore per il 2025.
Nel 2024 è stato previsto un consistente incremento della voce "Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio", in linea con la realizzazione di molteplici ed importanti investimenti, in parte già programmati e in parte in corso di programmazione, che troveranno la propria fonte di finanziamento in contributi europei, statali e regionali. L'importo previsto per il 2025 è sostanzialmente in linea con quello stimato per il 2024.

Costi

Per quanto riguarda il costo di acquisto dei beni sanitari nel 2024 è stato confermato lo stesso valore del previsionale 2023, mentre nel 2025, è stato stimato un contenuto incremento. Il costo di acquisto dei beni non sanitari stimato per il 2023, è stato confermato sia per il 2024 che per il 2025.
Nel 2024 il costo dei servizi sanitari è stato stimato di importo significativamente inferiore al dato del previsionale 2023, per effetto del decremento della voce "Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie", da Euro 16.437.705 ad Euro 13.140.000.
La suddetta diminuzione è stata determinata dall'ipotesi di riduzione dei costi per il personale con contratto libero-professionale e per il personale universitario convenzionato, e, azzeramento dei costi per lavoro interinale e per prestazioni aggiuntive. Infatti, con riferimento all'azzeramento del costo di quest'ultima voce, si è stimato che il completo superamento dell'emergenza sanitaria per COVID 19, già ipotizzato dal 2023, abbia consentito di recuperare le liste di attesa rendendo non più necessario il ricorso all'utilizzo delle prestazioni aggiuntive. I costi dei servizi sanitari del previsionale 2024 sono stati confermati anche per il 2025.
Anche il costo dei servizi non sanitari è stato stimato in diminuzione nel 2024, sia per l'ipotesi di azzeramento del costo per lavoro interinale ma, soprattutto, per la previsione di forte contrazione dei costi per gli approvvigionamenti energetici, effetto degli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera Santa Maria alle Scotte" sottoscritta con la Ditta MIECI SpA a fine 2022. Nel previsionale 2025 è stato sostanzialmente confermato il dato 2024.
La voce "Manutenzione e riparazione" presenta un valore 2024 inferiore rispetto a quello del previsionale 2023, per l'ipotizzata riduzione dei costi di manutenzione e riparazione degli immobili. Nell'esercizio 2025, non sono state previste variazioni rispetto all'esercizio precedente.
I "Costi del personale" sono stati stimati in progressiva diminuzione negli esercizi 2024 e 2025, in adesione alla richiesta regionale di ricondurre il numero dei dipendenti verso il valore medio degli ultimi 6 anni.
Gli "Accantonamenti" vedono una riduzione dell'importo stimato per il 2024 ed un successivo incremento per il 2025.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

In correlazione con l'incremento dell'utilizzo di contributi in c/capitale, nel 2024 sono stati previsti maggiori oneri per l'ammortamento, in particolare per le attrezzature sanitarie. Nell'esercizio 2025, non sono state previste variazioni rispetto all'esercizio precedente.
Infine, sono stati stimati minori oneri per alcune voci costituenti l'aggregato "Oneri diversi di gestione" ed "Imposte sul reddito dell'esercizio" mentre, gli importi degli interessi passivi per mutui, sono stati allineati ai rispettivi piani di ammortamento.

Siena, 30 maggio 2023

Il Direttore U.O.C. Bilancio
Dott.ssa M. Cristina Berardi

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Relazione al Bilancio Preventivo Economico Annuale 2023
e al Bilancio Pluriennale di Previsione 2023-2025

Il Bilancio Preventivo 2023, è stato elaborato in pareggio, considerando quali risorse del Fondo Sanitario Regionale disponibili quelle comunicate dalla Regione Toscana, Direzione Sanità, welfare e coesione sociale, Settore Bilanci e monitoraggi economici, con la nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023_03_31 del 31.03.2023, parte delle quali sono già state anche formalmente assegnate con DGR n. 7 del 09/01/2023 ed impegnate sul bilancio di previsione della Regione 2023-2025, annualità 2023, con Decreto Dirigenziale n. 596 del 18/01/2023.

Corre l'obbligo di sottolineare che le risorse di FSR che l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese è stata autorizzata ad iscrivere nel bilancio di previsione 2023, pari complessivamente ad € 92.997.956, costituiscono solo l'assegnazione iniziale dei contributi in c/esercizio Fondo Sanitario Indistinto. Si deve infatti tener conto del fatto che, il bilancio preventivo viene elaborato non disponendo dell'ammontare complessivo delle risorse disponibili in quanto, in questa fase, non c'è ancora una ripartizione tra le Regioni del Fondo Sanitario Nazionale e tale situazione impone quindi una naturale cautela nell'assegnazione delle risorse economiche alle aziende sanitarie stesse. Pertanto, per quanto sopra detto, come sempre è avvenuto negli esercizi pregressi, l'assegnazione iniziale non è esaustiva della quota di Fondo Sanitario Regionale Indistinto destinato all'Azienda, quota che sarà integrata con una o più DGR di assegnazione di ulteriori risorse destinate a conguagliare la quota del fondo di riequilibrio attribuita a ciascuna azienda sanitaria, la prima delle quali sarà adottata, presumibilmente, nel prossimo autunno, auspicando che in quel periodo possa essere stata raggiunta l'intesa in Conferenza Stato Regioni per il riparto del F.S.N. 2023 e sia stato, pertanto, possibile adeguare in maniera definitiva i relativi stanziamenti del bilancio di previsione della Regione.

Attualmente, invece, non si ha notizia della disponibilità per l'esercizio 2023, di ulteriori risorse a titolo di F.S.N. indistinto finalizzato e, quindi, la Regione non ha potuto autorizzare l'iscrizione nel bilancio preventivo di risorse sul conto AA0031 del modello CE.

Come ben sottolineato nella citata nota Protocollo n. AOOGRT_0164523_2023_03_31 del 31.03.2023, negli anni precedenti al 2020, la Sanità è stata interessata da diverse manovre finanziarie del Governo che hanno comportato degli incrementi molto contenuti, e, negli anni passati, in alcuni casi addirittura delle riduzioni, delle risorse complessivamente destinate al finanziamento del Servizio Sanitario Nazionale.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Una parziale inversione di tendenza si è palesata nella legge di bilancio 2019 (Legge n. 145/2018), che, pur continuando a non prevedere risorse specifiche dedicate al finanziamento del rinnovo dei CC.CC.NN.LL. e delle Convenzioni Uniche Nazionali mediche, ha previsto, per il 2020, un incremento di 2.000 mln per il Fondo Sanitario Nazionale rispetto al 2019, ossia, un incremento doppio rispetto a quello registratosi negli anni immediatamente precedenti.

Nel 2020 poi, a causa dell'emergenza COVID-19, le risorse destinate al finanziamento del S.S.N. sono state incrementate con alcuni decreti legge adottati nel 1° semestre dell'anno: in particolare il D. L. n. 18/2020 convertito nella L. n. 27/2020, ed il D. L. n. 34/2020, convertito nella legge n. 77/2020.

L'ultima di tali norme ha previsto, tra l'altro, maggiori risorse destinate a finanziare l'incremento del personale sanitario, non solo a valere sull'esercizio 2020 ma anche sul 2021.

La legge di bilancio 2022 (L. n. 234/2021) ha previsto, al comma n. 258 dell'art. 1, l'incremento del F.S.N., per il 2022, di euro 2 miliardi, ma non ha previsto ulteriori mezzi economico finanziari destinati all'eventuale protrarsi dell'emergenza COVID-19 che, effettivamente, vi è stata.

Analizzando, quindi, l'andamento del Fondo Sanitario Nazionale (dati in milioni di euro) si evince che, per la prima volta, nel 2013 le risorse per il Servizio Sanitario Nazionale (107.004,50) sono diminuite rispetto alle disponibilità dell'esercizio precedente (107.960,68 – 0,89%), incrementano nel 2014 del 2,73% (109.928,00), decrescono nuovamente nel 2015 (109.710,00) per poi crescere del 1,17% nel 2016, del 1,42% nel 2017, del 0,73% nel 2018, del 0,94% nel 2019, del 5,31% nel 2020, del 1,84% nel 2021, del 2,95% nel 2022 e del 2,03% nel 2023 (128.211,00).

Sulla base dell'importo del FSN 2023 sopra riportato e della quota di FSN attribuita alla Regione Toscana per l'anno 2022, il Fondo sanitario regionale per l'anno 2023, in attesa di un accordo tra le Regioni e lo Stato per il riparto del Fondo Sanitario Nazionale per l'anno in questione, si può prudenzialmente stimare in 7.950 mln, al netto del saldo (per la Regione Toscana tradizionalmente attivo, ma in fase di riduzione a causa dei tetti imposti alle case di cura private sull'attività a favore dei residenti al di fuori della Regione Toscana e dei conguagli negativi relativi alle annualità precedenti, pertanto stimabile, nel 2023, in circa 9 mln) della mobilità extraregionale, ossia in misura superiore di circa 150 mln al corrispondente valore finale determinato per il 2022. Prudenzialmente, però, nel bilancio di previsione 2023-2025, annualità 2023, della Regione Toscana, che è stato elaborato ed approvato prima della pubblicazione della Legge di bilancio statale 2023 e, addirittura, del completo riparto del F.S.N. 2022, si è tenuto conto solo parzialmente (mancando ancora un accordo in proposito tra le Regioni), della quota di incremento del FSN che dovrebbe essere attribuita alla Regione Toscana.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Posta questa necessaria premessa, di seguito si illustrano le strategie aziendali per il triennio 2023-2025, articolate negli ambiti di seguito indicati:

1 - Contrasto alla Pandemia;

2 - Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori;

3 - Rinnovamento e potenziamento tecnologico;

4 - Rafforzamento della governance aziendale;

5 - Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti;

6 - Valorizzazione delle risorse umane;

7 - Comunicazione con gli stakeholders e accountability;

8 - Partnership con altre aziende;

9 - Miglioramento delle performance aziendali;

10 - Ricerca e didattica.

1. Contrasto alla pandemia

Nel triennio 2023-2025, l'Azienda ospedaliero-universitaria Senese (Aou Senese) continuerà a presidiare l'evoluzione della situazione pandemica assicurando prontezza di risposta alle emergenti domande di salute legate all'andamento epidemiologico dei contagi, attraverso le professionalità, le strategie multidisciplinari ed i modelli organizzativi sviluppati e consolidati.

Superate le fasi di recrudescenza pandemica, il principio di flessibilità organizzativa guiderà ancora le scelte di organizzazione e gestione, in termini di spazi, risorse (umane e strumentali) e percorsi, in vista della continua espansione dell'offerta di prestazioni, anche per recuperare la casistica ordinaria persa, dell'incremento di efficienza e di produttività, della valorizzazione delle funzioni di alta specializzazione, al fine ultimo di raggiungere il più elevato livello di soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini:

- In relazione all'andamento pandemico, l'azienda continuerà a ricorrere al **modello c.d. "a fisarmonica"**, improntato sulla **flessibilità e tempestività dell'azione organizzativa**, che disciplina, sul piano dell'allocazione e rotazione del personale, di impiego dei setting, di riorganizzazione delle attività, l'aumento e la riduzione della capacità ricettiva Covid e le contestuali misure di rimodulazione delle attività ordinarie chirurgiche e ambulatoriali.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Nell'ambito del Piano di Riordino e Sviluppo (**Master Plan**) che individua l'insieme degli interventi di ristrutturazione, ammodernamento e nuove edificazioni per la realizzazione dell'ospedale del futuro (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni"), le **progettualità di rinnovamento**, anche in termini di configurazione degli spazi, **saranno volte ad accrescere la resilienza e la flessibilità organizzativa** per rendere l'azienda pronta a fronteggiare future sfide legate a patologie pandemiche emergenti.
- Procederanno i lavori nel Lotto DEA per la ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso e la manutenzione straordinaria per **l'adeguamento funzionale per 18 posti letto di terapia intensiva ed 8 posti letto di sub-intensiva**, finanziati nell'ambito delle risorse stanziate dall'**art. 2 del Decreto-Legge n. 34** "Riordino della rete ospedaliera in emergenza Covid-19" di cui l'Aou Senese è risultata beneficiaria.

2. Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori

A partire dal 2021 l'Aou Senese ha avviato un processo di trasformazione dell'azienda orientato ad offrire ai pazienti ed agli operatori una struttura moderna ed efficiente, potenziata in termini strutturali e tecnologici ed adeguata agli standard sempre più elevati dei percorsi clinico-assistenziali.

Nelle strategie pluriennali aziendali il suddetto obiettivo è stato declinato in indirizzi e specifiche azioni volte a garantire un governo appropriato ed organico dell'insieme degli interventi da realizzare sul presidio ospedaliero e sulle aree limitrofe, anche nell'ottica di efficientamento energetico e sostenibilità ambientale.

Nel corso del triennio 2023-2025 verrà data continuità al processo di trasformazione dell'azienda attraverso le seguenti linee strategiche e operative sul piano della ristrutturazione, dell'ammodernamento e della rifunzionalizzazione del presidio:

- Nel primo semestre del 2023, al termine del processo partecipativo di discussione e confronto con i professionisti, le rappresentanze sindacali, il Comitato Aziendale di Partecipazione e gli altri stakeholders interni ed esterni dell'azienda, **verrà approvato il Master Plan**, ovvero il Piano di Riordino e Sviluppo 2030, che definirà il cronoprogramma delle progettazioni, dei lavori, degli interventi ed il quadro dei finanziamenti necessari per la realizzazione del riordino funzionale, sanitario e logistico dell'ospedale, in vista sia della messa a norma complessiva della struttura, in termini di adeguamento antisismico e antincendio, sia della rifunzionalizzazione dell'intero presidio e delle aree limitrofe rispondente ai seguenti **principi organizzativi fondamentali**:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- **Separazione dei percorsi interni da quelli esterni** con la **concentrazione dei laboratori in un'unica area di nuova realizzazione** e la collocazione del Punto Prelievi Unico in un'area adiacente agli stessi con accesso facilitato dall'esterno, la **concentrazione dell'attività ambulatoriale in un edificio distaccato** facilmente accessibile dall'esterno e che sarà collegato direttamente con il resto del presidio ospedaliero, la concentrazione della restante attività per esterni tra i piani 1S, 0 e 1 dei lotti 1, 2 e 3;
- **Razionalizzazione dei percorsi chirurgici** con la concentrazione nel nuovo lotto volano della chirurgia ad alta complessità (compresa tutta l'attività trapiantologica), la definizione dei flussi dell'attività programmata/programmabile e dell'attività in emergenza (quest'ultima gestita, per tutte le chirurgie, nel blocco operatorio del lotto DEA), l'attivazione di un nuovo blocco operatorio per la chirurgia ad alto volume di produzione (ambulatoriale, day surgery, one day surgery) e testa-collo;
- **Centralizzazione dei setting intensivi**;
- **Ottimizzazione dei percorsi tempo-dipendenti** (percorsi politrauma, stroke, infarto miocardico acuto - IMA);
- **Espansione dell'area delle malattie infettive e previsione della stecca pandemica e dell'area per la gestione del maxi-afflusso**;
- **Centralizzazione degli spogliatoi** nei lotti 1, 2 e 3.

• Il Master Plan definirà quindi la programmazione degli interventi previsti per le nuove edificazioni **(nuovo edificio volano, nuovo edificio magazzino, nuovo edificio laboratori, nuovo parcheggio, nuova viabilità stradale e pedonale)** propedeutiche alla realizzazione delle opere di adeguamento antisismico ed antincendio del presidio oltre che alla sua rifunzionalizzazione complessiva; tali edificazioni, una volta esaurite le suddette funzioni, assumeranno un ruolo definitivo e strategico per l'Azienda secondo i principi organizzativi individuati. Per le nuove edificazioni, il Master Plan prevede, con riferimento alle aree di proprietà dell'Aou Senese oggetto di verifica della disponibilità di spazi edificabili anche grazie alla demolizione di attuali edifici, la realizzazione del nuovo edificio magazzino, in sostituzione dell'ex forno inceneritore, del nuovo edificio volano, al posto dell'attuale farmacia-magazzino, del nuovo edificio laboratori in un volume aggiuntivo di collegamento tra il lotto 1 ed il lotto 5; inoltre, con riferimento alle aree non di proprietà dell'Aou Senese e con destinazione ad uso agricolo per le quali l'azienda ha presentato istanza di variante al Piano Operativo Comunale con vincolo preordinato all'esproprio in ambiente paesaggisticamente tutelato, il Piano prevede la realizzazione dell'edificio ambulatori che avrà sin da subito la

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

configurazione finale, del nuovo parcheggio e della nuova viabilità stradale e pedonale di accesso al presidio.

- **Nell'ambito della progettazione e sviluppo del Master Plan e delle opere propedeutiche alla sua realizzazione** continuerà ad essere ricercata la **cooperazione inter-aziendale con l'Azienda USL Toscana Sud Est** per assicurare processi condivisi di configurazione strutturale ed organizzativa delle funzioni dell'azienda territoriale presenti in azienda. In rispondenza anche agli indirizzi di Programmazione di Area Vasta, il confronto, all'interno di tavoli inter-aziendali, consentirà di progettare e definire i lavori di adeguamento e riqualificazione dei locali esistenti, con riferimento particolare al **Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura (SPDC)** ed al **punto distribuzione farmaci**, per renderli sempre di più funzionali alle attività svolte, in vista della collocazione definitiva delle funzioni all'interno dell'azienda alla luce dei principi organizzativi del Master Plan.
- Sarà **approvato e sottoscritto da Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio delle provincie di Siena, Grosseto e Arezzo, Aou Senese, Comune di Siena, Provincia di Siena e Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco – Comando VV.F. di Siena il "Protocollo d'intesa inter-istituzionale per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica del Piano di Riordino e Sviluppo 2030 dell'Aou Senese"** che disciplina la condivisione di intenti e l'assunzione di impegni per la realizzazione degli interventi di riqualificazione strutturale e tecnologica previsti nel Piano di Riordino e Sviluppo. Attraverso il Protocollo, inteso come evoluzione di quello sottoscritto nel 2022, in relazione agli sviluppi del Master Plan che prevedono l'aggiunta di edificazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste (i.e. nuovi edifici ambulatori e laboratori, nuova viabilità stradale e pedonale che si aggiungono al nuovo lotto volano, nuovo magazzino, nuovo parcheggio), verrà formalizzato l'impegno degli Enti firmatari a porre in essere, ciascuno per quanto di propria competenza, le azioni necessarie per procedere all'acquisizione dei terreni, all'ottenimento della variante urbanistica e delle autorizzazioni per la realizzazione delle nuove edificazioni individuate nel Piano di Riordino e Sviluppo dell'Aou Senese secondo le tempistiche previste nei cronoprogrammi definiti. Sul piano operativo, verranno **istituiti due Tavoli tecnici di confronto e monitoraggio:**
  - **"Cabina di regia per la riqualificazione Aou Senese"** come strumento di coordinamento e monitoraggio a supporto del rispetto della programmazione; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati da ognuna delle Parti, sarà convocato mensilmente ed in via straordinaria;

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- **"Nucleo di regia per le nuove progettazioni in ambiente paesaggisticamente tutelato"** come strumento di coordinamento per la progettazione delle nuove realizzazioni di ambulatori, parcheggi, eventuali ulteriori trasformazioni e nuova viabilità, che sorgeranno o interesseranno l'area attualmente con destinazione agricola e con vincolo paesaggistico; il Tavolo, coordinato dal Responsabile individuato dall'Aou Senese e composto da rappresentanti designati, sarà convocato mensilmente e in via straordinaria.

- Verrà **data applicazione al Protocollo d'intesa ed allo sviluppo del Master Plan** per la realizzazione delle azioni previste e programmate sul piano delle progettazioni e degli interventi propedeutici alle nuove edificazioni.

- A presidio del governo organico dei processi di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale verrà realizzato il **monitoraggio dei cronoprogrammi** previsti per la progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi, insieme alla **rendicontazione annuale**.

- L'Aou Senese dovrà, con il supporto della Regione Toscana, dare continuità all'attività di **individuazione delle fonti di finanziamento** per la realizzazione di tutti i lavori necessari per la completa ristrutturazione e rinnovamento dell'ospedale e delle altre opere a questo obiettivo funzionali. In particolare nel 2023 è prevista, attraverso la rimodulazione richiesta dalla Regione Toscana di alcuni interventi all'interno dell'Accordo di programma integrativo finalizzato alla prosecuzione del programma pluriennale degli investimenti in sanità (art. 20 della L. 67/1988), la copertura finanziaria alle nuove edificazioni propedeutiche alla ristrutturazione dell'intero ospedale (a partire dal lotto volano e dal nuovo magazzino) e di lavori di adeguamento della nuova piastra angiografica necessari all'installazione di due angiografi in corso di acquisizione con finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

- Verrà sviluppato uno **strumento guida per la gestione del percorso di progettazione dei lavori di ristrutturazione e manutenzione straordinaria presso l'azienda** al fine di garantire la rispondenza dei progetti alle esigenze sanitarie oltre che tecniche e normative, realizzare una progettazione condivisa con tutte le strutture aziendali interessate dall'intervento, evitare modifiche ai progetti durante la realizzazione dei lavori.

- Si proseguirà con la **realizzazione dei lavori già avviati e di quelli la cui progettazione si è conclusa nel 2022 oppure è in fase di completamento**. Il processo di trasformazione dell'azienda continuerà non solo sul piano delle progettualità per le nuove edificazioni e azioni di ristrutturazione e ammodernamento, ma anche con il **lavoro sui cantieri già attivi e di nuova**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

attivazione per la realizzazione di miglioramenti, con impatto nel breve termine, nello svolgimento dei processi clinico-assistenziali e organizzativi.

- Sul piano della **riduzione dell'impronta ambientale ed energetica dell'azienda**, si darà continuità ai processi già in atto e verranno sviluppate nuove iniziative:
  - A partire da Aprile 2023 ed entro il 2024 **saranno eseguiti gli interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico di cui alla Convenzione** per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D. Lgs 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione di opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura Ospedaliera "Santa Maria alle Scotte" – Azienda Ospedaliera Universitaria Senese" **sottoscritta con MIECI S.p.A** al termine del 2022. In particolare, per un valore complessivo dell'investimento, al netto di IVA, pari a circa euro **20 mln interamente a carico del proponente**, si procederà a:
    - Adeguamento Centrale Termica ed ammodernamento Sottocentrali termiche (sostituzione n. 108 elettropompe esistenti con altrettanti dispositivi ad alta efficienza completi di inverter);
    - Riqualificazione sistema di produzione Acqua calda sanitaria (sostituzione di 8 bollitori esistenti con altrettanti completi di scambiatori ad alta efficienza ed adeguatamente coibentati);
    - Sostituzione di circa n. 73 Unità di trattamento aria esistenti con altre ad alta efficienza energetica;
    - Telegestione – Termoregolazione locali – Parzializzazione locali (installazione di n. 5.035 Sensori di monitoraggio e n. 7.450 attuatori elettromeccanici);
    - Relamping corpi illuminanti all'interno del P.O. (sostituzione di lampade interne esistenti con n. 3.977 nuovi pannelli a tecnologia Led);
    - Installazione di nuovo impianto di trigenerazione (composto da n. 1 cogeneratore, n.1 gruppi frigo ad assorbimento e n. 1 torri evaporative);
    - Installazione di n. 4 nuovi ascensori antincendio.

    Verrà implementato un **sistema di monitoraggio dei cronoprogrammi previsti per l'attuazione degli investimenti**. A conclusione della realizzazione delle opere, il contratto prevede **15 anni di gestione degli impianti da parte di MIECI S.p.A.**. La realizzazione e sostenibilità nel tempo degli interventi progettuali garantirà **benefici in termini di**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

efficientamento energetico con risparmi di energia primaria (pari a 23.897.420kWh), **di impatto sull'ambiente con la riduzione di inquinanti in atmosfera** (pari a circa 2.054,14 TEP/anno) **e di emissioni di CO2** (pari a circa 4.680 ton/anno), **di vivibilità degli spazi ospedalieri** per utenti e professionisti in termini di **microclima ambientale e di qualità dell'aria e dell'acqua**. Gli impatti attesi sulle dimensioni di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, vivibilità degli spazi ospedalieri saranno **oggetto di monitoraggio periodico**.

- A livello di sistema sanitario regionale, si **contribuirà alla realizzazione di un sistema di monitoraggio dei consumi energetici e della spesa per l'approvvigionamento di energia termica ed elettrica delle aziende sanitarie ed ospedaliere toscane**, anche attraverso la partecipazione al Tavolo di lavoro, presso la Regione Toscana, per un confronto sistematico su problematiche energetiche e relative azioni necessarie.
- Verrà **affidato il Servizio di Progettazione per lavori di ampliamento e potenziamento del Centro di Raccolta Rifiuti Differenziati** interno al presidio, cui seguirà l'esecuzione.
- Verrà **avviata una estensione del Sistema di Raccolta Differenziata all'interno del presidio** mirata all'intercettazione di maggiori frazioni di rifiuti prodotti e differenziati per tipologia, con conseguente sottoscrizione di accordo dedicato con il Gestore del Servizio di Igiene Urbana per il loro corretto smaltimento.
- È previsto l'acquisto di auto elettriche per il **rinnovo del parco auto** e l'implementazione di rastrelliere per biciclette elettriche provviste di ricarica con fotovoltaico.
- In termini di mobilità sostenibile dei dipendenti in vista di minor emissione di inquinanti conseguenti ai trasferimenti di coloro che di recano sul luogo di lavoro, si darà **attuazione al Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) - anni 2022-2026**, approvato nel 2022, ed al **sistematico monitoraggio sull'implementazione delle misure previste** che produrrà risultati utili in vista della revisione a aggiornamento annuale del Piano.

• L'azienda continuerà a muoversi all'interno di un **percorso (roadmap) di sostenibilità**, in termini economici, sociali ed ecologici, con **molteplici possibili interventi di sviluppo sostenibile**, tra i quali ad esempio l'avvio del processo di acquisizione della certificazione ISO 50001. Tale norma rappresenta lo standard internazionale per i sistemi di Energy Management ed evidenzia l'impegno di un'organizzazione per l'efficienza energetica ponendosi come strumento per gestire e migliorare le prestazioni energetiche ed i relativi costi.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Il **miglioramento continuo dei percorsi all'interno dell'ospedale per una migliore accessibilità fisica e fruibilità degli spazi** continuerà ad essere oggetto di progetti e specifiche azioni, tra cui il rifacimento dei percorsi di orientamento generale e della segnaletica all'interno ed all'esterno del presidio e lo sviluppo del **progetto LETISmart** per agevolare l'accessibilità degli utenti con disabilità e disfunzioni visive all'interno dell'ospedale (tramite "radiofari" installati lungo i percorsi di maggiore interesse in grado di interagire con bastoni da ipovedenti predisposti all'uso di tale tecnologia). Con riferimento a quest'ultima progettualità, al termine di un percorso partecipato di studio, verrà concluso e condiviso il progetto di fattibilità, per poi procedere all'affidamento della fornitura e dell'installazione del sistema, alla predisposizione dei sistemi ausiliari di supporto ed infine all'ultimazione dell'intervento.
- Si darà **attuazione al Protocollo d'intesa per la prevenzione e sicurezza sui cantieri negli appalti pubblici di edilizia ospedaliera** tra la Regione Toscana, le Aziende Sanitarie e Ospedaliere e le Confederazioni sindacali.
- Proseguirà l'opera di **rafforzamento dell'assetto del Dipartimento Tecnico** dell'Aou Senese, sia in termini di articolazione organizzativa che di reclutamento di personale tecnico e amministrativo, per renderne l'organizzazione sempre più funzionale alla programmazione, gestione e controllo delle attività nell'ambito dei significativi progetti di ristrutturazione e ammodernamento dell'ospedale.

3. Rinnovamento e potenziamento tecnologico.

Nell'ambito del processo di trasformazione dell'azienda (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori"), al rinnovamento e potenziamento strutturale si affianca ed integra quello tecnologico per il raggiungimento di standard sempre più elevati di qualità dei percorsi e di servizi offerti all'utenza.

Il triennio 2023-2025 vedrà, oltre alla continuità delle azioni di governo dei processi tecnologici in sinergia con Estar, un forte impegno dell'azienda nel potenziamento delle apparecchiature ad alta tecnologia e nell'innovazione continua dei processi ICT (Tecnologie Informatiche) e TLC (Telecomunicazioni), anche attraendo le importanti risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con progettualità che si inseriranno nel processo complessivo di ristrutturazione, ammodernamento e rifunzionalizzazione del presidio disciplinato dal Piano di Riordino e Sviluppo (Master Plan):

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- **L'applicazione delle procedure di governo aziendale** per la determinazione dei fabbisogni di "attrezzature elettromedicali", "attrezzature non sanitarie, arredi, beni economali inventariabili e servizi", "attrezzature e servizi in ambito ICT", adottate tra il 2021 ed il 2022, costituirà la base per la **costruzione dei Piani contenenti le scelte programmatorie aziendali** e le correlate previsioni di spesa. Il processo di programmazione continuerà ad essere alimentato dalla partecipazione attiva dei Dipartimenti e dall'interazione con la Direzione Aziendale che presidierà la coerenza dei contenuti dei Piani con le linee di indirizzo ed azione previste dagli altri livelli di programmazione aziendale.
- L'azienda si doterà, già a partire dal 2023, di un ulteriore strumento per il governo dei processi di innovazione, rappresentato dal **Piano Triennale delle manutenzioni e degli investimenti nell'ambito delle ICT e TLC** che conterrà le previsioni di spesa relative a reti e sistemi ed a procedure e flussi per la parte delle tecnologie informatiche, oltre che a quelle relative alle telecomunicazioni, per la manutenzione e assistenza sui contratti in essere nel triennio e per le nuove opere eventualmente rivedibili e/o riutilizzabili anche a seguito di novità definite dal PNRR. Il Piano, sviluppato in collaborazione con Estar, sarà oggetto di monitoraggio e aggiornamento annuale.
- Le scelte di programmazione e governo delle tecnologie sanitarie saranno orientate a garantire la continuità del percorso di rinnovamento del parco aziendale per **ridurre costantemente il numero delle apparecchiature con più di dieci anni**. A tal fine, sono previsti interventi che porteranno, anche con le risorse messe a disposizione dal PNRR, a **rinnovare larga parte delle grandi apparecchiature ed a potenziare settori nevralgici**, come quello delle risonanze magnetiche, delle TC, dell'angiografia interventistica (sia vascolare che cardiologica). Nello specifico, saranno investite risorse per circa **15 mln di euro** che consentiranno l'installazione di:
  - 1 acceleratore lineare;
  - 2 angiografi cardiologici;
  - 2 angiografi vascolari monoplanari;
  - 1 angiografo biplanare;
  - 2 risonanze magnetiche da 1.5 tesla;
  - 1 risonanza magnetica da 3 tesla;
  - 2 TC a 128 strati;
  - 1 Tc a 256 strati.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Entro il 2023 è prevista l'installazione della nuova TC da 256 strati, con caratteristiche tecnologiche di ultima generazione, e della nuova risonanza magnetica da 1,5 tesla. Sarà inoltre messo in funzione il nuovo angiografo monoplano destinato alla radiologia interventistica e saranno avviati i lavori che consentiranno tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 di disporre di una nuova sala angiografica per l'elettrofisiologia. Sempre nel 2023 sarà avviato l'iter amministrativo per la realizzazione di sale operatorie ibride previste nel nuovo lotto volano, dove verrà concentrata la chirurgia ad alta complessità (Capitolo 2 "Ristrutturazione del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori").

- Il rinnovamento tecnologico dovrà andare di pari passo con l'**uso efficiente e razionale delle attrezzature sanitarie** che sarà oggetto di continuo **monitoraggio** anche attraverso lo sviluppo di una procedura con cui saranno valutate le performance delle strutture aziendali.
- Saranno **potenziati gli ambiti e le funzioni organizzative** che, sulla base delle indicazioni della Direzione Aziendale, continueranno ad interfacciarsi sia con Estar che con i Dipartimenti aziendali in tema di acquisizione ed efficiente utilizzo di attrezzature sanitarie.
- Sul piano degli **arredi**, continueranno i processi di rinnovamento connessi alle nuove opere, alla continuità delle attività clinico-organizzative ed alle sostituzioni per obsolescenza.
- In materia di salute e sicurezza sul lavoro, verrà realizzata una **procedura per la gestione di guasti e rotture** di dispositivi, impianti, apparecchi ed attrezzature elettromedicali, che definirà i flussi di comunicazione di eventuali criticità in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento attivo dei lavoratori.
- Proseguirà il **rinnovamento ed il potenziamento dei processi ICT e TLC**, guidato dalle attività dell'Ufficio Innovazione in ambito ICT presso la Direzione Generale, con il duplice obiettivo, da un lato, di mantenere la continuità operativa dei sistemi e dei servizi aziendali e, dall'altro, di innovare i vari processi, tenendo sempre in considerazione l'importanza della convergenza delle informazioni e della fruizione dei dati, in vista del buon funzionamento delle attività clinico-assistenziali e organizzative e della creazione di valore per gli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti e dai professionisti. Le progettualità interesseranno molteplici ambiti tra cui: **i processi di innovazione infrastrutturale e applicativa; il governo dei fabbisogni di attrezzature e servizi e gestione del magazzino ICT; la gestione, controllo e ottimizzazione degli impianti e dei servizi di telefonia e rete dati**. **L'adesione a progettualità previste dal PNRR** continuerà a garantire acquisizioni di dotazioni hardware e software (es. nuovo software di Pronto Soccorso, PC, stampanti, PC medicali sanificabili, licenze e integrazioni terapie intensive, sistemi di post-processing, cartella ecografica e

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

ginecologica integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero), di servizi e di infrastrutture per la connettività (es. ampliamento della copertura wi-fi).

- Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica sarà ulteriormente orientato ad innescare sinergie ed **attrarre finanziamenti** anche nell'ambito di programmi internazionali. Saranno realizzate, in collaborazione con il Dipartimento di Biotecnologie Mediche dell'Università di Siena, le attività del Progetto OHIO – Odin Hospital Indoor cOmpass, finanziato con il programma EU Horizon 2020, volte all'ampliamento delle funzionalità di SPOT, piattaforma in uso per la gestione degli spazi e degli asset, al fine sia di georeferenziare gli apparati elettromedicali per agevolarne la manutenzione preventiva e correttiva, sia di sviluppare per tutto l'ospedale un'applicazione di infomobilità indoor.

4. Rafforzamento della governance aziendale.

Il percorso di valorizzazione della governance aziendale basata sui Dipartimenti risponde all'obiettivo di dare piena attuazione all'assetto dipartimentale, individuato dal legislatore nazionale e regionale come modello ordinario per il governo operativo di tutte le attività delle aziende sanitarie. All'interno di un'azienda sanitaria, il Dipartimento rappresenta il livello organizzativo più idoneo per un'appropriata, efficace ed efficiente gestione della complessità dei processi sanitari, delle risorse, degli spazi, delle molteplici professionalità e competenze in un'ottica multi-disciplinare, assicurando ai professionisti modalità sistematiche di partecipazione al funzionamento dell'azienda.

Il triennio 2023-2025 sarà caratterizzato dalla continua valorizzazione dell'approccio partecipativo fondato sul principio della governance dipartimentale, in applicazione del quale ogni Dipartimento, nell'ambito dei processi di governo dell'azienda, è il primo interlocutore della Direzione Aziendale. In particolare, di seguito vengono riportate le principali iniziative che verranno intraprese nell'ottica di rafforzamento dell'assetto organizzativo di governance dipartimentale:

- Si proseguirà nella **definizione e continua applicazione delle procedure per il governo aziendale** volte a regolamentare, attraverso la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la loro interazione continua con la Direzione Aziendale, diversi ambiti di sviluppo organizzativo, quali la valorizzazione delle risorse umane, il rinnovamento ed il potenziamento tecnologico, l'ammodernamento del presidio ospedaliero.
- Al fine di alimentare sempre di più l'operatività del modello dipartimentale, la Direzione Aziendale continuerà ad assicurare, oltre alla periodicità degli Uffici di Direzione per una interazione costante con i Direttori di Dipartimento, un forte impegno nell'**identificare ed attuare nuove forme per il coinvolgimento nei processi di governo aziendali di tutti i professionisti**, sia della dirigenza che

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

del comparto, a partire dalla previsione di momenti di continuo confronto volti ad illustrare le linee di indirizzo strategiche dell'azienda ed i risultati raggiunti.

- Lo sviluppo continuo della collaborazione tra le strutture di un Dipartimento o più Dipartimenti verrà ulteriormente valorizzato, ad esempio nell'ambito del processo di budget attraverso lo strumento delle **progettualità intra e inter-dipartimentali che saranno inserite nelle schede di budget** delle strutture coinvolte (nel 2023 rispettivamente 8 e 28). La programmazione, l'attuazione ed il monitoraggio delle progettualità intra e interdipartimentali continueranno a garantire occasioni di condivisione e confronto fondamentali per il rafforzamento delle sinergie all'interno dei Dipartimenti e tra i Dipartimenti.
- Con l'obiettivo di consolidare ulteriormente il modello dipartimentale, sempre all'interno delle **schede di budget 2023** verranno inseriti ed assegnati alcuni **obiettivi di miglioramento della performance organizzativa complessiva del Dipartimento**, su cui saranno valutate anche le singole strutture aziendali afferenti ad essi per la responsabilità condivisa nel raggiungimento di target comuni, quali:
  - Il rispetto della Degenza Media del DAI rispetto agli Standard Regionali;
  - Il monitoraggio e la riduzione del Tasso di Mortalità Intraospedaliero per DAI;
  - Il mantenimento od incremento del Peso Medio del DRG del DAI;
  - Il mantenimento od incremento della Percentuale di DRG di Alta Complessità per DAI rispetto al Totale dei Ricoveri Ordinari.
- La ricerca della trasversalità nelle scelte di progettazione dell'organizzazione è funzionale ad assicurare che le articolazioni organizzative e le relazioni siano definite funzionalmente alla tipologia e caratteristiche delle attività che devono essere svolte per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi ed agevolare il lavoro dei professionisti. Lo sviluppo della governance dipartimentale passerà anche attraverso il processo continuo di riorganizzazione interna e di modifica dell'assetto organizzativo che persegue l'obiettivo di garantire, all'interno dei Dipartimenti, l'implementazione ed il consolidamento di modalità di svolgimento dei processi clinico-organizzativi e di organizzazione del lavoro sempre più performanti. L'azione della Direzione Aziendale, a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto Aziendale nel 2023 al termine del processo di revisione avviato nel 2022, continuerà a muoversi su diverse dimensioni:
  - Valorizzazione dell'organizzazione per Aree, individuate nello Statuto quali articolazioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di almeno due strutture con funzioni omogenee, di

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

norma collocate all'interno di Dipartimenti diversi ma per particolari esigenze organizzative anche nel medesimo Dipartimento, e ne presidiano il coordinamento trasversale delle attività. L'obiettivo è quello di favorire l'integrazione orizzontale di conoscenze e competenze multiprofessionali, la cultura della partecipazione, del confronto e della condivisione nonché una gestione sinergica e governata delle risorse (umane, tecnologiche, strutturali) nell'ambito dei percorsi diagnostico-terapeutico-assistenziali trasversali. In particolare, **verrà ridefinito il nuovo assetto delle Aree** al fine di renderlo sempre più funzionale alla natura e tipologia delle attività clinico-assistenziali ed alla valorizzazione delle collaborazioni tra strutture in vista dell'erogazione congiunta di servizi sempre più rispondenti ai fabbisogni degli utenti. Si proseguirà nel **monitoraggio sistematico della funzionalità ed operatività delle Aree inter-dipartimentali "Anestesia e Rianimazione" e "Diagnostica per immagini e radiologia interventistica"**, quest'ultima istituita nel corso del 2022. In applicazione dello schema del nuovo Statuto Aziendale a conclusione dell'iter di modifica, i **Responsabili di Area inter-dipartimentale parteciperanno ai lavori dell'Ufficio di Direzione**, insieme ai Direttori di Dipartimento, nell'ottica di potenziare ulteriormente la valenza trasversale dell'azione organizzativa;

- Riorganizzazione dei DAI, **attraverso il processo di razionalizzazione del numero di UU.OO. e la ridefinizione degli assetti organizzativi per rendere i Dipartimenti più omogenei in termini di discipline afferenti**, configurandoli quali ambiti organizzativi dove la gestione delle risorse e delle relazioni intradipartimentali possa contribuire ancora di più al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei percorsi di cura;
- **Attuazione del nuovo assetto del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche** e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie (la cui denominazione verrà modificata in **Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione**) basato sull'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree e Piattaforme assistenziali, secondo quanto previsto nel testo del nuovo Statuto Aziendale, al fine di potenziare il presidio della dimensione gestionale e professionale dei percorsi in termini di chiarezza di ruoli, funzioni, relazioni organizzative, meccanismi di integrazione. La composizione di ogni DAI risulterà caratterizzata **dall'introduzione delle figure di Responsabile Infermieristico di Area assistenziale e di Responsabile di Area del personale del comparto tecnico, sanitario e professionale** che, insieme al Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD), faranno parte del Comitato di Dipartimento senza diritto di voto.

• L'operatività del modello dipartimentale continuerà ad essere oggetto di attenta supervisione con riferimento al rispetto delle previsioni dei Regolamenti di Dipartimento in tema di governo

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

partecipato delle attività dipartimentali. **Proseguiranno gli incontri periodici, in sede di Comitato di Dipartimento, tra Direttori dei DAI e Responsabili di struttura su temi gestionali ed organizzativi relativi al funzionamento del Dipartimento**, ad esempio per la realizzazione delle fasi preliminari alla negoziazione su obiettivi di budget ed il confronto sul fabbisogno e sull'impiego di risorse umane e tecnologiche. In quest'ottica, si promuoveranno **ulteriori modalità di gestione partecipata** tese a potenziare il Dipartimento quale luogo di veicolazione verso i professionisti degli indirizzi della Direzione Aziendale e di raccolta e sistematizzazione di istanze e proposte di miglioramento dall'operatività delle strutture, evitando la frammentazione degli interlocutori.

- Verrà **approvato ed attuato il nuovo Regolamento sul sistema di valutazione del personale della dirigenza** (medica, sanitaria, delle professioni sanitarie, professionale, tecnica ed amministrativa) titolare di incarichi gestionali di Dipartimento/DAI/Area/UOC/UOSA/UOS, di programma e professionali, che affianca alla valutazione pluriennale una valutazione annuale basata su molteplici dimensioni di performance prestazionali, organizzative e comportamentali (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane"). La sua applicazione contribuirà al consolidamento della governance ai diversi livelli organizzativi in quanto le risultanze saranno utili alla verifica dell'allineamento dell'azione individuale ai processi di programmazione e controllo aziendali ed all'individuazione di interventi correttivi per il miglioramento dell'assetto e dei processi organizzativi.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, verrà **completato il sistema di deleghe e nomine in materia di salute e sicurezza** che a partire dai Direttori di Dipartimento definisce a cascata l'articolazione delle responsabilità in materia di salute e sicurezza ai diversi livelli organizzativi, e si procederà ad individuare ambiti di continuo potenziamento.
- Funzionale al buon funzionamento del modello dipartimentale, sarà un **progetto di riorganizzazione delle risorse amministrative dei DAI** sviluppato insieme all'Università di Siena. Il nuovo modello di organizzazione prevede l'istituzione presso i DAI di **Poli amministrativi** in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di reparto/direzione. L'organizzazione e l'attività dei Poli, oggetto di uno specifico Regolamento condiviso tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, andrà ad integrarsi con quella degli altri livelli del nuovo modello rappresentati dai Responsabili Amministrativi di Dipartimento e dal Coordinamento del personale e attività amministrative a supporto dei percorsi sanitari. Il nuovo modello determinerà un presidio centralizzato di tutte le attività amministrative che interessano il Dipartimento e le sue strutture fondamentali, a supporto di un sempre più efficace

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

svolgimento dei processi clinico-assistenziali, e perseguirà molteplici obiettivi, tra cui: razionalizzazione delle risorse dipartimentali, organizzazione del lavoro funzionale al profilo professionale, supporto alle Scuole di Specializzazione, centralità dell'utenza esterna con particolare riferimento ai percorsi di accoglienza.

5. Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti.

Il processo di riorganizzazione interna avviato dall'Aou Senese a partire dal 2021 ha interessato molteplici dimensioni, dalla razionalizzazione della struttura organizzativa e governo dei percorsi clinico-organizzativi che si sviluppano in azienda, alla promozione e sistematizzazione delle interazioni all'interno di rete inter-aziendali e con stakeholders esterni all'azienda, in vista del miglioramento continuo dei servizi offerti ai pazienti, dell'esperienza di cura e presa in carico, del lavoro dei professionisti.

Per il triennio 2023-2025, sul piano dell'innovazione organizzativa per il miglioramento dei percorsi di cura e degli esiti, l'Aou Senese continuerà a sviluppare le azioni già intraprese, affinché possano divenire consolidate ed adottate sistematicamente nelle pratiche operative aziendali, ed a definirne nuove da implementare. La dimensione inter-aziendale verrà continuamente valorizzata, a partire dalla rete di Area Vasta con lo sforzo sistematico di declinazione delle strategie delineate all'interno del Documento di Programmazione Integrata Area Vasta Sud Est 2023-2025 (Capitolo n. 8 "Partnership con le altre aziende") nell'azione organizzativa. Di seguito sono riportate le principali di linee di indirizzo che orienteranno le iniziative di miglioramento:

- Verrà garantita, attraverso la funzione di gestione operativa formalizzata nel 2021, la **continuità dei processi di programmazione, gestione e controllo a presidio dei percorsi ambulatoriali e chirurgici** per assicurare risposte sempre più appropriate e tempestive alla domanda di prestazioni da parte dei cittadini. L'Aou Senese sarà fortemente impegnata nella sistematizzazione delle suddette attività per il raggiungimento degli standard di efficienza e produttività definiti a livello aziendale e regionale nonché per il governo ed il monitoraggio informato delle liste di attesa. Nell'ambito del funzionamento della gestione operativa aziendale, verranno **recepite e attuate le indicazioni regionali sul nuovo modello di governance delle liste di attesa per le prestazioni ambulatoriali e chirurgiche** che disciplina l'azione e le interazioni tra diversi attori a livello regionale, di Area Vasta e aziendale (i.e. Comitato regionale di coordinamento della programmazione di Area Vasta, Coordinatore di Area Vasta, Coordinatore aziendale del governo

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

delle prestazioni sanitarie, Nucleo tecnico regionale sui sistemi informativi di supporto al governo dell'intero processo).

Con riferimento ai **percorsi ambulatoriali**, l'azione organizzativa sarà orientata al perseguimento di **obiettivi di miglioramento continuo della "capacità di cattura" delle prescrizioni** nel sistema di prenotazione **(i.e. catchment index almeno del 70%) e di pieno rispetto dei tempi previsti per le prime visite**, attraverso:

- L'**applicazione continua dei sistemi di monitoraggio** già implementati (i.e. primi accessi in ambito di garanzia, silos aziendale dello stato di prenotazione delle agende di primo accesso; altri monitoraggi ad hoc) **e lo sviluppo di nuovi**, insieme alle azioni sull'organizzazione e governo delle diverse fasi dei percorsi ambulatoriali (ad esempio, sistema di prenotazione, rimodulazione degli slot, attivazione e revisione di agende);
- L'**attuazione del Regolamento aziendale per la gestione delle prestazioni specialistiche e ambulatoriali**, approvato nel 2022, ed il suo **aggiornamento** con particolare riferimento alla presa in carico delle visite di controllo;
- Il **perfezionamento del sistema informatizzato per il monitoraggio dei tempi di attesa**;
- La **revisione degli spazi ambulatoriali per una omogenizzazione dei percorsi** anche all'interno del processo di definizione e affinamento del Piano di Riordino e Sviluppo volto all'ammodernamento ed alla riqualificazione dell'intera struttura ospedaliera (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori);
- Lo **sviluppo continuo delle iniziative inter-aziendali promosse e realizzate con l'Azienda USL Toscana Sud Est** alla luce delle linee strategiche inserite nella Programmazione di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende"). In particolare, verrà svolto un lavoro congiunto di approfondimento e miglioramento dell'**appropriatezza prescrittiva** agendo su diversi ambiti di intervento per omogeneizzare le modalità ed i criteri di prescrizione di visite specialistiche e di indagini diagnostiche (tra le iniziative previste vi sarà l'attivazione di tavoli inter-aziendali, la produzione di procedure condivise di definizione delle modalità operative, il monitoraggio sull'attuazione delle procedure). L'azione organizzativa non può essere solo orientata all'incremento dell'offerta ma anche ad un approfondimento graduale sull'appropriatezza della domanda per garantire una migliore risposta ai bisogni di salute dei cittadini.

Sul piano dei **percorsi chirurgici**, verrà ricercato il **continuo incremento dei volumi di attività, in vista del raggiungimento del massimo valore tra il 2020 e il 2022 più il 5%, e l'abbattimento delle liste di attesa, con particolare riferimento al rispetto dei tempi di attesa per almeno il 90% degli**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

interventi chirurgici per tumore maligno oggetto di monitoraggio regionale eseguiti. Le leve di intervento interesseranno diverse dimensioni, tra le quali:

- L'**aggiornamento del Regolamento del blocco operatorio** con la disciplina di sotto-articolazioni relative a specifici ambiti chirurgici (ad esempio, chirurgia robotica e pediatrica);
- Il **monitoraggio continuo delle attività di sala operatoria e delle performance dei percorsi chirurgici, insieme allo sviluppo di nuovi sistemi di valutazione**, con la produzione di reportistica periodica, e ad azioni di presidio sul campo da parte del Team della Gestione Operativa;
- L'**ottimizzazione dell'utilizzo dei blocchi operatori** continuando ad incrementare le ore settimanali di sala operatoria;
- L'**attivazione di ulteriori aree di Recovery Room** per il monitoraggio prolungato post-operatorio;
- La **valutazione della fattibilità tecnico-economica sull'introduzione del sistema RFID in sala operatoria** per il tracciamento del percorso del paziente nonché dello strumentario chirurgico;
- Lo **sviluppo continuo dei percorsi inter-aziendali a livello di Area Vasta** previsti nell'ambito della programmazione triennale integrata tra l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");
- L'esercizio di funzioni di indirizzo dell'azione organizzativa attraverso i sistemi di programmazione e controllo ed in particolare il processo di budget, con l'**inserimento di specifici obiettivi all'interno delle schede di budget delle strutture chirurgiche** relativi a molteplici dimensioni (quali: volumi di attività, formazione on the job in termini di rotazione dei professionisti nell'attività di sala operatoria, compliance al buon funzionamento dei sistemi di monitoraggio con riferimento al livello di risposta dei Direttori delle strutture alle non conformità periodicamente segnalate).

• Si perseguirà il **potenziamento della chirurgia robotica** attraverso l'identificazione di ulteriori specifiche azioni che delineeranno gli ambiti di sviluppo dell'attività robotica in azienda, sia in termini di nuove applicazioni cliniche che di ottimizzazione dell'utilizzo della piattaforma robotica. In particolare, **verrà data attuazione ad un progetto, da realizzare in collaborazione con AB Medica Spa, di sviluppo del programma di chirurgia robotica in Aou Senese**, tramite percorsi formativi, analisi organizzative, individuazione e sviluppo di misure di miglioramento (tra cui: revisione dei lay-out di sala operatoria e protocolli dedicati per procedura), funzionali all'ottimizzazione dell'impiego della piattaforma robotica Da Vinci XI SI 4000 dual Console Intuitive Surgical, con **l'obiettivo di eseguire almeno 350-400 procedure robotiche/anno**. La

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

progettualità individua molteplici specialità (i.e. urologia, chirurgia generale, chirurgia toracica, ginecologia, chirurgia bariatrica, chirurgia pediatrica, senologia, otorinolaringoiatria, chirurgia dei trapianti di rene) e, per ognuna di queste, procedure eseguibili tramite la tecnologia robotica in condizioni di efficacia clinica, appropriatezza e sostenibilità. Inoltre, **si continuerà ad agire valorizzando le logiche di rete in attuazione dei percorsi inter-aziendali, in particolare a livello di Area Vasta, per l'erogazione di prestazioni di chirurgia robotica all'interno di equipe chirurgiche miste**, sulla base degli obiettivi di programmazione per l'Area Vasta Sud Est per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"). Verranno ricercate e formalizzate collaborazioni con altre realtà organizzative regionali e nazionali in ambito di gestione operativa per il governo dei percorsi e di gestione degli asset e delle risorse (tra cui: dispositivi medici).

- Verrà introdotto un **nuovo metodo per la preospedalizzazione** in base al quale l'attività del percorso verrà programmata in funzione della programmazione delle sale operatorie. In termini operativi, tale modello renderà gli slot da dedicare ai pazienti da preospedalizzare dinamici e guidati dall'inserimento in nota operatoria 15 giorni prima dell'intervento.
- Sarà oggetto di specifica procedura la **pianificazione e gestione del percorso dei pazienti di area intensiva** al fine di garantire la continuità delle cure una volta conclusa la fase del percorso diagnostico-terapeutico ad alta intensità assistenziale.
- L'Aou Senese rappresenta un polo regionale per l'attività di trapianto, caratterizzandosi quale unico centro in Regione Toscana per il trapianto di cuore ed il trapianto di polmone a cui si aggiungono le attività trapiantologiche di rene, cornea, banca della cute e midollo osseo. **Le azioni dei Programmi di trapianto Aou Senese**, in linea con quanto previsto dai documenti programmatici aziendali e dalle linee di indirizzo regionali, **saranno volte ad incrementare i volumi produttivi, migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse e gli outcome, consolidare la dimensione inter-aziendale dei Centri in un'ottica di rafforzamento della rete trapiantologica regionale**, e si sostanzieranno:
  - Nella **continua definizione, aggiornamento e applicazione dei PDTA aziendali e regionali** e dei documenti di organizzazione dei programmi regionali per la valorizzazione continua delle reti;
  - Nel **potenziamento e adeguamento dell'assetto organizzativo e delle specifiche responsabilità di ogni programma a obiettivi e funzioni;**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Nella **continuità delle attività del Coordinamento aziendale dei trapianti**, con il confronto periodico interno all'azienda per delineare strategie unitarie per il buon funzionamento dei programmi di trapianto aziendali, basate sulla programmazione e monitoraggio delle performance realizzate, sull'innovazione in ambito donativo e trapiantologico, sul confronto regionale e inter-regionale per il consolidamento delle dinamiche di rete, sulla formazione e sull'aggiornamento professionale continuo;
- Nella **valorizzazione dell'interazione multi-disciplinare tra i professionisti all'interno e all'esterno dell'azienda**;
- Nel **potenziamento delle risorse umane per favorire piani di reintegro di personale qualificato anche attraverso accordi con l'Università di Siena** (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane");
- Nella **formazione in ambito trapiantologico**;
- Nel **coinvolgimento delle Associazioni di pazienti e volontariato per la promozione di iniziative di informazione, consultazione e collaborazione** all'interno del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability");
- Nell'**ottimizzazione e razionalizzazione degli spazi e dell'uso delle tecnologie a supporto dei processi di cura;**
- Nel potenziamento della dimensione organizzativa e gestionale dei Programmi di trapianto attraverso l'**implementazione di percorsi formativi per l'acquisizione di skills in tema di case management** con l'obiettivo di orientare lo sviluppo delle competenze infermieristiche alla gestione ed al supporto dei percorsi multidisciplinari.

Oltre all'**attuazione dei documenti strategici dei Centri Trapianto di polmone, cuore e rene, approvati nel 2022**, ed al loro aggiornamento e rendicontazione, l'Aou Senese **nel 2023 definirà e adotterà i documenti strategici in ambito di procurement degli organi, di centro conservazione cute e di trapianto di cellule staminali emopoietiche**.

- Verrà garantita la **continuità del progetto del Team misto medico-infermieristico per il prelievo di tessuto cutaneo** sul territorio regionale.
- Con l'obiettivo di **ottimizzare l'appropriatezza prescrittiva farmaceutica** e di omogeneizzare le modalità ed i criteri prescrittivi per la razionalizzazione dei costi e delle risorse in vista della

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

sostenibilità del sistema, si garantirà, in applicazione degli indirizzi programmatori di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), la definizione e l'adozione di procedure organizzative congiunte e l'**attività sinergica all'interno di Tavoli inter-aziendali multidisciplinari** per il monitoraggio continuo dei dati sulle modalità prescrittive, la verifica dell'aderenza alle linee guida e protocolli nazionali, regionali e interaziendali, la definizione di azioni correttive in caso di disallineamenti improntate sulla evidence-based medicine e volte allo sviluppo di modalità di benchmarking e miglioramento continuo della qualità assistenziale.

- In piena rispondenza al disegno dell'ordinamento del Servizio Sanitario Regionale, è previsto dalle linee programmatiche di Area Vasta per il triennio 2023-2025 il **perseguimento della piena implementazione delle funzioni dell'Officina Trasfusionale** con il definitivo completamento del percorso di ricezione, produzione e validazione delle unità di emocomponenti raccolte nei servizi trasfusionali dell'Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende").
- Prenderà avvio la definizione di un **progetto di riorganizzazione dei trasporti intraospedalieri** con lo scopo di ottimizzare il servizio sulla base della domanda e ridurre le uscite degli operatori assegnati ai setting assistenziali per il trasporto di cose o pazienti.
- In un'ottica di miglioramento continuo dei percorsi clinico-organizzativi, **verrà sviluppato ulteriormente il progetto di riorganizzazione delle terapie intensive a livello aziendale** che persegue l'obiettivo di rendere l'organizzazione dell'Area inter-dipartimentale, cui sono aggregate funzionalmente le UU.OO. di Anestesia e Rianimazione collocate nei singoli DAI, funzionale alla natura delle attività svolte che si connotano per una forte interdipendenza, flessibilità, modularità. Nel corso del triennio 2023-2025, all'applicazione delle iniziative sviluppate nel 2022 (tra cui: l'organizzazione delle attività a 360° di tutte le UU.OO. dell'area che prevede sia la gestione di posti-letto di terapia intensiva sia lo svolgimento di attività anestesiologica; il continuo aggiornamento della definizione di percorsi e aree di degenza; il mantenimento dell'afferenza delle attività dei servizi di anestesia e terapia intensiva i PDTA di trapianto di cuore, rene e polmone; lo sviluppo di competenze rianimatorie pediatriche con attività formative all'interno ed all'esterno dell'azienda), si aggiungerà la definizione e implementazione di ulteriori azioni:
  - L'attivazione **della modularità assistenziale su due livelli con letti di alta intensità e media intensità** in tutte le terapie intensive;
  - La **redazione di un PDTA per la "gestione del bambino critico"**, con l'obiettivo di inserire professionisti con formazione e vocazione pediatrica nei gruppi dedicati alla gestione delle

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

emergenze pediatriche a presidio sia dei percorsi esterni (accessi da Pronto Soccorso) sia di quelli interni (ricoveri presso setting ospedalieri).

- Si garantirà la **continuità del processo di riprogettazione e ridefinizione del disegno organizzativo** per assicurare una configurazione di strutture e relazioni funzionale alla tipologia ed alle caratteristiche delle attività che devono essere svolte con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi ed il lavoro dei professionisti. Le azioni da intraprendere continueranno ad interessare:
  - La razionalizzazione del numero delle UU.OO., anche in applicazione di quanto previsto dal DM 70/2015 in merito all'ottimale numerosità rispetto a fabbisogni di cura e bacino di utenza;
  - L'applicazione della riconfigurazione di importanti articolazioni aziendali, con riferimento all'organizzazione delle relazioni intra-organizzative ed alle modalità di assegnazione delle risorse. A conclusione dell'iter di modifica dello Statuto Aziendale, **si darà attuazione al nuovo assetto e modello organizzativo del Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche** e del Dipartimento delle Professioni Sanitarie e Tecnico-Sanitarie (la cui denominazione verrà modifica in **Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie e della Riabilitazione e della Prevenzione**) che prevede l'orientamento verso l'assegnazione funzionale delle risorse alle Aree o Piattaforme assistenziali (i.e. aggregazioni di setting omogenei per tipologia di prestazioni, e/o intensità/complessità assistenziale). Inoltre, **continueranno ad essere valorizzate le interazioni e le sinergie tra le strutture di diagnostica per immagini e la radiologia interventistica all'interno dell'Area inter-dipartimentale** istituita nel 2022;
  - Il continuo aggiornamento delle declaratorie di tutti i Dipartimenti e delle strutture afferenti, approvate nel 2022, che ne esplicitano le competenze, attività e interdipendenze.
- Il **percorso di miglioramento continuo del Pronto Soccorso**, quale porta di accesso dell'ospedale, proseguirà con la realizzazione delle progettualità, avviate o di nuova introduzione, all'interno delle seguenti dimensioni e aree di intervento:
  - Spazi e organizzazione per l'ottimizzazione dei percorsi (tra cui: **gestione omogenea e continuativa del *paziente* pediatrico h24**; percorsi fast track e see and treat; desk informativo di carattere amministrativo; gestione iper-afflussi);
  - Sistemi di monitoraggio dei processi e delle attività (tra cui: monitoraggio settimanale degli accessi);

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Rafforzamento della rete di emergenza-urgenza dell'Area Vasta (tra cui: ottimizzazione dei percorsi di centralizzazione e decentralizzazione);
- Sviluppo dei rapporti con le Associazioni di volontariato nella co-produzione dei servizi (tra cui: attuazione del Protocollo d'intesa sottoscritto nel 2022 e promozione di ulteriori collaborazioni con il mondo del volontariato);
- Valorizzazione dell'accoglienza e degli aspetti relazionali per una migliore fruizione dei servizi (tra cui: formazione dedicata, adozione di una procedura sulla "Comunicazione in Pronto Soccorso").

Lo sviluppo del percorso di miglioramento renderà l'azienda **pronta a recepire ed attuare le indicazioni regionali che introdurranno una nuova organizzazione dei Pronto Soccorso** e del sistema dell'emergenza-urgenza a livello regionale, prevedendo azioni relative in particolare alla gestione dei codici a minore complessità. I risultati raggiunti in termini di ottimizzazione dei percorsi di presa in carico dei pazienti in Pronto Soccorso potranno essere valutati in funzione di molteplici dimensioni di performance, tra cui la percentuale di abbandoni, ovvero di accessi che si concludono con l'abbandono del percorso prima della visita o durante gli accertamenti, e la percentuale di accessi presi in carico entro le soglie definite a livello regionale.

- **Sarà definito e realizzato il progetto, condiviso con i professionisti, di riorganizzazione delle attività di laboratorio in azienda** in vista del perseguimento di obiettivi di efficacia clinica, efficienza gestionale e organizzativa, produttività, sviluppo tecnologico e integrazione di competenze.
- **Saranno ulteriormente sviluppati i sistemi di programmazione, monitoraggio e controllo aziendali** in funzione dei risultati di performance realizzati, dei processi di valutazione a livello regionale e nazionale, dell'analisi del ruolo dell'azienda in termini di offerta in risposta alla domanda di prestazioni nell'ambito senese, di Area Vasta, regionale, extra-regione.
- Verrà ulteriormente **rafforzato l'approccio gestionale basato sulla Data Governance**, affinché la diffusione e la condivisione di dati aziendali rappresentino un elemento fondamentale del miglioramento dei servizi offerti e dell'intero sistema aziendale.
- **Le attività e le iniziative di revisione, redazione e attuazione di procedure organizzative e PDTA continueranno ad essere sviluppate**, valorizzando:
  - L'**approccio della medicina di genere** per una migliore personalizzazione delle cure;
  - Gli **aspetti relazionali e di umanizzazione dell'assistenza**;

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- La **dimensione inter-aziendale, a partire da quella di Area Vasta** sulla base delle linee strategiche individuate dalla programmazione di Area Vasta per il triennio 2023-2025 (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende");
- Le **sinergie con il mondo del volontariato** in termini di co-partecipazione al disegno, erogazione e sviluppo dei percorsi e dei servizi, anche nell'ambito del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"). Verrà promosso il coinvolgimento sistematico delle associazioni rappresentative dei pazienti e del Comitato aziendale di partecipazione nello sviluppo dei PDTA aziendali e inter-aziendali, insieme alla loro diffusione e comunicazione finalizzata ad assicurare una sempre maggiore conoscenza dei percorsi clinico-assistenziali.

- Il **miglioramento continuo dei servizi, dei processi e delle performance organizzative** nell'interesse dei pazienti e degli altri stakeholders aziendali sarà promosso anche attraverso la **stipula e l'attuazione di Protocolli d'intesa** con altre aziende sanitarie **per la condivisione di buone pratiche e lo sviluppo delle competenze dei professionisti.**

6. Valorizzazione delle risorse umane

In considerazione della natura fortemente professionale delle aziende sanitarie, la valorizzazione delle risorse umane ed il benessere organizzativo rappresentano una delle principali linee di sviluppo strategico e operativo nella programmazione pluriennale aziendale, in quanto fattori determinanti il buon funzionamento dell'organizzazione e della sua capacità di garantire agli utenti standard di servizio e qualità complessiva dell'assistenza sempre più elevati.

Nel corso del triennio 2023-2025 l'azione organizzativa sarà volta alla sistematizzazione dei processi di programmazione, gestione, tutela, valutazione e sviluppo delle risorse umane, attraverso strumenti guida rappresentati da procedure e meccanismi operativi già implementati e di nuova introduzione a presidio di molteplici ambiti della dimensione professionale dell'organizzazione, dalla programmazione dei fabbisogni al benessere e crescita professionale continua. Tutte le iniziative sono orientate nella direzione di premiare il merito e valorizzare il riconoscimento professionale, quali leve su cui agire per realizzare processi di sviluppo aziendale e professionale caratterizzati da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento:

- Verrà data **continuità all'applicazione delle procedure aziendali** funzionali alla realizzazione dei **processi di programmazione annuale dei fabbisogni di personale e di reclutamento**, con la

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

partecipazione dei Dipartimenti, secondo i principi di governance dipartimentale, e delle Rappresentanze Sindacali nelle fasi di confronto preventivo. A conclusione del processo, sarà adottato il **Piano Triennale dei Fabbisogni di personale** che confluirà nell'aggiornamento annuale del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), ai sensi delle disposizioni del Decreto Legge n. 80 del 9 Giugno 2021, convertito nella Legge n. 113 del 6 Agosto 2021. Il Piano Triennale dei Fabbisogni, nei suoi aggiornamenti annuali, potrà essere oggetto di modifiche in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, in quanto le scelte di programmazione inserite al suo interno saranno definite nel rispetto dei vincoli finanziari nazionali e regionali ed in funzione degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze di continuità e sviluppo delle attività clinico-assistenziali.

- All'interno del processo di programmazione dei fabbisogni, il potenziamento strategico e la continuità delle attività cliniche integrate alle attività di didattica e di ricerca costituiranno ambiti sistematicamente presidiati attraverso l'**attuazione e l'aggiornamento dell'Accordo con l'Università di Siena, approvato nel 2022, per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinata all'attività assistenziale presso l'Aou Senese**.
- Nel corso del 2023 verranno **completate le procedure di stabilizzazione per la dirigenza e per il comparto previste nell'aggiornamento annuale del Piano Triennale dei fabbisogni di personale**, ai sensi dell'art. 20 comma 2 del D.Lgs. 75/2017 e ss.mm.ii. e dell'art. 1 comma 268 lett. b della Legge n. 234/2021 come modificato dal D.L. n. 198/2022 convertito in Legge n. 14/2023.
- L'impatto della sistematica adozione delle procedure di programmazione dei processi di reclutamento sarà oggetto di valutazione attraverso il **monitoraggio dell'andamento delle assunzioni nel rispetto della programmazione effettuata**.
- In **applicazione del nuovo Regolamento aziendale sulla graduazione delle posizioni della dirigenza**, aggiornato nel 2022 con la revisione dei criteri per la pesatura delle strutture complesse (UOC) e l'introduzione di un sistema di graduazione delle strutture semplici a valenza dipartimentale (UOSA), **si procederà alla pesatura degli incarichi di struttura, sia UOC che UOSA, compatibilmente con le disponibilità a carico dei fondi contrattuali di competenza**.
- Alla luce dell'evoluzione della normativa di riferimento e delle emergenti esigenze organizzative, gli strumenti di regolamentazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane saranno oggetto non solo di continua applicazione ma anche di puntuale revisione a seguito del confronto con le Rappresentanze Sindacali di categoria:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- **Modifiche ed integrazioni** interesseranno i **Regolamenti sulla graduazione delle posizioni della dirigenza dell'area sanità e sui criteri per il conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali**. In particolare, verrà prevista la possibilità di conferire ai dirigenti, al compimento dei cinque anni di anzianità e previa verifica del Collegio Tecnico, un incarico superiore a quello di base, di tipo C2, in anticipazione all'assegnazione alla struttura di appartenenza della quota di budget finalizzata all'attribuzione degli incarichi. Inoltre, con riferimento alla disciplina della graduazione delle strutture organizzative, verrà inserito il dettaglio sui criteri di pesatura inerenti alla ricerca ed alla didattica al fine di rendere il sistema di graduazione sempre più basato su indicatori misurabili e rilevabili;
- L'entrata in vigore del nuovo CCNL Area Comparto Sanità, sottoscritto in data 2 Novembre 2022, renderà necessario **ridefinire**, sulla base della nuova disciplina, le **regole relative al sistema degli incarichi del personale del comparto** (i.e. graduazione e criteri per conferimento e revoca), **alle progressioni di carriera, ai passaggi di profilo**.

- Proseguirà la programmazione dell'attività di verifica ad opera dei **Collegi Tecnici** con l'obiettivo di **garantire il tempestivo completamento delle procedure di valutazione** entro la scadenza degli incarichi della dirigenza in essere o immediatamente dopo il conseguimento dei requisiti di anzianità per il passaggio alla fascia superiore dell'esclusività, secondo quanto previsto dalle disposizioni contrattuali vigenti.
- Dopo la conclusione nel 2022 delle procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali ai dirigenti di nuova assunzione, dipendenti del SSN e universitari convenzionati, ed ai dirigenti a tempo determinato, verrà **completato l'assetto degli incarichi dirigenziali** con il conferimento degli incarichi ai dirigenti che hanno superato la verifica del Collegio Tecnico.
- Nel corso del 2023 sarà adottato il **Regolamento sui criteri per il conferimento, modifica e revoca degli incarichi delle posizioni della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa (PTA)**, che rappresenterà un ulteriore strumento a disposizione dell'azienda per il governo informato e appropriato dei percorsi di carriera e di sviluppo professionale.
- L'**adozione del nuovo Statuto** nel 2023, a conclusione dell'iter di modifica, comporterà significative revisioni dell'assetto organizzativo e delle modalità di assegnazione delle risorse alle articolazioni aziendali, rendendo necessario l'avvio di un processo di riconfigurazione complessiva del sistema degli incarichi. In particolare, con riferimento ai Dipartimenti delle Professioni, l'attuazione del nuovo modello organizzativo che prevede un'organizzazione delle risorse e delle

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

attività per Aree o Piattaforme richiederà la **revisione dell'assetto degli incarichi** di funzione correlati.

- Si procederà nella **riorganizzazione dell'azienda** con la **riprogettazione degli assetti organizzativi** che interesserà i diversi livelli dell'organizzazione e le sue articolazioni, dalla Direzione Aziendale alle strutture (UOC e UOSA) passando per i Dipartimenti e le Aree, alla luce di principi, sempre centrali nell'azione organizzativa, di razionalizzazione delle risorse, valorizzazione della dimensione professionale, coerenza del disegno organizzativo con la natura e tipologia delle attività svolte per un miglioramento continuo dei processi di lavoro e di erogazione dei servizi. In funzione delle scelte di riorganizzazione e per garantire la piena operatività dei nuovi assetti organizzativi, si procederà all'**adozione dei conseguenti riassetti del personale del comparto e della dirigenza** e, allo stesso tempo, verrà garantito il **continuo processo di monitoraggio delle strutture vacanti**.
- Nell'ambito dei sistemi di controllo sui processi di governo delle risorse umane, anche al fine di promuovere la tutela della dimensione psico-fisica dei professionisti, verrà attivato un **monitoraggio sulle ferie ed ore accantonate** con l'obiettivo di produrre report trimestrali da trasmettere ai Direttori di struttura per una appropriata ed informata gestione dello smaltimento degli arretrati di ferie/ore. Con riferimento al personale infermieristico ed ostetrico, saranno consolidate le attività di monitoraggio delle risorse e sviluppati sistemi di governance per la misurazione di indicatori di efficienza organizzativa. Inoltre, verrà monitorato il livello del rischio da stress lavoro-correlato attraverso la creazione di gruppi omogenei di lavoratori.
- In rispondenza alle disposizioni contrattuali, **si adotterà il piano di continuità assistenziale** che disciplina l'organizzazione delle guardie e delle pronte disponibilità della dirigenza dell'area sanità, a conclusione dei Tavoli Tecnici con le Organizzazioni Sindacali.
- La responsabilizzazione sull'integrazione e coordinamento delle attività cliniche, didattiche e di ricerca in vista del processo sistematico di valutazione, revisione e miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, verrà sempre di più presidiata e formalizzata nel disegno dell'organizzazione, anche avvalendosi di alcuni strumenti guida, quale l'adozione di un **Regolamento** che disciplina la materia dell'**affidamento degli incarichi di programma ai docenti universitari**, professori di prima o seconda fascia, a cui non può essere attribuita la direzione di una struttura semplice o complessa (Capitolo 10 "Ricerca e didattica").
- Entro il primo semestre del 2023, si concluderà la **redazione, per la successiva approvazione, del Regolamento sul sistema di valutazione del personale dirigente SSN ed universitario**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

convenzionato in afferenza assistenziale presso l'Aou Senese, che rappresenta in primo luogo uno strumento al servizio dei professionisti per guidarli nel proprio percorso di sviluppo professionale individuando sia gli ambiti di miglioramento che quelli di consolidamento delle proprie qualità professionali e comportamentali. Il nuovo sistema, che sarà oggetto di confronto all'interno dell'azienda e con le Organizzazioni Sindacali, si articolerà in due processi fra loro interconnessi:

- La **valutazione annuale** volta a verificare, nell'ambito delle funzioni del professionista, le prestazioni ed i risultati conseguiti attraverso item relativi a molteplici dimensioni (i.e. **contributo al raggiungimento degli obiettivi di budget della struttura, grado di raggiungimento degli obiettivi specifici dell'incarico, comportamenti e competenze sul piano dell'orientamento all'utente e della organizzazione/comunicazione**). Questo primo livello di valutazione, rimesso in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato ed in seconda istanza all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIC), costituisce la base della retribuzione di risultato;
- La **valutazione pluriennale** che si svolge alla scadenza degli incarichi professionali/gestionali attribuiti, demandata in prima istanza al dirigente direttamente sovraordinato e, in seconda istanza, al Collegio Tecnico. Le risultanze delle valutazioni annuali, di cui al punto sopra, concorrono a questo secondo livello di valutazione che interessa, allo stesso modo, più aree dimensionali (i.e. professionale, formativa, relazionale, organizzativa).

In termini di impatto sul funzionamento complessivo dell'organizzazione, l'allineamento ricercato tra i sistemi di valutazione delle performance aziendali, a partire da quella individuale, ed i processi di programmazione e controllo contribuirà ad orientare i comportamenti dei professionisti verso gli indirizzi strategici aziendali, in vista di una sempre maggiore unitarietà dell'azione organizzativa.

- Sarà oggetto di applicazione operativa il **Regolamento aziendale sullo smart working**, adottato nel 2022, che ha fornito una disciplina omogenea dell'organizzazione e gestione del lavoro agile. **Verranno implementati i Piani di Attività**, redatti dal Direttore di struttura, che includono i diversi punti declinati negli Accordi individuali successivamente sottoscritti dai professionisti preposti alla realizzazione del Piano, tra cui: denominazione del Piano specifico, durata, scopo e obiettivi, processi e/o attività interessate, numero dei dipendenti coinvolti, profili professionali, giornate settimanali/mensile da svolgere in smart working, modalità di verifica, eventuale formazione e aggiornamento necessari, costi e benefici attesi. Ogni Piano dovrà essere approvato tramite sottoscrizione, oltre che dal Responsabile, anche dal Direttore di Dipartimento o di Area inter-dipartimentale di afferenza e dal Direttore Amministrativo o Direttore Sanitario. L'operatività

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

del lavoro agile, attraverso la realizzazione dei Piani, sarà **oggetto di continuo monitoraggio, sia in termini di sostenibilità organizzativa che di clima e benessere dei professionisti**.

- Al fine di garantire un governo efficace del **processo di valutazione del personale neoassunto assegnato al Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche**, verrà adottata una nuova procedura aziendale che regolamenta le fasi del processo in funzione dei tempi definiti dal contratto e introduce un nuovo strumento funzionale ad una valutazione chiara e sintetica.
- In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa di riferimento, è stato adottato nel 2022 **il Piano degli Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)** - anni 2022-2026, in applicazione del quale si procederà ad implementare le misure progettate per favorire l'uso del trasporto pubblico, disincentivare l'uso individuale dell'auto privata, promuovere la mobilità ciclabile e/o la micromobilità. Attraverso l'operatività del Piano verrà ricercata l'integrazione della mobilità sostenibile aziendale con le politiche pubbliche in una logica di rete e di interconnessione. L'attuazione delle misure previste sarà oggetto di monitoraggio, le cui risultanze alimenteranno il processo di aggiornamento annuale del Piano.
- Centrale nella valorizzazione delle risorse umane sarà l'attenzione continua alle politiche di genere di tutela dei lavoratori, di equità e di lotta alle discriminazioni, attraverso:
  - L'**azione sinergica del Comitato Unico di Garanzia Aziendale (CUG) e del Centro di Coordinamento Aziendale per la Salute e Medicina di Genere**, dei quali saranno rafforzati ruoli e funzioni;
  - La redazione, implementazione e aggiornamento di due documenti programmatici fortemente integrati, il **Gender Quality Plan (Piano di Uguaglianza di Genere) ed il Piano Triennale delle Azioni Positive**. Il primo individua una serie di iniziative all'interno di specifiche macro-aree tematiche inerenti alla cultura dell'organizzazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, ai processi di ricerca e formazione. Il secondo contiene le c.d. azioni positive, definite dal legislatore come misure dirette a rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, per il perseguimento di specifici obiettivi, tra cui: sviluppo di politiche per l'equità e contro le molestie e le discriminazioni, promozione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, sviluppo della cultura organizzativa attraverso la leva della comunicazione e della formazione, promozione del benessere lavorativo organizzativo e individuale, costituzione del Nucleo di Ascolto aziendale con funzioni di prevenzione e promozione della salute organizzativa e del benessere psico-sociale dei professionisti. Entrambi i Piani saranno definiti a

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

partire da un'attività conoscitiva e di analisi della situazione *as is*, per essere poi oggetto di monitoraggio in merito all'attuazione delle iniziative ed ai risultati conseguiti.

- Tra le principali azioni nell'ambito della dimensione del benessere organizzativo e individuale che andranno a confluire nel succitato Piano Triennale delle Azioni Positive, vi saranno quelle rivolte all'ascolto dei dipendenti. Continuerà ad essere sviluppata la **funzione del Punto di Ascolto aziendale** come interlocutore di riferimento per il sostegno ai professionisti che vivono situazioni di malessere e disagio lavorativo, con i quali progettare percorsi personalizzati anche volti a fornire strumenti a contrasto dei fattori forieri di stress lavoro-correlato. Inoltre, proseguiranno le **indagini annuali di rilevazione sul benessere organizzativo e sul clima interno**, attraverso la piattaforma dedicata di web survey, finalizzate a fornire evidenze utili alle analisi della Direzione Aziendale nell'ambito di un processo partecipato che prevederà la condivisione all'interno dei rispettivi DAI e degli ambiti organizzativi interessati e la discussione intorno ai tavoli sindacali.
- L'azienda, al termine di un processo di redazione avviato nel 2022, si doterà di un nuovo **Regolamento per l'applicazione della normativa sul divieto di fumo**, la cui adozione prevederà sia la realizzazione di programmi di sensibilizzazione rivolti al personale sia l'applicazione delle disposizioni disciplinate in merito alle aree aziendali soggette a divieto, alle sanzioni, alla segnaletica, ai soggetti responsabili dell'attuazione della normativa ed a quelli preposti alla vigilanza.
- Una importante leva su cui agirà l'azione organizzativa è rappresentata dalla **fidelizzazione dei dipendenti** per far fronte all'alto tasso di turnover del personale, in particolare appartenente al ruolo sanitario. Verranno formulate, con il contributo delle Rappresentanze Sindacali, strategie volte a rafforzare la capacità dell'azienda di trattenere le risorse umane. Con riferimento al **personale neoassunto**, oltre a dare attuazione al Progetto di Visiting avviato dal Dipartimento delle Professioni Infermieristiche ed Ostetriche nel 2022 che offre un'esperienza conoscitiva di contesti clinico-assistenziali diversi da quelli assegnazione in una prospettiva di sviluppo professionale, sarà definita ed attuata a livello aziendale una progettualità di accoglienza finalizzata a dotare i dipendenti in assunzione di strumenti funzionali a favorire ed incentivare la permanenza presso l'Aou Senese.
- La valorizzazione delle risorse umane non può prescindere dall'offerta di **opportunità formative** che continueranno a garantire ai professionisti strumenti utili alla loro crescita professionale, in termini di competenze cliniche, tecnico-amministrative ed organizzative acquisite, ma anche di *soft skill* in ambito di aspetti relazionali e benessere organizzativo. Con riferimento a quest'ultima dimensione, nel corso del 2023, è previsto il follow-up del percorso formativo sulla gestione delle

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

criticità relazionali per gli operatori del Pronto Soccorso, coinvolti nell'iniziativa avviata nel 2022, e la sua estensione anche altre realtà organizzative. Inoltre, tra le iniziative, verrà promossa la formazione e l'aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, avvalendosi della collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena, e valorizzate sempre di più le opportunità di scambio di conoscenze e buone pratiche, a partire dal livello di livello di Area Vasta fino alle reti internazionali con le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende).

- La **valorizzazione delle attività dei professionisti** nel miglioramento continuo dei servizi offerti all'utenza sarà ulteriormente perseguita attraverso l'individuazione e lo sviluppo di strumenti dedicati. Ad esempio, sul piano dell'assistenza infermieristica, verranno definiti set di indicatori per la valutazione dell'impatto dell'assistenza sulla qualità delle cure in specifici setting assistenziali. Inoltre, nell'ottica di assicurare ai professionisti momenti di riconoscimento dell'impegno profuso nello svolgimento di specifiche iniziative, si prevede l'organizzazione nel corso dell'anno di eventi, aperti alla comunità di riferimento ed alla partecipazione dei principali stakeholders, finalizzati a dare visibilità alle buone pratiche aziendali. Ne sono un esempio le Giornate annuali del coinvolgimento dei pazienti e del volontariato, nell'ambito del progetto aziendale (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), e della programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con altre aziende"), le prime funzionali ad accrescere la consapevolezza dei professionisti dell'importanza di riconoscere e valorizzare nella pratica clinica quotidiana la centralità di pazienti, familiari e Associazioni di volontariato durante le diverse fasi del percorso di cura, mentre le seconde a consolidare le sinergie inter-professionali esistenti ed a promuovere lo sviluppo di nuove a partire dai risultati raggiunti.
- Verrà promosso annualmente un **concorso di idee**, rivolto al personale aziendale, con l'obiettivo di incentivare la partecipazione ed il contributo dei professionisti al miglioramento continuo delle condizioni lavorative e della qualità dei servizi offerti agli utenti.
- Sempre nell'ambito di un percorso condiviso con le Rappresentanze Sindacali, l'azienda si doterà di un **sistema di mappatura delle competenze esteso a tutti i profili professionali** con l'obiettivo di allocare le risorse umane negli ambiti organizzativi più idonei anche tenendo conto delle aspettative dei dipendenti e valorizzandone le esperienze acquisite. Tale sistema permetterà di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valutarne il fabbisogno formativo, agevolare un'azione organizzativa efficace ed efficiente con l'attuazione delle misure necessarie per lo sviluppo continuo di nuove pratiche da applicare nei percorsi clinico-assistenziali. Utile alla realizzazione del nuovo strumento potranno essere le evidenze emerse dall'applicazione e dalla continua estensione

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

di uso ad altre professionalità della Banca delle Competenze, una piattaforma che ogni operatore può utilizzare per inserire ed aggiornare le proprie esperienze formative e professionali.

- Nell'attuazione del progetto aziendale "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese" (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability"), saranno **valorizzati l'empowerment e la responsabilizzazione dei professionisti sull'importanza di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione sistematica dei pazienti**, dei familiari, dei soggetti che li rappresentano in tutte le fasi del percorso di cura.
- Nell'ottica di garantire una continua crescita della cultura organizzativa, verrà promosso lo scambio di **buone pratiche** tra aziende sanitarie come metodologia per lo sviluppo di più efficaci e funzionali sistemi aziendali complessi e fortemente professionalizzanti. Lo strumento per la collaborazione inter-aziendale sarà rappresentato da **Protocolli d'intesa sottoscritti con altre aziende sanitarie** per lo sviluppo di iniziative (formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche) che saranno orientate alla **valorizzazione dei professionisti** attraverso l'accrescimento delle competenze e la costituzione di reti di relazioni professionali inter-aziendali stabili nel tempo.
- Sul tema del **Welfare aziendale**, verranno disciplinati, in sede di contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, i benefici di natura assistenziale e sociali in favore dei dipendenti in diversi settori tra cui le iniziative di sostegno al reddito della famiglia ed i contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociali.
- Verrà **riprogettata e ristrutturata la intranet aziendale** per favorire una più facilitata condivisione delle informazioni e delle progettualità con l'utenza interna e la fruibilità e l'accessibilità a servizi aziendali, in vista di una migliore gestione della vita lavorativa. L'intranet aziendale è una piattaforma di carattere strategico che costituisce la porta di accesso, per i dipendenti e coloro che lavorano all'interno dell'azienda, a servizi, applicativi, documenti e informazioni aziendali. Il progetto di riprogettazione e ristrutturazione permetterà di migliorare la fruibilità dei contenuti disponibili, clusterizzare le basi di conoscenza rendendole più facilmente accessibili, reingegnerizzare in ottica moderna i servizi. La prima fase progettuale sarà caratterizzata da una mappatura dell'attuale in un'ottica di analisi delle funzionalità esistenti, semplificazione e comprensione dei servizi da migrare. La nuova intranet verrà introdotta gradualmente, con continuità di rilascio, attraverso l'azione su settori circostanziati al fine di minimizzare i potenziali disagi per gli utenti e interruzioni di servizio.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Per agevolare i percorsi di accesso e di inserimento nell'attività lavorativa delle persone con disabilità e/o invalidità psico-fisica, sarà ulteriormente sviluppata la collaborazione con i Centri per l'Impiego per la programmazione della quota d'obbligo con riferimento alle **categorie protette**, attraverso la stipula di una nuova convenzione, e si adotteranno misure per l'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, anche mediante l'individuazione della figura del "Responsabile dei processi di inserimento", al fine di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento.
- Continuerà ad essere posta attenzione sull'**attuazione di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro inerenti agli infortuni, ai "quasi infortuni"** ed a tutti i casi che possono rappresentare un rischio per i lavoratori, allo scopo di attuare azioni preventive e correttive e porre in atto un processo di miglioramento continuo.
- La partecipazione delle **Rappresentazione Sindacali** nei processi di programmazione, gestione e valutazione delle risorse umane, continuerà ad essere promossa e valorizzata. Nelle fasi che precederanno l'approvazione del Piano assunzioni, saranno previsti **momenti di incontro** finalizzati ad un confronto preventivo rispetto alle decisioni da adottare relativamente ai vari ambiti organizzativi, anche esaminando indicatori costituenti una proxy della sofferenza organizzativa. Verrà introdotta la **calendarizzazione su base semestrale dei Tavoli di delegazione trattante**, a cui si aggiungeranno gli incontri dei Tavoli Tecnici attivati di volta in volta in relazione alle materie oggetto di discussione.

7. Comunicazione con gli stakeholders e accountability

L'Aou Senese, in linea con le previsioni del legislatore nazionale e regionale in tema di partecipazione dei cittadini, ha promosso l'adozione di approcci partecipativi alla pianificazione, progettazione e valutazione dei servizi, facendo leva su una intensa e continua attività di informazione, dialogo e confronto orientata al rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders di riferimento, in particolare pazienti, familiari e Associazioni e Organizzazioni di volontariato.

Le linee di sviluppo per il triennio 2023-2025 sul piano dalla comunicazione e accountability continueranno ad essere improntate sulla valorizzazione di logiche di rete per orientare sempre di più l'azione organizzativa verso obiettivi di trasparenza, partecipazione, diffusione e condivisione di informazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'intento è proseguire nella ricerca sistematica del rafforzamento delle relazioni con gli stakeholders aziendali, a partire dagli stessi cittadini, alimentando percorsi condivisi e partecipativi attraverso le seguenti iniziative:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Continuerà ad essere valorizzato lo strumento aziendale che delinea, su base annuale, il programma organico delle attività di informazione e comunicazione, i.e. **Piano di Comunicazione Aziendale**, che verrà **aggiornato annualmente e attuato** attraverso l'applicazione della procedura aziendale che ne disciplina la modalità di redazione, monitoraggio, verifica e aggiornamento. Le attività di informazione e comunicazione dell'Aou Senese sono oggetto di specifica disciplina sul piano della programmazione degli obiettivi da realizzare e dell'organizzazione ed operatività per il loro perseguimento, in vista dello sviluppo di un'efficace comunicazione aziendale e del miglioramento continuo delle relazioni e del dialogo dentro e fuori l'organizzazione.
- Verrà data continuità alle attività di comunicazione web e social media ricercando:
  - La **crescita dei profili social aziendali: Twitter, Instangram e YouTube**;
  - La **revisione ed il continuo aggiornamento del Regolamento aziendale "Social Media Policy"**, interna ed esterna, adottato nel 2022, che disciplina l'uso consapevole da parte degli utenti e dei professionisti dei social network. Mentre la Social Media Policy esterna si riferisce all'interazione degli utenti con il profilo social dell'Aou Senese, quella interna è rivolta ai professionisti dell'Aou Senese che accedono ai social network con i propri profili social personale.
- Saranno oggetto di continuo sviluppo le azioni organizzative orientate all'**accessibilità digitale ai servizi**, in termini sia di **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei servizi** che di **incremento dei servizi digitali**, con:
  - La **manutenzione evolutiva del sito web istituzionale**, pubblicato nel 2022, con continui aggiornamenti e l'introduzione di ulteriori funzionalità, attraverso la ricerca dell'integrazione con basi dati strutturate, in vista della sua continua evoluzione verso un **erogatore unico di informazioni e servizi (aziendali, regionali, nazionali)** fruibili da un punto di accesso riconosciuto, semplice ed immediato;
  - La **sistematica applicazione delle iniziative già in essere, insieme all'avvio di nuove, nell'ambito del percorso di rinnovamento, integrazione, sviluppo dei software e altri strumenti di supporto all'erogazione delle prestazioni ed alla migliore fruizione dei servizi** (ad esempio, l'adozione di suite di strumenti idonei alla continuità operativa ed al knowledge management; la sostituzione del Cup locale con quello regionale e lo sviluppo dei servizi annessi);
  - L'**estensione dell'impiego della piattaforma sondaggi online open-source**, funzionale a raggiungere in maniera intuitiva ed efficace un gran numero di partecipanti, per il perseguimento

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

di ulteriori finalità legate alle attività ed al funzionamento dell'organizzazione ed al coinvolgimento degli stakeholders nei processi di governo aziendale.

- Si continuerà a **promuovere e valorizzare le attività di comunicazione istituzionale, di comunicazione media, di comunicazione sociale, di produzione editoriale** per una sempre maggiore partecipazione degli stakeholders esterni alla vita dell'azienda, una diffusione della conoscenza su tematiche di salute e sociali ed il miglioramento continuo dei percorsi di accesso e presa in carico dei pazienti.
- **Saranno promosse, e in alcuni casi istituzionalizzate, occasioni pubbliche di confronto con gli stakeholders aziendali** sulle strategie, politiche e risultati perseguiti dall'azione organizzativa, **anche con riferimento alla dimensione inter-aziendale (ad esempio, la programmazione di Area Vasta)** e su specifiche progettualità o iniziative.
- La dimensione comunicativa con l'esterno verrà ulteriormente valorizzata attraverso l'**attivazione sul sito web istituzionale di uno spazio per la presentazione degli eventi aziendali realizzati nel corso dell'anno** dedicati al confronto con altre realtà organizzative per il miglioramento continuo delle pratiche aziendali. Gli utenti potranno agevolmente fruire di informazioni e di materiali multimediali relativi allo svolgimento di ogni evento (tra cui: programma, documenti, presentazioni, foto, video).
- Il **Master Plan**, in vista della sua approvazione nel 2023 (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori), **sarà oggetto di passaggi di confronto e condivisione con i principali stakeholders aziendali**, in particolare le istituzioni ed i cittadini.
- Sul piano della **comunicazione interna rivolta ai professionisti**, proseguiranno le azioni di informazione tramite la mailing list aziendale e l'organizzazione di eventi e incontri informativi nel corso dell'anno, aperti alla partecipazione del personale aziendale, su una pluralità di temi, tra cui: strategie aziendali, progettualità e performance realizzate.
- Saranno sempre di più **coinvolte le organizzazioni sindacali nella riflessione tesa ad identificare ulteriori modalità di rafforzamento e miglioramento delle relazioni sindacali**. Il continuo confronto continuerà a rappresentare un passaggio fondamentale nell'ambito degli iter procedurali di approvazione di documenti programmatori ed organizzativi o di raggiungimento di specifici accordi per la valorizzazione della dimensione professionale. Si procederà con la sistematizzazione delle informazioni disponibili, contestualmente alla ricerca di nuove modalità di acquisizione, per misurare il clima interno ed identificare situazioni di sofferenza organizzativa (assenteismo, malattie ferie non godute, etc.) così da poter definire e mettere in atto, con il contributo delle

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Organizzazioni Sindacali, le opportune strategie per perseguire il benessere organizzativo e il miglior impiego del personale.

- Sarà data **attuazione al progetto "Coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura: creare valore insieme in Aou Senese. Triennio 2023-2025"**, approvato nel 2022, che rappresenta la cornice unitaria delle iniziative di coinvolgimento in Aou Senese proposte dalla Direzione Aziendale per consolidare la partecipazione degli stakeholders al governo dell'azienda, dai professionisti e dal volontariato nell'ottica di miglioramento continuo dei processi di cura e di informazione sull'accessibilità e funzionamento dei servizi, al fine ultimo di co-creare valore. **Annualmente verrà condotto il monitoraggio sullo stato di realizzazione** e sull'impatto organizzativo delle iniziative inserite nel progetto **che porterà al suo aggiornamento annuale**. Proseguiranno le azioni volte al **consolidamento dell'attenzione ai temi del coinvolgimento e della co-produzione dei servizi attraverso lo sviluppo continuo del progetto** anche in termini di numerosità delle iniziative proposte.
- Con riferimento alle iniziative all'interno del progetto di coinvolgimento, si assicurerà la **attuazione ai Protocolli di intesa sottoscritti nel 2022 con il mondo del volontariato in ambito di trasporti sanitari e donazioni di sangue** e si continuerà nella ricerca del coinvolgimento delle Organizzazioni di Volontariato e Tutela e delle Associazioni di Promozione sociale operanti nel settore sanitario e socio-sanitario all'interno dei processi di co-creazione del valore per il miglioramento dei servizi. Con riferimento alla collaborazione sulle donazioni di sangue, in applicazione del protocollo d'intesa sottoscritto nel 2022, proseguiranno le aperture straordinarie del Centro Emotrasfusionale e gli eventi a tema (San Valentino, Festa delle Donne, Giornata internazionale dello sport, Giornata mondiale della donazione di sangue, Halloween, Giornata internazionale contro la violenza sulle donne).
- **Verrà realizzata l'11 febbraio di ogni anno**, in occasione della Giornata Mondiale del Malato, **la "Giornata del Coinvolgimento di pazienti e volontariato nei percorsi di cura"**, istituita nel 2022. I lavori della giornata, aperti alla partecipazione di tutta la cittadinanza, saranno orientati al perseguimento dei seguenti obiettivi:
  - Promuovere la conoscenza, l'attenzione e l'interesse all'interno dell'azienda e nella comunità di riferimento nei confronti delle iniziative di coinvolgimento realizzate in Aou Senese nell'ambito del progetto e delle tematiche di co-creazione del valore in sanità;
  - Rafforzare l'interazione con i pazienti ed il volontariato per il miglioramento continuo dei percorsi di cura, dei processi organizzativi aziendali e dei servizi erogati;

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Valorizzare l'attenzione sugli aspetti relazionali e comunicativi per un miglior esito dei percorsi di cura;
- Garantire occasioni di confronto e scambio di esperienze con altre realtà aziendali impegnate nello sviluppo di progettualità orientate al coinvolgimento ed alla partecipazione dei pazienti e del volontariato nella vita dell'azienda.

- Continuerà ad essere **promosso il coinvolgimento degli utenti che usufruiscono dei servizi ospedalieri nella valutazione dell'esperienza e della qualità percepita presidiando**, anche attraverso specifiche iniziative di formazione/informazione rivolte ai professionisti coinvolti nel processo, **la partecipazione alle indagini di rilevazione condotte dal Laboratorio di Management e Sanità (MeS)** ai fini della valutazione delle performance delle aziende sanitarie.
- **I reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) saranno oggetto di costante monitoraggio, classificazione per tipologia e servizio interessato, valutazioni e analisi sistematiche** per la individuazione di iniziative da intraprendere al fine di superare le principali criticità segnalate.
- Diverse azioni, nell'ambito del processo di rafforzamento della dimensione internazionale dell'ospedale, saranno orientate al miglioramento dei servizi di accoglienza attraverso l'attuazione del Protocollo d'intesa che verrà stipulato, all'inizio del 2023, con l'Università per stranieri di Siena (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"); quest'ultimo prevede lo sviluppo di **progetti di collaborazione per la promozione della formazione linguistica e culturale dei professionisti aziendali e di mediatori linguistico-culturali che operano a contatto con l'utenza internazionale** della struttura ospedaliera.
- L'iter di modifica dello Statuto Aziendale porterà all'**inserimento, tra gli organismi collegiali dell'azienda (Titolo IV), del Comitato aziendale di partecipazione** ai fini di un'ulteriore legittimazione dell'importanza del coinvolgimento e della partecipazione di pazienti e volontariato nella vita e governo dell'azienda. Il Comitato aziendale di partecipazione, istituito ai sensi dell'art. 16 della RT 40/2005 e ss.mm.ii., opera all'interno dell'azienda con funzioni di consultazione e proposta a supporto della Direzione Aziendale in merito alla qualità, equità di accesso e fruibilità dei servizi erogati.

8. Partnership con le altre aziende

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Il percorso di valorizzazione e consolidamento delle reti inter-aziendali che ha sempre di più impegnato l'Aou Senese a partire dal 2021 è stato orientato al raggiungimento di obiettivi di efficienza e produttività legati all'incremento dei volumi di prestazioni e all'uso efficiente delle risorse disponibili ma anche di circolarità di conoscenze e competenze per lo sviluppo professionale, collaborazione multi-disciplinare e multiprofessionale, appropriatezza, tempestività ed equità di accesso a elevati standard di cura sul territorio, continuità della presa in carico dei pazienti, diffusione di buone pratiche e procedure innovative.

Nel triennio 2023-2025, l'Aou Senese continuerà a volgere l'azione organizzativa verso il consolidamento delle partnership già avviate nel 2021 e 2022 e la ricerca di nuove opportunità di collaborazione, ponendo particolare attenzione all'esigenza di sistematizzare le progettualità a valenza inter-aziendale attraverso strumenti di programmazione utili ad assicurarne uno sviluppo governato secondo indirizzi strategici e meccanismi di monitoraggio e controllo unitari condivisi dalle aziende interessate. Nel presente capitolo sono riportate le iniziative e le progettualità inter-aziendali che l'Aou Senese metterà in campo, sempre assicurando processi partecipativi, a partire dal coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, per alimentare il continuo potenziamento delle dinamiche di "rete", in ambito di Area Vasta, regionale, nazionale:

- Si proseguirà nell'**attuazione delle intese sottoscritte a partire dal 2021 che sarà oggetto di monitoraggio e rendicontazione annuale** rispetto agli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti. Sulla base delle risultanze del monitoraggio, potranno essere definite e implementate azioni correttive volte al miglioramento continuo dei percorsi inter-aziendali disciplinati dalla specifica intesa.
- Le prassi di collaborazione inter-aziendale continueranno ad essere valorizzate attraverso **opportunità di scambio di conoscenze ed esperienze anche finalizzate all'attività di ricerca, eventi formativi e divulgativi per la condivisione ed il confronto su percorsi ed esperienze, incontri tra Direzioni aziendali per la definizione e l'attuazione di strategie di sviluppo congiunte**. Nell'ottica di sviluppo continuo di reti a livello regionale e nazionale, verrà valorizzata l'opportunità di **instaurare rapporti di collaborazione**, formalizzati mediante la sottoscrizione di Protocolli d'intesa, **con altre aziende sanitarie per la condivisione di buone pratiche** al duplice fine di promuovere il miglioramento delle performance organizzative nell'interesse degli stakeholders aziendali, a partire dai pazienti, e di valorizzare lo sviluppo professionale. Tra gli ambiti di collaborazione si evidenziano: formazione on the job, site visit, workshop, comunità di pratiche.

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- Al termine di passaggi preparatori partecipati e condivisi dall'Aou Senese e dall'Azienda USL Toscana Sud Est, in collaborazione con Estar per le materie di competenza, e di momenti di presentazione ai diversi stakeholders aziendali, incluso un evento pubblico in sinergia con la Regione Toscana, **sarà approvato con delibera aziendale il Documento di Programmazione Integrata di Area Vasta per il triennio 2023-2025** che individua i livelli di programmazione congiunta delle due aziende. Il processo di programmazione integrata muove dalla valorizzazione e consolidamento dell'offerta di percorsi e progetti inter-aziendali già in essere per arrivare a delineare **sette macro aree strategiche**, insieme alle relative linee di azione, nell'ambito dei quali l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est possono agire:

  1. Sviluppo di nuovi modelli organizzativi integrati Aou Senese-Azienda USL Toscana Sud Est sia in ambito medico che chirurgico;
  2. Miglioramento dell'appropriatezza e governo della spesa farmaceutica;
  3. Valorizzazione del personale in un'ottica inter-aziendale: formazione, sviluppo, coinvolgimento;
  4. Efficientamento ed innovazione delle tecnologie sanitarie ed integrazione dei sistemi informativi;
  5. Sviluppo e potenziamento dei percorsi inter-aziendali esistenti;
  6. Azioni inter-aziendali di contrasto ad ogni forma di discriminazione e violenza di genere e promozione delle pari opportunità;
  7. Sviluppo e potenziamento della governance interaziendale.

  Le strategie di Area Vasta, attraverso le quali viene ricercata l'armonizzazione e l'integrazione dei livelli di programmazione dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est in coerenza con la programmazione regionale, rappresentano il riferimento per lo svolgimento della funzione di pianificazione strategica delle due aziende e quindi per i cicli di programmazione aziendali ed i processi di budget. **Lo stato di attuazione delle strategie di Area Vasta** in termini di azioni ed iniziative congiunte sviluppate nelle sette macro aree sopra riportate sarà **oggetto di un continuo processo di monitoraggio e controllo. Le risultanze di tale processo saranno fondamentali ai fini dell'aggiornamento annuale, a scorrimento, del Documento triennale di programmazione integrata di Area Vasta**.

- Nell'ottica di alimentare azioni programmatorie e attuative coordinate e sinergiche, **verrà costituito il Coordinamento inter-aziendale per l'attuazione, monitoraggio e aggiornamento delle strategie di Area Vasta ed istituita una giornata dedicata alla presentazione del Documento di programmazione da prevedersi entro il primo trimestre di ogni anno** alla presenza dei

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

principali stakeholders aziendali, compreso il livello regionale. Inoltre, si prevede l'organizzazione con cadenza periodica di eventi informativi e divulgativi volti a dare sistematica visibilità, all'interno della comunità di riferimento (i.e. pazienti, volontariato, cittadinanza), alle iniziative inter-aziendali inserite nella programmazione di Area Vasta.

- **Gli incontri periodici con l'Azienda USL Toscana Sud Est, a cadenza generalmente mensile, proseguiranno e, nell'ambito del processo di programmazione di Area Vasta**, garantiranno il confronto continuo tra le due aziende in vista della definizione di nuove iniziative inter-aziendali da sviluppare su specifici percorsi, anche per far fronte ad esigenze emergenti, e del potenziamento di quelle in atto. Il confronto congiunto, anche in funzione dello sviluppo e consolidamento delle progettualità inter-aziendali, verrà ulteriormente alimentato attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholders aziendali, in particolare le rappresentanze sindacali, e di altri attori dell'Area Vasta, quali le Società della Salute o Estar, per il miglioramento dell'organizzazione a rete dei percorsi clinico-assistenziali e dei servizi e dell'integrazione ospedale-territorio.
- **Ai Direttori di Dipartimento e di UU.OO. continueranno ad essere assegnati obiettivi di budget a valenza inter-aziendale** (14 nel 2023), con particolare riferimento alle progettualità di Area Vasta anche in attuazione delle linee strategiche di governance inter-aziendale inserite nel succitato Documento di programmazione integrata.
- Verrà garantita continuità alle iniziative messe in campo per **accrescere e strutturare le occasioni ed i momenti di confronto tra professionisti agendo sulla leva della formazione**. La dimensione inter-aziendale (a partire dalle collaborazioni con Estar e l'Azienda USL Toscana Sud Est) continuerà ad essere valorizzata nell'ambito del processo di programmazione annuale delle attività formative aziendali, attraverso:
  - L'inserimento nel Piano Annuale della Formazione di eventi ed iniziative condivisi con altre aziende o enti del Servizio Sanitario Regionale;
  - L'ulteriore ampliamento dell'offerta formativa resa disponibile, a titolo gratuito, ai dipendenti di altre aziende o enti del Servizio Sanitario Regionale.

  Le suddette iniziative rispondono alla necessità organizzativa di incentivare collaborazione e scambio di conoscenze ed esperienze imprescindibili per dotare i professionisti di strumenti utili a fronteggiare le mutevoli dinamiche clinico-organizzative in contesti multi-disciplinari e multi-professionali.
- Sarà posta sempre maggiore attenzione alla **collaborazione con le Istituzioni, gli Ordini Professionali, e le Associazioni e Organizzazioni di Volontariato** per organizzare eventi rivolti ai

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

professionisti e/o alla cittadinanza, al fine di **diffondere la conoscenza delle tematiche di salute con prospettiva di genere**; contestualmente, si ricercherà l'ampliamento della **partecipazione a vari Organismi e Gruppi di lavoro, locali, regionali e nazionali, che si occupano di promuovere l'applicazione del Piano Nazionale sulla Medicina di Genere**.

- Nella promozione continua della dimensione internazionale dell'azienda rivestiranno un ruolo centrale le attività dell'Ufficio Rapporti Internazionali presso la Direzione Generale che saranno formalizzate all'interno del **Piano Triennale 2023-2025 delle Relazioni Internazionali e Cooperazione Internazionale**. Il Piano individuerà le linee di sviluppo delle progettualità gestite dall'Ufficio per il biennio 2023-2025 con riferimento sia ai programmi di formazione ed alle iniziative già in essere, sia ai nuovi programmi da avviare al fine di offrire ulteriori opportunità di crescita e condivisione (tra cui: collaborazione con altri Uffici Rapporti Internazionali presenti nelle realtà aziendali sanitarie a livello nazionale ed internazionale, sostegno e rafforzamento delle attività in ambito di cooperazione internazionale; attività in coordinamento con l'Ufficio della Regione Toscana a Bruxelles nell'ambito sia di network europei di aziende sanitarie sia della ricerca di finanziamenti dell'Unione Europea per lo sviluppo di progettualità). In particolare, **verrà definito un Regolamento aziendale per disciplinare la mobilità internazionale in ingresso e la mobilità in uscita dei professionisti dell'Aou Senese verso realtà organizzative nazionali e internazionali**, al fine di accrescere le opportunità di scambio professionale e culturale; tali percorsi saranno oggetto di **Intesa con la Regione Toscana e l'Università di Siena**. Inoltre, sempre sul piano degli accordi inter-istituzionali, si ricercherà il **potenziamento delle relazioni anche attraverso l'ingresso nelle principali reti europee di aziende sanitarie**.
- Si formalizzerà **la collaborazione con l'Università per Stranieri di Siena attraverso la stipula di un Protocollo d'intesa** per lo sviluppo di forme di cooperazione inter-istituzionali volte allo svolgimento di azioni congiunte in diversi ambiti, tra cui: formazione e aggiornamento linguistico del personale dell'Aou Senese, creazione di percorsi di accoglienza destinati ai pazienti internazionali o con background linguistico non italofono, ricerca e sperimentazione di strumenti e materiali didattici per pazienti ospedalizzati, sviluppo di progetti di cooperazione universitaria promossi da Ministeri ed altri enti nazionali e sovranazionali, condivisione di delegazioni internazionali in visita presso le due istituzioni in vista di collaborazioni accademiche e scientifiche.
- L'attenzione al tema delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA) per il miglioramento continuo della qualità e sicurezza delle cure sarà ulteriormente promossa anche attraverso l'adesione all'iniziativa "**Carta della qualità e della sicurezza delle cure**" che garantirà il confronto con altre realtà regionali ed extra regionali impegnate nel perseguimento dei medesimi obiettivi. All'interno

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

della Carta sono valorizzate le priorità di intervento, le azioni e le misure, già previste e consolidate dalla normativa vigente, per garantire standard minimi di qualità e sicurezza delle cure, con particolare riferimento alle attività di prevenzione/gestione delle ICA e di contenimento del fenomeno dell'antibiotico resistenza.

9. Miglioramento delle performance aziendali

- **Miglioramento del posizionamento della Aou Senese nel Sistema di Valutazione Regionale "Bersaglio MeS"**

  Obiettivo del triennio risulta quello di un generale miglioramento degli indicatori di performance aziendale riportati all'interno del Bersaglio MeS.

- **Sanità digitale**

  Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge di raggiungere ulteriori miglioramenti in questo ambito, ed in modo particolare in termini di un maggiore utilizzo dello strumento della "prescrizione elettronica" delle prestazioni e dei farmaci da parte dei professionisti aziendali, di un utilizzo appropriato dello strumento della telemedicina e del teleconsulto, di una ulteriore progressiva informatizzazione dei documenti sanitari e di una maggiore alimentazione del Fascicolo Sanitario Elettronico dei pazienti, estendendo l'informatizzazione ai reparti che ancora non sono integrati con il Sistema Informativo Ospedaliero.

- **Oncologia**

  L'Aou Senese si prefigge l'obiettivo del potenziamento di tale attività dal punto di vista dei volumi di attività chirurgica svolta, impegnandosi a proseguire il processo aziendale di crescita degli interventi chirurgici oncologici con classe di priorità "A" già realizzato nel biennio 2021-2022 rispetto all'anno 2019. Per tale categoria di interventi (con classe di priorità "A"), i quali dovrebbero essere effettuati entro 30 giorni dalla data di programmazione dell'intervento (che avviene con l'inserimento del paziente all'interno della lista operatoria), l'Aou Senese si prefigge per l'anno 2023 di superare la **soglia del 90%** dei casi a cui viene effettuato l'intervento entro i 30 giorni previsti, ovvero (facendo riferimento ai volumi 2022) almeno 731 interventi (rispetto agli attuali 695) su 812 totali.

- **Mantenimento/miglioramento degli indicatori di esito e qualità**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo del mantenimento e (se possibile) **ulteriore miglioramento degli Indicatori di Esito**, in modo particolare per l'intervento di tumore al colon, per l'infarto miocardico acuto e per l'ictus ischemico.

Un ulteriore obiettivo aziendale è quello della **riduzione delle infezioni correlate all'assistenza (ICA) in ambito ospedaliero**, anche attraverso uno specifico sistema di controllo e di sorveglianza delle infezioni ospedaliere.

• Rispetto dei tempi di attesa ambulatoriali e catchment index

Anche per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di rispettare i tempi di attesa previsti dalla normativa di riferimento, così come definito nel Piano Regionale Governo delle Liste di Attesa (PRGLA), individuando ulteriori ambiti di riorganizzazione interna relativamente alle attività ambulatoriali e diagnostiche, sempre con la finalità di allineare i volumi di prestazioni erogati tra la domanda dei cittadini e l'offerta aziendale.

Un ulteriore obiettivo aziendale per l'anno 2023 è quello di raggiungere la soglia almeno del **70% del rapporto tra le prestazioni prenotate e le prestazioni prescritte** (catchment index).

• Monitoraggio della spesa farmaceutica

Per quanto riguarda il tema del corretto utilizzo delle risorse disponibili, ed in modo particolare quelle relative ai farmaci ed ai materiali sanitari, l'Aou Senese anche **per il triennio 2023-2025** effettuerà un **attento monitoraggio sia dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci** da parte dei professionisti aziendali (con l'obiettivo di rispettare le direttive emanate dalla Regione Toscana in materia di specifiche molecole da utilizzare), **sia dell'andamento della spesa farmaceutica** (per farmaci e materiali sanitari).

L'Azienda continuerà ad applicare la specifica procedura operativa relativa al controllo della spesa farmaceutica, in modo da garantire l'utilizzo efficiente delle risorse tramite la verifica sistematica, rispetto ai dati storici e per singola Struttura aziendale, della effettiva coerenza, tra l'utilizzo dei vari prodotti (e quindi i relativi costi sostenuti) e l'andamento delle attività sanitarie svolte, sia in termini di ricoveri ospedalieri che di prestazioni specialistiche ambulatoriali.

In ambito inter-aziendale, a livello di Area Vasta, regionale ed extra-regionale, si continueranno a ricercare sinergie collaborative per lo sviluppo di buone pratiche per il miglioramento dei livelli di appropriatezza prescrittiva e di razionalizzazione della spesa farmaceutica, in vista della sostenibilità complessiva del sistema. Con riferimento all'Area Vasta, il lavoro all'interno delle task-force inter-aziendali multidisciplinari porterà alla redazione di una procedura inter-aziendale da

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

parte dell'Aou Senese e dell'Azienda USL Toscana Sud Est, la cui applicazione permetterà di raggiungere molteplici scopi, tra cui: fornire ai medici prescrittori un puntuale ed aggiornato grado di dettaglio circa le prescrizioni attivate e le possibili modalità di erogazione dei medicinali prescritti, insieme a informazioni sull'andamento prescrittivo a livello regionale, e mettere in atto strategie congiunte finalizzate al raggiungimento di un ottimale impiego di risorse, a parità di sicurezza ed efficacia delle cure.

• **Potenziamento dell'attività chirurgica e recupero delle attività aziendali (chirurgiche e mediche) in relazione all'andamento della pandemia**

Per il triennio 2023-2025 l'Aou Senese si prefigge l'obiettivo di potenziare ulteriormente le attività chirurgiche, in modo da effettuare un maggior numero di interventi chirurgici rispetto all'anno 2022, avendo come riferimento i volumi effettuati dall'Aou Senese nell'anno 2019.

Anche per l'anno 2023 l'Aou Senese cercherà di adottare al meglio il modello organizzativo "a fisarmonica", che dovrebbe consentire all'Azienda di agire con flessibilità e tempestività nella destinazione e nell'utilizzo delle risorse a propria disposizione, in modo da ridurre o potenziare le attività ordinarie di ricovero ed ambulatoriali in relazione all'andamento crescente o meno della pandemia da Covid-19.

• **Equilibrio economico aziendale**

L'Aou Senese si prefigge l'obiettivo del pareggio di bilancio, oltre all'obiettivo di riguadagnare capacità di autofinanziamento, in modo particolare a sostegno degli investimenti.

Ulteriori intendimenti aziendali sono quelli di proseguire nel processo di efficientamento di tutti i fattori produttivi, di innalzamento dei volumi di attività e dei livelli di produttività e di contrasto alla pandemia, anche attraverso l'applicazione del modello cosiddetto "a fisarmonica".

Una misura indispensabile a tal fine sarà quella di irrobustire ulteriormente il sistema aziendale di monitoraggio del governo economico della gestione, anche attraverso la puntuale applicazione dell'apposita procedura per il monitoraggio e controllo economico aziendale, che coinvolgerà i maggiori gestori di spesa dell'Azienda e che consentirà di migliorare il governo economico complessivo.

Al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo del pareggio di bilancio nel prossimo triennio 2023-2025, l'Azienda ha inoltre predisposto e messo a punto un piano strutturale di risparmi che riguarda i seguenti ambiti:

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

- **Efficientamento energetico**, attraverso investimenti specifici (anche con la modalità del *project financing*) in cogeneratori e fonti energetiche rinnovabili. In particolare, si darà attuazione alla Convenzione sottoscritta con MIECI S.p.a. per la "Concessione dei servizi di gestione energetica e relative opere di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico, attraverso un contratto di servizio di prestazione energetica secondo il D.Lgs. 102/2014 comprensivo della progettazione definitiva ed esecutiva, per la realizzazione delle opere di riqualificazione energetica e di adeguamento impiantistico della struttura ospedaliera "Santa Maria alle Scotte" – Azienda Ospedaliera Universitaria Senese" (Capitolo 2 "Ristrutturazioni del presidio ospedaliero, nuove edificazioni e altri lavori");
- **Riorganizzazione delle strutture organizzative aziendali**, come da disposizioni del DM 70/2015 in materia di definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera;
- **Riorganizzazione delle attività diagnostiche di laboratorio**, attraverso l'accorpamento di specifiche attività in appositi poli laboratoristici;
- **Monitoraggio stringente del tetto di spesa del personale imposto dalla norma nazionale**;
- **Adozione di misure di razionalizzazione delle risorse farmaceutiche**, anche attraverso azioni congiunte a livello di Area Vasta tra l'Aou Senese e l'Azienda USL Toscana Sud Est, quali l'istituzione del Dipartimento Interaziendale del Farmaco;
- **Innalzamento della capacità aziendale di copertura del fabbisogno di salute** (espresso in domanda di prestazioni sanitarie di ricovero ed ambulatoriali) della popolazione di riferimento e conseguente contenimento del fenomeno delle "fughe" (ovvero la mobilità sanitaria passiva verso altri Presidi Ospedalieri);
- **Incremento dei ricavi aziendali**, tramite l'innalzamento (ove possibile) dei volumi di attività e dei livelli di produttività;
- **Trasformazione in variabili** (ove possibile) **dei costi aziendali sostenuti per l'emergenza Covid-19**, in modo da riuscire a ridurre i costi aziendali in corrispondenza di una flessione (prima) e superamento (poi) della pandemia.

10. Ricerca e didattica

L'azione organizzativa si caratterizza per lo svolgimento integrato e coordinato delle funzioni di assistenza, di didattica e di ricerca che concorrono alla realizzazione delle mission aziendale

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

individuata dallo Statuto, ovvero il raggiungimento del più elevato livello di risposta alla domanda di salute dei cittadini. Mentre l'attività didattica rappresenta lo strumento di costruzione delle competenze scientifiche, cliniche e organizzative, l'attività di ricerca ne assicura il costante progresso per lo sviluppo di innovative procedure diagnostiche e terapeutiche funzionali al processo continuo di valutazione, revisione e miglioramento della pratica clinica e assistenziale. Le finalità didattiche e di ricerca sono condivise con il sistema universitario, pertanto la coerenza della loro programmazione con quella generale dell'attività assistenziale dell'azienda è centrale nell'ambito dei rapporti tra l'Aou Senese e l'Università.

Nel corso del 2023-2025, le sinergie con l'Università di Siena in ambito di didattica e ricerca continueranno ad essere valorizzate e sviluppate nell'ottica di continua integrazione con l'attività clinica:

- Sul piano della formazione universitaria, proseguiranno le attività di monitoraggio delle diverse fasi dei percorsi formativi e di **ampliamento dell'offerta formativa** attraverso molteplici azioni, tra cui il **recupero di alcune Scuole di Specializzazione** nell'ambito di un processo comune avviato in vista del miglioramento continuo degli standard clinico-assistenziali in risposta ai bisogni di salute, anche emergenti, dei cittadini e del consolidamento del ruolo dell'azienda all'interno delle reti di Area Vasta e regionali.
- Per il perseguimento degli indirizzi contenuti del Documento di Programmazione di Area Vasta (Capitolo 8 "Partnership con le altre aziende"), continuerà ad essere **sviluppata e potenziata la rete formativa universitaria di Area Vasta**, costituita dalla sede centrale (Siena) e dalle sedi periferiche (in particolare, Grosseto e Arezzo), per la creazione di professionalità sul territorio specializzate in diversi settori.
- Nell'ambito dei processi programmatori di risorse umane coordinati tra l'Aou Senese e l'Università di Siena per far fronte alle esigenze integrate di didattica e di ricerca (dell'Università) e assistenziali (dell'Aou Senese) per gli ambiti di attività maggiormente strategici, si darà **attuazione all'Accordo inter-istituzionale per la programmazione triennale dei posti e contratti di docenza di area sanitaria destinati all'attività assistenziale presso l'Aou Senese**.
- Al fine di consolidare le funzioni di integrazione delle attività di assistenza, di didattica e di ricerca, svolte dai Programmi, per il miglioramento continuo della pratica clinico-assistenziale, **verrà adottato uno specifico Regolamento che disciplina il conferimento degli incarichi di Programma ai docenti universitari, professori di prima o seconda fascia**. Al suo interno verranno definiti: la tipologia di incarichi (i.e. interdipartimentali, infradipartimentali, infra struttura

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

complessa); il processo di istituzione e conferimento con le diverse responsabilità coinvolte; la struttura della scheda di istituzione contenente la descrizione del programma, gli obiettivi assegnati e gli indicatori di verifica; i parametri per la graduazione dell'incarico (i.e. valenza strategica, ambito operativo di svolgimento, complessità organizzativa e di gestione); le fasi di valutazione, annuale e pluriennale, degli incarichi conferiti secondo le modalità previste dal Regolamento vigente sulla valutazione degli incarichi dirigenziali (Capitolo 6 "Valorizzazione delle Risorse Umane").

- **Il settore della promozione, coordinamento e supporto della ricerca e sperimentazione clinica sarà oggetto di mirati interventi di rafforzamento** sia sul piano dell'assetto organizzativo, con lo spostamento dell'afferenza della UOSA Programmazione e coordinamento della ricerca clinica alla Direzione Sanitaria in coerenza con la trasversalità della sua azione, sia attraverso l'inserimento di ulteriori professionalità a presidio dei diversi ambiti, da quello dei processi aziendali di autorizzazione e svolgimento degli studi sperimentali caratterizzato dalle attività del Clinical Trial Office (CTO), allo sviluppo di partenariati e partecipazioni congiunte a progetti e iniziative con riferimento a Bandi di ricerca regionali, nazionali ed internazionali.
- Le azioni di potenziamento del governo del settore della ricerca saranno volte a consolidare e sistematicamente **migliorare le relative performance aziendali, in termini di produttività scientifica dei professionisti e di attività di ricerca clinica e sperimentale**. Con riferimento a quest'ultima dimensione, specifica attenzione continuerà ad essere posta sullo **sviluppo continuo dell'attività di sperimentazione clinica** che, oltre a caratterizzarsi per un rilevante valore economico dell'attività di ricerca, determina un maggiore impegno delle strutture in termini di gestione e coordinamento delle fasi del processo. Nell'ambito degli strumenti da sviluppare per il suo appropriato governo, verrà definita ed adottata una procedura avente ad oggetto la disciplina della ripartizione, tra l'Aou Senese e l'Università di Siena, dei proventi legati alle sperimentazioni cliniche.
- Per favorire le sinergie nell'area dell'attività di ricerca, incrementando la possibilità di attrarre finanziamenti volti allo sviluppo dei molteplici settori clinico-organizzativi, verrà pubblicata sul sito web istituzionale una **bacheca con la funzione di diffondere, a livello aziendale e inter-aziendale, le opportunità di collaborazione scientifica,** con particolare riferimento alla costituzione di partenariati per la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed internazionali.
- Alla promozione delle partecipazioni congiunte a progetti e iniziative in aree di ricerca innovative e strategiche per l'azienda, si affiancherà l'**avvio e/o la continuità delle attività, in qualità di capofila o partner, di realizzazione dei progetti finanziati nell'ambito di Bandi regionali,**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

nazionali e internazionali, tra cui: European Joint Programme on Rare Disease (EJP RD) 2021 e 2022, Piano Operativo Salute (POS), Ricerca Finalizzata 2019 e 2021, Ricerca Salute 2018, Ricerca COVID-19 Toscana, ERA-PeRMED 2022, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**), Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari (PNC).

- La collaborazione con l'Università di Siena sarà orientata anche alla definizione di nuovi modelli organizzativi di gestione delle risorse umane. In particolare, prenderà avvio un progetto di riorganizzazione del personale amministrativo del DAI, ospedaliero e convenzionato, con l'**istituzione di Poli Amministrativi**, in cui confluirà tutto il personale amministrativo, ospedaliero e convenzionato, precedentemente assegnato alle segreterie di Reparto/Direzione. Il nuovo modello consentirà una gestione centralizzata, all'interno dei Poli, di tutte le funzioni amministrative dei Dipartimenti e delle loro strutture, a supporto dell'attività assistenziale ma anche di formazione, in relazione alla presenza delle Scuole di specializzazione, e di ricerca. Funzionale alla sua operatività, l'Aou Senese e l'Università di Siena condurranno una rilevazione delle unità di personale amministrativo presente nei Dipartimenti, quantificheranno la dotazione di personale per ciascuno dei Poli sulla base di specifici criteri, ne definiranno le funzioni e le relazioni con i Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) di riferimento individuati quali coordinatori dei Poli. La disciplina sul funzionamento dei Poli sarà oggetto di un apposito Regolamento sviluppato a livello inter-istituzionale (Capitolo 6 "Valorizzazione delle risorse umane").
- Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo centrale dei percorsi formativi nel miglioramento continuo della pratica clinica, verranno sviluppate congiuntamente con l'Università di Siena iniziative per dare **visibilità alle attività ed alle skills degli specializzandi di area sanitaria**, offrendo loro opportunità di continuo accrescimento e miglioramento delle conoscenze mediche e delle attitudini professionali, in occasione anche di eventi divulgativi.
- L'azione coordinata con l'Università di Siena sarà orientata anche a **promuovere e sostenere l'insegnamento della rilevanza di genere come determinante di salute** nell'ambito sia della formazione universitaria di area medico-sanitaria che dell'aggiornamento continuo del personale medico e sanitario. Inoltre, tali tematiche continueranno ad essere oggetto di ricerca e divulgazione scientifica.
- La partnership con l'Università di Siena per lo **sviluppo dell'attività brevettuale e di trasferimento tecnologico con applicazioni in ambito medico**, sarà ulteriormente rafforzata anche attraverso congiunte iniziative inter-istituzionali. Con l'obiettivo di istituzionalizzare questi ambiti di collaborazione, a seguito del processo di revisione dello Statuto Aziendale, verrà disciplinata l'azione dei **Centri di Ricerca e Sperimentazione**. La nuova forma organizzativa contribuirà a

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

promuovere l'integrazione dell'attività di ricerca e sperimentazione tra l'ambito medico e le altre aree scientifiche sostenendo l'innovazione nei vari campi di applicazione clinici in vista del miglioramento delle condizioni di vita e di salute dei pazienti. Ai Centri potranno afferire strutture e/o professionisti dell'Aou Senese e ricercatori e/o Dipartimenti dell'Università di Siena e/o di altri Atenei e Enti di ricerca pubblici.

- Proseguirà l'intento, condiviso con l'Università di Siena, di valorizzare i prodotti delle attività di ricerca, di didattica e di assistenza all'interno della comunità di riferimento attraverso il confronto ed il coinvolgimento dei principali stakeholders. Con riferimento a questa **funzione di public engagement**, continueranno ad essere promosse le iniziative in ambito culturale, educativo, sociale per accrescere il benessere socio-sanitario dei cittadini, anche nell'ambito del progetto aziendale sul coinvolgimento dei pazienti e del volontariato nei percorsi di cura (Capitolo 7 "Comunicazione con gli stakeholders e accountability").
- Sul piano dell'edilizia universitaria, con riferimento al programma di operazioni e investimenti previsti dall'Università di Siena, **verrà individuata l'impresa esecutrice dei lavori per la costruzione del Nuovo Complesso Didattico**, a conclusione della procedura di affidamento pubblicata nel dicembre 2022, e si procederà all'**avvio dei lavori** per un valore complessivo dell'investimento di oltre euro 37 mln.

Siena, 30 maggio 2023

IL DIRETTORE GENERALE
Prof. Antonio Davide Barretta

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA SENESE

Sede Legale: Strada delle Scotte, 14 – 53100 Siena C.F. e P. I. 00388300527

Allegato 2)

Piano degli investimenti 2023-2025

Piano delle alienazioni

Flussi di cassa

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Piano Investimenti Aziendale Analitico 2023-2025

						PREVISIONE FLUSSI				CONTRIBUTI IN C/CAPITALE DALLO STATO									
codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	importo complessivo dell'investimento	importo già realizzato al 31/12/2022	flussi 2023	flussi 2024	flussi 2025	flussi oltre 2025	Accordo di programma 16/04/2009 (art. 20/2007)	Accordo di Programma 08/03/2013 (art. 20/2008)	Accordo di Programma 08/03/2013 (art. 20/2008) integrazione 2018-2019	Accordo di programma 13 GIUGNO 2022 (riparto 2019 I tranche) DGR n. 965/2021	Accordo di programma in corso di sottoscrizione (riparto 2019 II tranche) DGR n. 704/2022	Risorse ex art. 2, comma 11, D.L. n. 34/2020	Risorse PNRR M6C1 (CdC-HdC-COT)	Risorse PNRR M6C2 (Adeguamente sismico ospedali)	Altri finanziamenti Stato	
																		indicare fonte di finanziamento	indicare importo
AS.EO01.1068	902		Ristrutturazione broncoscopia e emodinamica	1.143.660,85	398.537,83	745.123,02				855.000,00									
AS.EO03.1193	902		PO Le scotte Adeguamento antincendio Fase A	3.799.726,00	2.438.014,15	600.000,00	600.000,00	161.711,85		2.793.163,00								FSC	700.000,00
AS.EO01.1799	902		Settore attività diagnostiche - ristrutturazione radiologia e realizzazione endoscopia (Ristrutturazione dei locali 6° piano, lotto 1 da adibire a reparto di Endoscopia)	2.585.886,86	2.500.353,61	85.533,25					2.375.000,00								
AS.EO03.1800	902		Settore attività laboratoristiche -messa a norma laboratorio anatomia patologica e officina trasfusionale (Realizzazione Officina Trasfusionale a servizio dell'Area Vasta SudEst)	3.735.000,00	3.698.417,55	36.582,45					1.900.000,00							FSC	200.000,00
AS.EO01.1858	902		Ristrutturazione area di Terapia intensiva e sub intensiva (Ristrutturazione UOC Terapia Intensiva)	2.469.666,40	2.377.196,11	92.470,29					2.090.000,00							FSC	250.000,00
AS.EO01.1857	902		Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatorio Ortopedia da adibire a Day Surgery e Chirurgia Ambulatoriale)	3.042.165,03	141.355,45	2.000.000,00	900.809,58				1.900.000,00							FSC	1.000.000,00
AS.EO01.2291	902		Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie)	4.695.000,00	106.049,11	2.300.000,00	2.288.950,89					2.375.000,00						FSC	820.000,00
AS.EO01.2292	902		Lavori di ristrutturazione delle Degenze Lotto 1	8.023.476,65	7.860.545,43	162.931,22													
AS.EO06.1330	902		Adeguamento rete elettrica	660.000,00	0,00	400.000,00	260.000,00												
AS.EO03.1194	902		PO Le Scotte - Adeguamento Antincendio FASE B	1.824.800,00	20.343,75				1.804.456,25	1.644.337,00									
SUDDIV AS.EO06.2301	902		Adeguamento sismico – ANTISISMICA	30.000.000,00	167.428,14	392.571,86	1.000.000,00	1.000.000,00	27.440.000,00									art 1 c 95 L 145/2018 DGR 1325/2021	30.000.000,00
AS.PS01.1418	902		Strada Dea "Percorso pedonale coperto I fase"- (nuova denominazione ps-accessibilità e grandi emergenze)	30.000,00	0,00		30.000,00												
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 1	23.185.262,00	0,00	902.932,97	8.912.931,61	8.912.931,61	4.456.465,81								20.034.026,00	FOI	3.151.236,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 2	17.908.140,00	0,00	1.544.480,00	7.409.590,00	7.409.590,00	1.544.480,00								15.444.800,00	FOI	2.463.340,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 3	10.000.000,00	0,00	400.000,00	4.300.000,00	4.300.000,00	1.000.000,00				8.318.000,00						
NUOVO	902		Realizzazione Laboratori Galenici e sorveglianza sanitaria	3.391.253,05		1.691.253,05	1.700.000,00												
NUOVO	902		Realizzazione Nuovo Magazzino	13.314.725,00		250.000,00	1.000.000,00	8.000.000,00	4.064.725,00				12.648.988,75						
NUOVO	902		Realizzazione sala angiografica	2.058.670,20		150.000,00	1.908.670,20						1.712.736,69						
NUOVO	902		Adeguamento normativo antincendio	10.000.000,00	93.757,00	606.243,00	1.500.000,00	3.000.000,00	4.800.000,00				9.500.000,00						
NUOVO	902		Impianto rilevazione fumi	5.000.000,00	0,00	300.000,00	700.000,00	1.500.000,00	2.500.000,00				4.750.000,00						
NUOVO	902		Adeguamento sicurezza (DVR)	800.000,00	0,00		180.000,00	200.000,00	420.000,00				760.000,00						
NUOVO	902		Impianti meccanici elettrici e gas medicali	5.421.434,65	0,00		1.200.000,00	1.400.000,00	2.821.434,65				5.150.362,92						
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 18 pl di Terapia Intensiva e n. 8 pl di Sub intensiva c\o lotto DEA piano 2S	5.733.849,99	4.354.320,94	1.379.529,05									5.733.849,99				
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso c\o lotto DEA piano 4s	2.130.811,85	952.024,02	1.178.787,83									2.077.900,50				
AS.TE01.1826	902		Acquisto (ed installazione) RMN 3T (lotto 1)	3.599.924,15	120.264,28	1.000.000,00	2.479.659,87					2.375.000,00							
AS.TE01.2309	902		Forniture di attrezzature e servizi (Lotto 2 Installazione RMN 1,5T)	2.449.000,00	379.110,12	1.000.000,00	1.069.889,88											FSC	600.000,00

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	importo complessivo dell'investimento	importo già realizzato al 31/12/2022	flussi 2023	flussi 2024	flussi 2025	flussi oltre 2025	Accordo di programma 16/04/2009 (art. 20/2007)	Accordo di Programma 08/03/2013 (art. 20/2008)	Accordo di Programma 08/03/2013 (art. 20/2008) integrazione 2018-2019	Accordo di programma 13 GIUGNO 2022 (riparto 2019 I tranche) DGR n. 965/2021	Accordo di programma in corso di sottoscrizione (riparto 2019 II tranche) DGR n. 704/2022	Risorse ex art. 2, comma 11, D.L. n. 34/2020	Risorse PNRR M6C1 (CdC-HdC-COT)	Risorse PNRR M6C2 (Adeguamente sismico ospedali)	Altri finanziamenti Stato	
																		indicare fonte di finanziamento	indicare importo
AS.TE01.2312	902		Acquisto ed installazione TC	1.500.000,00	805.444,00	694.556,00													
AS.TE03.2308	902		Fornitura attrezzature e servizi (Attrezzature sanitarie)	1.719.223,16	554.957,00		1.164.266,16				1.633.262,00								
NUOVO	902		acquisto tecnologie sanitarie (acceleratore, gamma camera, colonne laparoscopiche, ecografi, robot, ecc)	4.461.017,76	396.770,33	2.004.767,10	2.059.480,33												
NUOVO	902		Attrezzature sanitarie, arredi e ict	1.584.519,67	0,00		1.584.519,67												
AS.AC03.2289	902		Arredi sanitari	1.000.000,00	487.087,73	512.912,27													
AS.AC03.2313	902		Arredi tecnici per Endoscopia, Officina Trasfusionale e Anatomia Patologica	400.000,00	228.535,27	171.464,73													
NUOVO	902		acquisizione TC 256 Slices	1.500.000,00	0,00		1.500.000,00											FSC	1.300.000,00
NUOVO	902		Angiografo	700.000,00	0,00			700.000,00										FSC	600.000,00
NUOVO	902		TAC A 128 STRATI	523.000,00			523.000,00									523.000,00			
NUOVO	902		TAC A 128 STRATI	523.000,00			523.000,00									523.000,00			
NUOVO	902		RMN A 1,5 T	703.912,00			703.912,00									703.912,00			
NUOVO	902		Acceleratori Lineari	2.295.000,00			2.295.000,00									2.295.000,00			
NUOVO	902		Angiografi	589.260,00			589.260,00									589.260,00			
NUOVO	902		Angiografi	1.500.000,00			1.500.000,00									1.500.000,00			
NUOVO	902		Sistemi Radiologici Fissi	195.200,00			195.200,00									195.200,00			
NUOVO	902		Ecotomografi	82.000,00	26.000,00		56.000,00									82.000,00			
NUOVO	902		Ecotomografi	82.000,00	26.000,00		56.000,00									82.000,00			
				186.720.491,97	**28.492.418,52**	**20.602.138,09**	**50.190.140,19**	**36.584.233,46**	**50.851.561,71**	**5.292.500,00**	**9.898.262,00**	**4.750.000,00**	**42.840.088,36**		**8.171.657,19**	**6.493.372,00**	**35.478.826,00**		**41.084.576,00**

Piano Investimenti Aziendale Analitico 2023-2025

				CONTRIBUTI IN C/CAPITALE DALLA REGIONE											RISORSE AZIENDALI								
codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	Contributi Regionali DGR 648/2008 e DGR 802/2008 indicare l'importo	Contributi Regionali 2011-2013 (LR 65/2010)		Contributi Regionali 2014-2015			Contributi Regionali 2019-22			Altri finanziamenti Regionali		Auto finanziamento Anni Precedenti	Auto finanziamento Previsto 2023-2025	Mutui contratti	Mutui da contrarre Gara già richiesta ad Estar	Mutui da contrarre	Alienazioni / Fondo Anticipazioni	Altri finanziamenti Aziendali	Altri contributi in c/capitale (comprensivi di eventuale	Fabbisogno non coperto (dal 2024)
					indicare atto regionale	indicare importo	indicare annualità	indicare atto regionale	indicare importo	indicare annualità	indicare atto regionale	indicare importo	indicare atto regionale	indicare importo									
AS.EO01.1068	902		Ristrutturazione broncoscopia e emodinamica		DGR 1050/2011	70.000,00															218.660,85		0,00
AS.EO03.1193	902		PO Le scotte Adeguamento antincendio Fase A		DGR 1050/2011	306.563,00															0,00		0,00
AS.EO01.1799	902		Settore attività diagnostiche - ristrutturazione radiologia e realizzazione endoscopia (Ristrutturazione dei locali 6° piano, lotto 1 da adibire a reparto di Endoscopia)				2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	125.000,00								353,61				85.533,25		0,00
AS.EO03.1800	902		Settore attività laboratoristiche -messa a norma laboratorio anatomia patologica e officina trasfusionale (Realizzazione Officina Trasfusionale a servizio dell'Area Vasta SudEst)	100.000,00			2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	600.000,00						50.117,60						884.882,40		0,00
AS.EO01.1858	902		Ristrutturazione area di Terapia intensiva e sub intensiva (Ristrutturazione UOC Terapia Intensiva)	110.000,00											19.666,40						0,00		0,00
AS.EO01.1857	902		Realizzazione day surgery e chirurgia ambulatoriale (Ristrutturazione locali ex Blocco Operatorio Ortopedia da adibire a Day Surgery e Chirurgia Ambulatoriale)	100.000,00											42.165,03						0,00		0,00
AS.EO01.2291	902		Realizzazione reparto emodinamica (completamento lavori di ristrutturazione cardiologie)							2021	DGR 1061/2020	1.000.000,00	DGR 1651/2020	500.000,00							0,00		0,00
AS.EO01.2292	902		Lavori di ristrutturazione delle Degenze Lotto 1				2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	2.300.000,00	2019 - 2020	DGR 1313/2019 - DD 10706/2020	1.411.947,58		2.667.330,72	1.030.663,09						613.535,29		-0,03
AS.EO06.1330	902		Adeguamento rete elettrica							2020	DGR 1061/2020	400.000,00									0,00		260.000,00
AS.EO03.1194	902		PO Le Scotte - Adeguamento Antincendio FASE B		DGR 1050/2011	180.463,00															0,00		0,00
SUDDIV AS.EO06.2301	902		Adeguamento sismico – ANTISISMICA																		0,00		0,00
AS.PS01.1418	902		Strada Dea "Percorso pedonale coperto I fase"- (nuova denominazione ps-accessibilità e grandi emergenze)		DGR 1050/2011	30.000,00															0,00		0,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 1																		0,00		0,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 2																		0,00		0,00
NUOVO	902		Nuovo Edificio Volano - Lotto 3										DGR 1651/2020	1.493.000,00							189.000,00		0,00
NUOVO	902		Realizzazione Laboratori Galenici e sorveglianza sanitaria																		1.691.253,05		1.700.000,00
NUOVO	902		Realizzazione Nuovo Magazzino	65.000,00													42.631,68				0,00		558.104,57
NUOVO	902		Realizzazione sala angiografica								DGR 1061/2020	300.000,00	DGR 1651/2020	7.000,00							35.919,76		3.013,75
NUOVO	902		Adeguamento normativo antincendio																		0,00		500.000,00
NUOVO	902		Impianto rilevazione fumi																		0,00		250.000,00
NUOVO	902		Adeguamento sicurezza (DVR)																		0,00		40.000,00
NUOVO	902		Impianti meccanici elettrici e gas medicali																		271.071,73		0,00
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - Manutenzione straordinaria per adeguamento funzionale per n. 18 pl di Terapia Intensiva e n. 8 pl di Sub intensiva c\o lotto DEA piano 2S																		0,00		0,00
NUOVO	902		Riordino rete ospedaliera in emergenza Covid 19 - ristrutturazione dei locali di Pronto Soccorso c\o lotto DEA piano 4s																		52.911,35		0,00
AS.TE01.1826	902		Acquisto (ed installazione) RMN 3T (lotto 1)																		1.224.924,15		0,00
AS.TE01.2309	902		Forniture di attrezzature e servizi (Lotto 2 installazione RMN 1,5T)	20.119,10						2020	DGR 1061/2020	1.300.000,00									146.618,00		382.262,90

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

codifica regionale	codice presidio ospedaliero (vedi allegato 3bis)	comune	descrizione intervento	Contributi Regionali DGR 648/2008 e DGR 802/2008 indicare l'importo	Contributi Regionali 2011-2013 (LR 65/2010)		Contributi Regionali 2014-2015			Contributi Regionali 2019-22			Altri finanziamenti Regionali		Auto finanziamento Anni Precedenti	Auto finanziamento Previsto 2023-2025	Mutui contratti	Mutui da contrarre Gara già richiesta ad Estar	Mutui da contrarre	Alienazioni / Fondo Anticipazioni	Altri finanziamenti Aziendali	Altri contributi in c/capitale (comprensivi di eventuale	Fabbisogno non coperto (dal 2024)
					indicare atto regionale	indicare importo	indicare annualità	indicare atto regionale	indicare importo	indicare annualità	indicare atto regionale	indicare importo	indicare atto regionale	indicare importo									
AS.TE01.2312	902		Acquisto ed installazione TC				2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	1.500.000,00												0,00		0,00
AS.TE03.2308	902		Fornitura attrezzature e servizi (Attrezzature sanitarie)	54.880,90											11.961,16						19.119,10		0,00
NUOVO	902		acquisto tecnologie sanitarie (acceleratore, gamma camera, colonne laparoscopiche, ecografi, robot, ecc)							2021	DGR 1366/2021	2.401.537,43									0,00		2.059.480,33
NUOVO	902		Attrezzature sanitarie, arredi e ict																		0,00		1.584.519,67
AS.AC03.2289	902		Arredi sanitari							2019	DGR 1313/2019	150.774,53	DGR 1366/2021	507.036,58							342.188,89		0,00
AS.AC03.2313	902		Arredi tecnici per Endoscopia, Officina Trasfusionale e Anatomia Patologica				2015	DGR 42/2015 rimod DGR 771/2020	400.000,00												0,00		0,00
NUOVO	902		acquisizione TC 256 Slices																		200.000,00		0,00
NUOVO	902		Angiografo																		100.000,00		0,00
NUOVO	902		TAC A 128 STRATI																		0,00		0,00
NUOVO	902		TAC A 128 STRATI																		0,00		0,00
NUOVO	902		RMN A 1,5 T																		0,00		0,00
NUOVO	902		Acceleratori Lineari																		0,00		0,00
NUOVO	902		Angiografi																		0,00		0,00
NUOVO	902		Angiografi																		0,00		0,00
NUOVO	902		Sistemi Radiologici Fissi																		0,00		0,00
NUOVO	902		Ecotomografi																		0,00		0,00
NUOVO	902		Ecotomografi																		0,00		0,00
				450.000,00		**587.026,00**			**4.925.000,00**			**6.964.259,54**		**5.174.367,30**	**1.154.573,28**	**0,00**	**42.985,29**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**6.075.617,82**	**0,00**	**7.337.381,19**

Piano Investimenti Aziendale Sintetico 2023-2025

Azienda: Ospedaliero-Universitaria Senese

▪ ***INVESTIMENTI***	**2023**	**2024**	**2025**	**Totale**
a. Fabbricati;	15.218.437,99	33.890.952,28	35.884.233,46	84.993.623,73
b. Attrezzature sanitarie;	4.699.323,10	15.253.187,91	700.000,00	20.652.511,01
c. Altri beni (mobili, arredi, HW, SW , automezzi etc)	684.377,00	1.046.000,00	-	1.730.377,00
Totale	**20.602.138,09**	**50.190.140,19**	**36.584.233,46**	**107.376.511,74**
▪ ***COPERTURE***				
a. Autofinanziamento (contributi in c/esercizio);	3.220.366,91	393.748,70	100.000,00	3.714.115,61
b. Mutui;				-
c. Contributi in c/capitale dallo Stato;	12.221.059,62	41.600.263,69	35.829.521,61	89.650.844,92
d. Contributi in c/capitale dalla Regione;	5.160.711,56	2.206.851,15	654.711,85	8.022.274,56
e. Altri contributi in c/capitale;				-
f. Alienazioni;				-
g. Fabbisogno non coperto parziale.		5.989.276,65		5.989.276,65
Totale	**20.602.138,09**	**50.190.140,19**	**36.584.233,46**	**107.376.511,74**

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Fabbisogno di investimento interamente privo di copertura finanziaria

		PREVISIONE FLUSSI		
descrizione intervento	importo complessivo dell'investimento	Flussi 2023	Flussi 2024	flussi oltre 2024
Ampliamento SPDC	411.889,88		411.889,88	
DH Oncologia Medica	230.000,00		230.000,00	
Obitorio	492.000,00		492.000,00	
Sostituzione 2 TC (PNRR)	350.000,00		350.000,00	
Sostituzione accelleratore lineare (PNRR)	350.000,00		350.000,00	
Progettazione e realizzazione Nuovo edificio ambulatori	47.300.400,00		2.576.297,95	44.724.102,05
Progettazione Nuovo edificio Laboratori	21.302.190,00		1.453.328,05	19.848.861,95
Progetto degenze Ematologia e CSE	2.935.138,81		1.500.000,00	1.435.138,81
Progetto PMA	2.200.000,00		1.100.000,00	1.100.000,00
Acquisto angiografo emodinamica	750.000,00		750.000,00	
Aggiornamento RMN 1,5 tesla	360.000,00		360.000,00	

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

Piano delle alienazioni

Indirizzo	Comune	Funzione	Valore in bilancio
Via della Sapienza, 30	Siena	Fondo commerciale	22.657,85

AOOGRT / AD Prot. 0341214 Data 13/07/2023 ore 12:46 Classifica Q.050.040.010.

AOU SENESE				ANNO 2023																								
Tab. A)	ENTRATE							USCITE						TESORERIA														
MENSILITA'	Entrate da Regione				Entrate proprie	Altre entrate	TOTALE ENTRATE	Pagamenti inderogabili (personale, contributi ecc..)	Pagamenti ai fornitori			Altre uscite	TOTALE USCITE	Tasso interesse su anticipazione	Massima anticipazione teorica	Quota riservata (Mutui, pignoramenti, etc.)	Anticipazione massima consentita	Saldo Iniziale	Fabbisogno di periodo	Liquidità disponibile	Liquidità ancora disponibile in anticipazione	Fabbisogno da coprire	Massima anticipazione utilizzata nel mese di riferimento	% Utilizzo (90%)	Giorni in anticipazione di cassa nel mese di riferimento	valore medio di anticipazione di cassa nel mese di riferimento relativo ai giorni di anticipazione	% valore medio anticipazione su massima anticipazione consentita (70%)
	Quota ordinaria	Quota fondi finalizzati	Quota c/capitale	Quota straordinaria					Quota Estar	Quota c/capitale	Quota Altri fornitori																	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	U1	U2	U3	U4	U5	U6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14
GENNAIO	18.384				3.698		**22.082**	19.560	738	697	4.594	57	**25.646**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	639	-25.050	-7.392	-10.956	0	14.094	0	22.055	88,04%	31	12.897	51,49%
FEBBRAIO	21.270	3.767	4.524	7.320	4.900		**41.781**	14.727	592	1.313	11.598	7.468	**35.698**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	50	-25.639	-10.956	-4.873	0	20.766	0	10.873	42,41%	8	7.105	27,71%
MARZO	37.914	140			2.502		**40.556**	13.716	997	2.022	7.511	1.221	**25.467**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	76	-25.613	-4.873	10.216	10.216	25.613	0	8308	32,44%	17	3402	13,28%
APRILE	18.798	81	4.998		1.460		**25.337**	13.292	973	856	3.471	377	**18.969**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	101	-25.588	10.216	16.584	16.584	25.588	0	479	1,87%	5	463	1,81%
MAGGIO	9.530	36		6.502	2.122		**18.190**	13.120	540	925	4.122	895	**19.602**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	126	-25.563	16.584	15.172	15.172	25.563	0	0	0,00%	0	0	0,00%
GIUGNO	8.108				1.988		**10.096**	13.861	598	1.012	4.195	582	**20.248**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	151	-25.538	15.172	5.020	5.020	25.538	0	0	0,00%	0	0	0,00%
LUGLIO	16.640		8.497		2.517		**27.654**	14.925	682	1.120	4.298	278	**21.303**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	25	-25.664	5.020	11.371	11.371	25.664	0	0	0,00%	0	0	0,00%
AGOSTO	14.706	142			2.323		**17.171**	13.207	534	958	3.795	296	**18.790**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	50	-25.639	11.371	9.752	9.752	25.639	0	0	0,00%	0	0	0,00%
SETTEMBRE	14.863	520			3.185		**18.568**	13.984	812	987	3.864	324	**19.971**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	76	-25.613	9.752	8.349	8.349	25.613	0	0	0,00%	0	0	0,00%
OTTOBRE	16.230				1.624		**17.854**	13.302	651	835	3.921	423	**19.132**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	101	-25.588	8.349	7.071	7.071	25.588	0	0	0,00%	0	0	0,00%
NOVEMBRE	16.625	300	1.980		1.726		**20.631**	13.858	732	586	3.490	147	**18.813**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	126	-25.563	7.071	8.889	8.889	25.563	0	0	0,00%	0	0	0,00%
DICEMBRE	16.648	280		2.650	1.531		**21.109**	24.942	648	285	3.264	696	**29.835**	Euribor 3 m + 1,50	-25.689	151	-25.538	8.889	163	163	25.538	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTALE GENERALE	**209.716**	**5.266**	**19.999**	**16.472**	**29.576**		**281.029**	**182.494**	**8.497**	**11.596**	**58.123**	**12.764**	**273.474**		**-308.268**	**1.672**	**-306.596**	**69.203**	**76.758**	**92.587**	**290.767**	**0**	**41.715**	**13,61%**	**61**	**23.867**	**7,78%**
Importi in migliaia di euro																												