

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 176 del 04/07/2025

OGGETTO: ADOZIONE BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO ANNO 2025.



PROPONENTE: Servizio Bilancio e Finanze

IL DIRETTORE GENERALE

- Visto il D. Lgs. 118/2011 e successive modificazioni e integrazioni, che ha avviato il processo di armonizzazione dei procedimenti contabili e ha definito i principi contabili per il settore sanitario.
- Richiamato l'art. 25 del D. Lgs. 118/2011 e successive modificazioni e integrazioni, che prevede per le aziende sanitarie la predisposizione di un bilancio preventivo economico annuale, che comprenda il conto economico preventivo e il piano dei flussi di cassa prospettici, corredata da una nota illustrativa, dal piano degli investimenti e da una relazione redatta dal Direttore Generale.
- Richiamata la DGR 972/2025 "Linee di programmazione e finanziamento delle aziende del servizio sanitario regionale per l'anno 2025", con la quale, nelle more della definizione dell'Intesa Stato-Regioni sul riparto del SSN, sono stati definiti il livello delle risorse a finanziamento della spesa corrente del SSR per l'anno 2025 e le conseguenti assegnazioni a favore delle Aziende Sanitarie.
- Precisato che, in questa fase previsionale, la Regione si è attenuta ad un criterio di prudenza ed ha impostato una prima programmazione regionale prendendo a riferimento per la definizione del quadro complessivo delle risorse una stima del fabbisogno finanziario indistinto ripartito fra le regioni e province autonome sulla base dei criteri già indicati per l'anno 2023 dal D.M. 30 dicembre 2022, quale finanziamento vincolato alla realizzazione degli obiettivi prioritari di livello nazionale (importo stimato in misura pari all'anno 2024). A questi è stata aggiunta la stima, sulla base della medesima quota di accesso 2024, della quota di competenza regionale del Fondo farmaci innovativi (ex art.1, commi 400 e 401 Legge 11 dicembre 2016, n. 232, così come determinato sulla base di quanto previsto dall'art.1 comma 259 della Legge n. 234/2021).
- Sottolineato che le assegnazioni di cui a DGR 972/2025 sono al netto delle risorse a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario (risorse che in sede previsionale non sono distribuite).
- Richiamati i documenti "Finanziamento del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025" e "Gli obiettivi della programmazione sanitaria regionale 2025", rispettivamente Allegato A e Allegato B, parti integranti della DGR 972/2025, e preso atto che rappresentano il quadro degli obiettivi cui sono impegnate le Direzioni aziendali nell'anno 2025 e rispetto ai quali saranno operate le valutazioni e assunti i conseguenti provvedimenti a livello regionale.
- Vista la nota regionale prot. 18/06/2025.0605059.U, con la quale la Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare della regione Emilia-Romagna ha trasmesso le indicazioni tecniche per l'adozione del Bilancio Economico Preventivo e le tempistiche della sua adozione.
- Precisato che, come richiesto dall'Allegato A succitato, al Bilancio di Previsione 2025 deve essere allegata la proposta di Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) relativo al triennio 2025/2027.
- Richiamati il conto economico preventivo, il piano dei flussi di cassa prospettici, il piano investimenti triennale e il PTFP triennale.
- Rilevato che le previsioni di costi e di ricavi evidenziano per il 2025 un risultato stimato di -52.902.470,61 euro.
- Richiamata la DGR 972/2025, laddove precisa che:
 - ✓ a seguito del perfezionamento dell'Intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome, questa Giunta provvederà, con successivo atto deliberativo, a determinare in via definitiva il finanziamento delle Aziende sanitarie a carico del SSR" e a ripartire ed assegnare quota parte delle risorse a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario, attualmente allocate a livello centrale;

- ✓ “alla luce dell’andamento effettivo di alcuni fattori della produzione che saranno monitorati in corso d’anno, e del livello effettivo delle risorse a disposizione del Servizio Sanitario Regionale per il 2025 in ragione dell’Intesa Stato-Regioni sul riparto delle disponibilità finanziarie per l’anno 2025, questa Giunta si riserva di definire eventuali ulteriori politiche di sistema e/o ulteriori manovre di sostegno alle aziende sanitarie”.
- Ritenuto pertanto di adottare il Bilancio Economico Preventivo 2025 secondo le risultanze indicate al presente atto.
- Su proposta del responsabile del servizio Bilancio e Finanze, dr.ssa Monica Gualmini, indicato, ai sensi della legge 241/90 e s.m.i., quale responsabile del procedimento.
- Acquisito il parere favorevole del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo.

DELIBERA

- a) di adottare il Bilancio Economico Preventivo per l’esercizio 2025, costituente parte integrante e sostanziale del presente atto, allegato al presente atto e conservato presso il Servizio proponente, composto da conto economico preventivo e piano dei flussi di cassa prospettici, corredato dalla nota illustrativa dei criteri adottati, dal piano degli investimenti triennale, dalla relazione redatta dal Direttore Generale e dalla proposta di piano triennale dei fabbisogni di personale;
- b) di dare atto che le risultanze finali del Bilancio di previsione 2025 sono le seguenti:

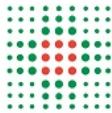
	PREVENTIVO 2025
Valore della Produzione	520.616.777,38
Costi della Produzione	-558.104.447,05
Oneri Finanziari	-1.354.000,00
Proventi Straordinari	1.153.262,34
Imposte e tasse	-15.214.063,28
Risultato di esercizio	-52.902.470,61

- c) di richiamare quanto in premessa espresso in riferimento al risultato di esercizio stimato nel Bilancio Economico Preventivo 2025;
- d) di trasmettere i documenti:
 - al Collegio Sindacale per la relazione di cui all’art. 31 comma 1 del D.Lgs. 118/2011;
 - alla Conferenza Territoriale Socio-Sanitaria per il parere di cui all’art. 11 comma 2 lett. d) della L.R. 19/1994 e s.m.i.;
 - al Comitato di Indirizzo per il parere ai sensi dell’art. 9 comma 6 della L.R. 29/2004;
- e) che il presente atto è sottoposto a controllo della Giunta regionale, ai sensi dell’art. 4, comma 8, della Legge 412/91 e dell’art. 37, comma 1, della L.R. 50/94 e s.m.i.;
- f) di inviare, pertanto, i documenti sopra richiamati alla Giunta regionale secondo i tempi e le modalità indicati nella succitata nota regionale prot. AOU/0015953/24 del 28 maggio 2024;
- g) di pubblicare, ai sensi dell’art. 32 della L. n. 69/2009, il presente atto all’albo on line aziendale.

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Avv. Cosimo Palazzo)
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE SANITARIO
(Dott. Andrea Ziglio)
(firmato digitalmente)

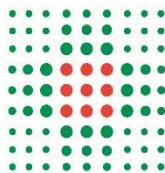
IL DIRETTORE GENERALE
(Ing. Luca Baldino)
(firmato digitalmente)



CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE E DI CONTROLLO DELLA GIUNTA REGIONALE

La deliberazione n. 176 del 04/07/2025 è firmata digitalmente (ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 82/2005) e pubblicata sul sito web dell'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena (www.aou.mo.it) – Sezione “Albo online” (ai sensi dell'art. 32 L. 69/2009) dalla data di pubblicazione 04/07/2025 per giorni 15 consecutivi.

Copia della presente pubblicazione, ai sensi dell'art. 4 comma 8 della Legge 30.12.1991 n. 412, è stata inviata alla Giunta Regionale.

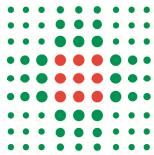


**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena



**Azienda Ospedaliero
Universitaria di Modena**

**Bilancio Economico
Preventivo 2025**



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO 2025

Conto Economico ex d.lgs. 118/2011	Preventivo 2025	Preventivo 2024	Variazione Preventivo 2025/ Preventivo 2024	
			importo	%
A.1) Contributi in c/esercizio	128.267.504	121.862.408	6.405.096	5,26
A.1.a) Contributi in c/esercizio - da Regione o Provincia Autonoma per quota F.S. regionale	126.710.747	120.197.705	6.513.042	5,42
A.1.b) Contributi in c/esercizio - extra fondo	1.556.757	1.664.704	-107.947	-6,49
<i>A.1.b.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione</i>	0	0	0	0
<i>A.1.b.3) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo)</i>	0	107.880	-107.880	-100,00
<i>A.1.b.5) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche. (extra fondo)</i>	107.088	0	107.880	100,00
<i>A.1.b.6) Contributi da altri soggetti pubblici</i>	1.449.669	1.556.824	-107.155	-6,87
A.1.c) Contributi in c/esercizio - per ricerca	0	0	0	0
A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	-16.614	-37.157	20.543	-55,29
A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	400.000	200.000	200.000	100,00
A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	350.589.522	344.608.573	5.980.949	1,74
A.4.a) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie - ad aziende sanitarie pubbliche	328.672.764	324.432.573	4.240.191	1,31
A.4.b) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – intramoenia	17.211.758	16.180.000	1.031.758	6,38
A.4.c) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie – altro	4.705.000	3.996.000	709.000	17,74
A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi	10.363.102	10.244.378	118.724	1,16
A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	6.148.550	4.750.000	1.398.550	29,45
A.7) Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	22.022.183	19.413.986	2.608.197	13,43
A.8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
A.9) Altri ricavi e proventi	2.842.530	2.220.000	622.530	28,06
Totale A)	520.616.777	503.262.188	17.354.589	3,45

B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
B.1) Acquisti di beni	137.519.640	128.127.319	9.392.321	7,33
B.1.a) Acquisti di beni sanitari	135.474.640	126.017.819	9.456.821	7,50
B.1.b) Acquisti di beni non sanitari	2.045.000	2.109.500	-64.500	-3,03
B.2) Acquisti di servizi sanitari	48.662.730	42.994.050	5.668.680	13,19
B.2.a) Acquisti di servizi sanitari - Medicina di base	0	0	0	0
B.2.b) Acquisti di servizi sanitari – Farmaceutica	0	0	0	0
B.2.c) Acquisti di servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	10.224.563	7.758.700	2.465.863	31,78
B.2.d) Acquisti di servizi sanitari per assistenza riabilitativa	0	0	0	0
B.2.e) Acquisti di servizi sanitari per assistenza integrativa	0	0	0	0
B.2.f) Acquisti di servizi sanitari per assistenza protesica	0	0	0	0
B.2.g) Acquisti di servizi sanitari per assistenza ospedaliera	1.148.424	1.069.180	79.244	7,39
B.2.h) Acquisti prestazioni di psichiatrica residenziale e semiresidenziale	0	0	0	0
B.2.i) Acquisti prestazioni di distribuzione farmaci File F	0	0	0	0
B.2.j) Acquisti prestazioni termali in convenzione	0	0	0	0
B.2.k) Acquisti prestazioni di trasporto sanitario	2.766.809	2.698.882	67.927	2,52
B.2.l) Acquisti prestazioni sociosanitarie a rilevanza sanitaria	0	0	0	0
B.2.m) Compartecipazione al personale per att. libero-prof. (intramoenia)	13.950.000	12.350.000	1.600.000	12,96
B.2.n) Rimborsi Assegni e contributi sanitari	450.000	470.000	-20.000	-4,26
B.2.o) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	16.607.709	15.063.175	1.544.534	10,26
B.2.p) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	3.515.226	3.584.114	-68.888	-1,93
B.2.q) Costi per differenziale Tariffe TUC	0	0	0	0
B.3) Acquisti di servizi non sanitari	72.901.156	71.069.069	1.832.087	2,58
B.3.a) Servizi non sanitari	71.457.081	69.737.998	-1.719.083	2,46

B.3.b) Consulenze, collaborazioni, interinale, altre prestazioni di lavoro non sanitarie	1.157.075	1.041.071	116.004	11,14
B.3.c) Formazione	287.000	290.000	-3.000	-1,03
B.4) Manutenzione e riparazione	23.476.423	19.292.000	4.184.423	21,69
B.5) Godimento di beni di terzi	8.678.000	9.553.000	-875.000	-9,16
B.6) Costi del personale	212.238.329	208.245.205	3.993.115	1,92
B.6.a) Personale dirigente medico	74.907.794	72.752.780	2.155.014	2,96
B.6.b) Personale dirigente ruolo sanitario non medico	6.073.653	5.732.067	341.586	5,97
B.6.c) Personale comparto ruolo sanitario	98.385.596	97.411.575	974.021	1,00
B.6.d) Personale dirigente altri ruoli	2.881.502	2.565.924	315.578	12,31
B.6.e) Personale comparto altri ruoli	29.989.785	29.782.859	206.926	0,70
B.7) Oneri diversi di gestione	10.244.282	9.200.740	1.043.542	11,34
B.8) Ammortamenti	27.209.422	24.497.193	2.712.229	11,07
B.8.a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	505.000	518.519	-13.519	-2,70
B.8.b) Ammortamenti dei fabbricati	15.000.000	14.971.654	28.346	0,19
B.8.c) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	11.704.422	9.007.020	2.697.402	29,94
B.9) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	1.091.500	250.000	841.500	336,40
B.10) Variazione delle rimanenze	-100.000	2.000.000	2.100.000	-95,00
B.10.a) Variazione delle rimanenze sanitarie	-100.000	2.000.000	2.100.000	-95,00
B.10.b) Variazione delle rimanenze non sanitarie	0	0	0	0
B.11) Accantonamenti	16.182.965	13.537.932	2.645.033	19,54
B.11.a) Accantonamenti per rischi	2.413.000	3.110.000	-697.000	-22,41
B.11.b) Accantonamenti per premio operosità	20.000	20.000	0	0
B.11.c) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	907.367	2.313.896	-1.406.529	-60,80
B.11.d) Altri accantonamenti	12.842.598	8.094.036	4.748.562	58,67
Totale B)	558.104.447	528.766.508	29.337.939	5,55

DIFF. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	-37.487.670	-25.504.320	11.983.350	46,99
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
C.1) Interessi attivi ed altri proventi finanziari	0	0	0	0
C.2) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	1.354.000	1.220.000	134.000	10,98
Totale C)	1.354.000	1.220.000	134.000	10,98
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
D.1) Rivalutazioni	0	0	0	0
D.2) Svalutazioni	0	0	0	0
Totale D)	0	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI				
E.1) Proventi straordinari	1.246.362	8.053.167	-6.806.805	-84,53
E.1.a) Plusvalenze	0	0	0	0
E.1.b) Altri proventi straordinari	1.246.362	8.053.167	-6.806.805	-84,53
E.2) Oneri straordinari	-93.100	-8.998.017	8.904.971	98,97
E.2.a) Minusvalenze	0	0	0	0
E.2.b) Altri oneri straordinari	-93.100	-8.998.017	8.904.971	98,97
Totale E)	1.153.262	-944.850	2.098.112	122,01
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	-37.688.407	-27.669.171	-10.019.236	36,21
Y) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO				
Y.1) IRAP	-15.009.063	-14.914.528	-94.535	0,63
Y.1.a) IRAP relativa a personale dipendente	-13.832.063	-14.011.378	179.315	-1,28
Y.1.b) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	-477.000	-333.150	-143.850	43,24
Y.1.c) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	-700.000	-570.000	-130.000	22,81

Y.1.d) IRAP relativa ad attività commerciali	0	0	0	0
Y.2) IRES	-205.000	-200.000	-5.000	2,50
Y.3) Accantonamento a fondo imposte (accertamenti, condoni, ecc.)	0	0	0	0
Totale Y)	-15.214.063	-15.114.528	-99.535	0,65
PERDITA DELL'ESERCIZIO	-52.902.471	-42.783.698	-10.118.773	23,65

RENDICONTO FINANZIARIO		PREVENTIVO 2025	CONSUNTIVO 2024	PREVENTIVO 2024
<i>Valori in euro</i>				
OPERAZIONI DI GESTIONE REDDITUALE				
(+)	risultato di esercizio	-52.902.471	-15.101.564	-42.783.698
	- Voci che non hanno effetto sulla liquidità: costi e ricavi non monetari			
(+)	ammortamenti fabbricati	15.000.000	14.901.330	14.971.654
(+)	ammortamenti altre immobilizzazioni materiali	11.704.422	9.926.743	9.007.020
(+)	ammortamenti immobilizzazioni immateriali	505.000	280.964	518.519
Ammortamenti		27.209.422	25.109.037	24.497.193
(-)	Utilizzo finanziamenti per investimenti	-18.622.183	-16.800.862	-16.132.847
(-)	Utilizzo fondi riserva: investimenti, incentivi al personale, successioni e donaz., plusvalenze da reinvestire	-3.400.000	-3.137.273	-3.281.139
Utilizzo contributi in c/capitale e fondi riserva		-22.022.183	-19.938.135	-19.413.896
(+)	accantonamenti SUMAI	20.000	24.097	20.000
(-)	pagamenti SUMAI	-	-	-
(+)	accantonamenti TFR	-	-	-
(-)	pagamenti TFR	-	-	-
Premio operosità medici SUMAI + TFR		20.000	24.097	20.000
(+/-)	Rivalutazioni/svalutazioni di attività finanziarie	-	-	-
(+)	accantonamenti a fondi svalutazioni	1.091.500	353.908	250.000
(-)	utilizzo fondi svalutazioni*	-	-749.642	-200.000
Fondi svalutazione di attività		1.091.500	-395.734	50.000
(+)	accantonamenti a fondi per rischi e oneri	16.182.965	11.856.628	13.517.932
(-)	utilizzo fondi per rischi e oneri	-400.000	-10.061.222	-5.000.000
Fondo per rischi ed oneri futuri		15.782.965	1.795.406	8.517.932
TOTALE Flusso di CCN della gestione corrente		-30.820.767	-8.506.893	-29.112.559
(+/-)	aumento/diminuzione debiti verso regione e provincia autonoma, esclusa la variazione relativa a debiti per acquisto di beni strumentali	-	51.706	-

(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti verso comune	-	76.200	-
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti verso aziende sanitarie pubbliche	-12.000.000	-36.215.205	-20.000.000
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti verso arpa	-	-21.762	-
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti verso fornitori	-2.000.000	5.440.413	-5.000.000
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti tributari	-	757.331	-
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti verso istituti di previdenza	-	649.979	-
(+)/(+)	aumento/diminuzione altri debiti	-	2.784.047	-
(+)/(+)	aumento/diminuzione debiti (escl forn di immob e C/C bancari e istituto tesoriere)	-14.000.000	-26.477.291	-25.000.000
(+)/(+)	aumento/diminuzione ratei e risconti passivi	-	1.023.790	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/stato quote indistinte</i>	-	-361.886	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti p/corrente v/stato vinc.</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione per gettito addizionali Irpef e Irap</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione per partecipazioni regioni a statuto speciale</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione - vincolate per partecipazioni regioni a statuto speciale</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione - gettito fiscalità regionale</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione - altri contributi extrafondo</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Regione</i>	10.000.000	11.676.422	10.000.000
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Comune</i>	-	-	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Asl-Ao</i>	5.000.000	12.463.542	20.000.000
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/ARPA</i>	-	17.681	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Erario</i>	-	739	-
(+)/(+)	<i>diminuzione/aumento crediti parte corrente v/Altri</i>	15.000.000	-4.074.983	15.000.000
(+)/(+)	diminuzione/aumento di crediti	30.000.000	19.721.515	45.000.000
(+)/(+)	diminuzione/aumento del magazzino	-100.000	1.658.530	2.000.000
(+)/(+)	diminuzione/aumento acconti a fornitori per mag.	-	-	-
(+)/(+)	diminuzione/aumento rimanenze	-100.000	1.659.893	2.000.000
(+)/(+)	diminuzione/aumento ratei e risconti attivi	-	61.184	-

A - Totale operazioni di gestione reddituale		-14.920.767	-12.517.802	-7.112.560
ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO				
(-)	Acquisto costi di impianto e di ampliamento	-	-	-
(-)	Acquisto costi di ricerca e sviluppo	-	-	-
(-)	Acquisto Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	-	-
(-)	Acquisto immobilizzazioni immateriali in corso	-	-1.859.244	-
(-)	Acquisto altre immobilizzazioni immateriali	-5.057.668	-826.172	-437.755
(-)	Acquisto Immobilizzazioni Immateriali	-5.057.668	-2.685.416	-437.755
(+)	Valore netto contabile costi di impianto e di ampliamento dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile costi di ricerca e sviluppo dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile immobilizzazioni immateriali in corso dismesse	-	-	-
(+)	Valore netto contabile altre immobilizzazioni immateriali dismesse	-	-	-
(+)	Valore netto contabile Immobilizzazioni Immateriali dismesse	-	-	-
(-)	Acquisto terreni	-	-	-
(-)	Acquisto fabbricati	-12.552.977	-1.510.610	-15.169.843
(-)	Acquisto impianti e macchinari	-	-	-
(-)	Acquisto attrezzature sanitarie e scientifiche	-5.495.599	-6.844.602	-10.085.117
(-)	Acquisto mobili e arredi	-	-160.113	-
(-)	Acquisto automezzi	-	-	-
(-)	Acquisto altri beni materiali	-1.583.800	-6961.742	-6.183.316
(-)	Acquisto Immobilizzazioni Materiali	-19.632.376	-15.477.067	-31.438.276
(+)	Valore netto contabile terreni dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile fabbricati dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile impianti e macchinari dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile attrezzature sanitarie e scientifiche dismesse	-	9.017	-
(+)	Valore netto contabile mobili e arredi dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile automezzi dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile altri beni materiali dismessi	-	3.125	-

(+)	Valore netto contabile Immobilizzazioni Materiali dismesse	-	12.142	-
(-)	Acquisto crediti finanziari	-	-	-
(-)	Acquisto titoli	-800.000	-603.065	-1.200.000
(-)	Acquisto Immobilizzazioni Finanziarie	-800.000	-603.065	-1.200.000
(+)	Valore netto contabile crediti finanziari dismessi	-	-	-
(+)	Valore netto contabile titoli dismessi	-590.000	1.043.065	-1.000.000
(+)	Valore netto contabile Immobilizzazioni Finanziarie dismesse	-590.000	1.043.065	-1.000.000
(+/-)	Aumento/Diminuzione debiti v/fornitori di immobilizzazioni	-2.000.000	-912.490	-2.000.000
B - Totale attività di investimento		-26.900.044	-18.622.831	-36.076.031
ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO				
(+/-)	diminuzione/aumento crediti vs Stato (finanziamenti per investimenti)	-	-	500.000
(+/-)	diminuzione/aumento crediti vs Regione (finanziamenti per investimenti)	13.000.000	-8.437.760	25.000.000
(+/-)	diminuzione/aumento crediti vs Regione (aumento fondo di dotazione)	-	-	-
(+/-)	diminuzione/aumento crediti vs Regione (ripiano perdite)	-	-	-
(+/-)	diminuzione/aumento crediti vs Regione (copertura debiti al 31.12.2005)	-	-	-
(+)	aumento fondo di dotazione	-	-	-
(+)	aumento contributi in c/capitale da regione e da altri	2.000.000	21.815.188	2.726.031
=	altri aumenti/diminuzioni al patrimonio netto*	15.100.000	-5.537.252	-
(+/-)	aumenti/diminuzioni nette contabili al patrimonio netto	17.100.000	16.277.936	2.726.031
(+/-)	aumento/diminuzione debiti C/C bancari e istituto tesoriere*	-	-	-
(+)	assunzione nuovi mutui*	7.500.000	-	-
(-)	mutui quota capitale rimborsata	-5.802.877	-3.385.206	-3.525.742
C - Totale attività di finanziamento		31.797.123	4.454.970	24.700.289
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO (A+B+C)		-10.023.688	-26.685.663	-18.488.301
Delta liquidità tra inizio e fine esercizio (al netto dei conti bancari passivi)		-10.023.688	-26.685.663	-18.488.301
Squadratura tra il valore delle disponibilità liquide nello SP e il valore del flusso di cassa complessivo		0	0	0

**NOTA ILLUSTRATIVA DEI CRITERI DI FORMAZIONE
DEL BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO 2025**

PREMESSA

Il Bilancio di previsione 2025 di seguito illustrato, integrato dal Piano dei flussi di cassa, dal Piano investimenti 2025-2027 e dal Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, secondo quanto previsto dall'art. 25 del D.lgs. 118/2011 e ss.mm.ii. e dall'art. 7 della L.R. 9/2018, presenta la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Azienda così come si sta delineando nel corso del 2025.

È predisposto in coerenza con le indicazioni contenute nell'Allegato A "Finanziamento del Servizio Sanitario Regionale per l'anno 2025 - Indicazioni per la Programmazione annuale delle Aziende Sanitarie" della DGR n. 972 del 23 giugno 2025, avente ad oggetto "LINEE DI PROGRAMMAZIONE E FINANZIAMENTO DELLE AZIENDE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE PER L'ANNO 2025" e sulla base delle indicazioni fornite con nota regionale prot. 18/06/2025.0605059.U "INDICAZIONI TECNICHE PER LA PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI PREVENTIVI ECONOMICI 2025 E DELLA PROPOSTA DI PIANO ATTUATIVO DEL PIAO RELATIVO ALLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE (PTFP)".

Il complessivo livello di finanziamento del Servizio Sanitario Nazionale per il 2025 si attesta in un volume di risorse pari a **136.515,700 milioni di euro** (+2,4 mld rispetto al 2024, pari al +1,86%), così composto:

- 128.061 milioni di euro rappresenta il fabbisogno sanitario standard definito per l'anno 2025 dall'articolo 1, comma 258 della Legge 30 dicembre 2021, n. 234 (Legge di bilancio 2022); fabbisogno che viene incrementato di 2.600 milioni di euro dall'art. 1 comma 535 della L. n. 29 dicembre 2022 n. 197 (Legge di bilancio 2023), di 4.000 milioni di euro per l'anno 2024 dall'art. 1 c. 217 della L. n. 213 del 30 dicembre 2023 (Legge di bilancio 2024), ulteriormente incrementato di 1.302 milioni di euro per l'anno 2025 dall'art. 1 c. 273 L. 207 del 30 dicembre 2024 (Legge di bilancio 2025), di 1 milione dall'art. 1 c. 305 della L. 207/24, di 30 milioni dall'art. 1 c. 340 della L. 207/24, di 1,5 milioni dall'art. 1 c. 344 della L. 207/24, di 0,5 milioni dall'art. 1 c. 349 della L. 207/24 e ridotto di 50 milioni di euro dall'art. 1 c. 375 della L. 207/24
- 300 milioni di euro per l'incremento del Fondo di cui all'articolo 1, comma 401, della legge 11 dicembre 2016, n. 232, relativo al concorso al rimborso alle regioni delle spese sostenute per l'acquisto dei farmaci innovativi (art. 1, c. 259, L. 234/2021);
- 425 milioni di euro per il riconoscimento di un maggior numero di contratti in formazione specialistica (art. 1, c. 260, L. 234/2021);
- 5 milioni per incremento borse di studio MMG (Art. 1, c. 588, L. 197/22)

- la decurtazione per -160,3 milioni di euro per l'anno 2025 del livello del finanziamento del fabbisogno sanitario nazionale standard cui concorre lo Stato come disposta dal DL n. 73/2024 coordinato con la legge di conversione n. 107/24 all'art. 7 recante “Imposta sostitutiva sulle prestazioni aggiuntive del personale sanitario” comma 6 lettera e) a copertura degli oneri derivanti da tale disposizione.

L'art. 1 comma 273 della L. 207/24 (legge di bilancio 2025) interviene pertanto sul livello di finanziamento del Servizio sanitario nazionale per l'anno 2025, incrementandone il valore complessivo di 1,302 mld di euro, prevedendo tuttavia che tale incremento sia destinato “anche per le finalità di cui ai commi da 121 a 123, da 128 a 131, da 300 a 302, 308, 312 e 313, 323, 326, 332, 336 e 337, da 350 a 353, 358 e 359, 365 e 366”, vale a dire a copertura degli oneri derivanti da:

- *rinnovi contrattuali per il triennio 2025-2027 per personale dipendente del SSN e per il personale convenzionato (commi 128-131).* Tale disposizione – che si applica sia al personale dipendente che al personale convenzionato - prevede incrementi retributivi dell'1,8% per il 2025 (previsione contenuta nella relazione tecnica alla Legge di bilancio), comprensivi dell'IVC 2025-2027 da riconoscere al personale dipendente nella misura dello 0,6% dal 1° aprile 2025 al 30 giugno 2025 e dello 1% a decorrere dal 1° luglio 2025;
- *disposizioni in materia di trattamento accessorio (comma 121).* La disposizione prevede che le risorse destinate ai trattamenti accessori di competenza di ciascun anno a partire dal 2025 possano essere incrementate, rispetto a quelle destinate a tali finalità nel 2024 con le modalità e i criteri stabiliti dalla CCNL 2022-2024 di una misura percentuale quantificata nella relazione tecnica della legge di bilancio in 0,22% del monte salari 2021;
- dell'incremento dell'indennità di pronto soccorso (comma 323), dell'incremento dell'indennità di specificità dirigenza medica e veterinaria (c.350), dirigenza sanitaria non medica (c. 351), dell'indennità di specificità infermieristica e dell'indennità di tutela del malato e per la promozione della salute (c. 352 e 353);
- dell'aggiornamento delle *tariffe per DRG post-acuzie* (c. 300), dei LEA (c. 302), per l'attuazione delle misure per il *Piano pandemico nazionale* (c. 308), per *potenziamento delle cure palliative* (c. 332), per la *premialità per liste di attesa* (c. 358) e disposizioni in materia di prestazioni sanitarie offerte da *comunità terapeutiche* in regime di mobilità interregionale (c. 365)

Il livello di finanziamento del Servizio Sanitario Nazionale per il 2025 è così suddiviso:

Risorse complessive	136.515.700.000
Fondo farmaci innovativi	964.000.000
Vincolato (penitenziaria, Obiettivi PSN, OPG, veterinaria, Reg. Calabria 72 mln, 77 mln tariffe DRG, 50 mln agg. LEA, bonus psic., quota premiale liste attesa, comunità terap.)	2.575.414.256
Vincolato già ripartito (DM 77)	841.500.000

Vincolato per altri enti	1.124.528.545
Quota premiale (0,25%)	341.289.250
Fabbisogno indistinto (comprensivo DL 34/2020, superticket, fibrosi cistica, prestazioni aggiuntive)	130.668.967.949

Il livello complessivo del fabbisogno indistinto quindi è pari a 130,669 mld di euro, comprensivo delle risorse per la soppressione del c.d. superticket, della fibrosi cistica, del DL 34/2020 e delle risorse per incremento tariffe per prestazioni aggiuntive di cui all'art. 1, c. 218-220 L. 207/24 e art. 4 c. 11 del DL n. 202 del 27 dicembre 2024, con un incremento complessivo di 2,069 mld rispetto al 2024, che porta ad un **effettivo incremento percentuale di +1,61%**. Rispetto ad una previsione di **aumento della spesa sanitaria per il 2025 del +3,6%**, la sfida per raggiungere l'equilibrio di bilancio diventa per le Regioni significativa (vedi Documento di Finanza Pubblica 2025 deliberato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2025 e parere espresso dalla Conferenza delle Regioni e Province Autonome sul DPF 2025, prot. 25/51/CU01/C2).

Stante, pertanto, l'attuale situazione in cui ancora non si è addivenuti ad una Intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni sul riparto delle risorse 2025, sia riguardante il fabbisogno standard (la cosiddetta quota indistinta) sia le risorse relative alla quota premiale e agli obiettivi di piano, e vista la necessità di definire il quadro programmatico per l'anno 2025 al fine di avviare il percorso di predisposizione dei bilanci economici preventivi delle Aziende sanitarie, si stimano le risorse disponibili a livello regionale sulla base dei criteri già stabiliti dal Decreto 30 dicembre 2022 recante “Definizione dei nuovi criteri e dei pesi relativi per la ripartizione del fabbisogno sanitario nazionale standard” attualmente vigente, considerando in via prudenziale il solo incremento della quota indistinta rispetto alla quota 2024, come determinata dall'Intesa in Conferenza Stato-Regioni del 28.11.2024, e per quanto riguarda gli obiettivi di piano si stima un valore analogo al 2024. Si stima altresì, con la medesima quota di accesso 2024, la quota di competenza regionale del Fondo farmaci innovativi, fondo che dal 2023 è stato unificato a livello nazionale e la cui consistenza per l'anno 2025 è analoga all'anno 2024.

Le risorse complessivamente a disposizione del SSR per l'anno 2025, al netto delle entrate proprie correnti, comprensive delle risorse già ripartite dalla legge di bilancio 2024 (art. 1 c.218-220), dal DL n. 202/24 (art. 4, c.11), dal DL n.34/2020 e per il finanziamento della soppressione del cd. Superticket e fibrosi cistica (in misura pari all'anno 2024) sono così stimate in fase di programmazione in 9.908.996.650, con un incremento complessivo di circa 180 milioni di euro rispetto al livello effettivo 2024, come determinato dalle Intese in Conferenza Stato-Regioni del 28.11.2024.

A fronte di tale quadro programmatico, l'anno 2025 si presenta pertanto particolarmente critico, come certificato anche dal Parere della Conferenza delle Regioni in ordine al Documento di Finanza Pubblica 2025, in ragione del fatto che il livello di finanziamento del fabbisogno sanitario standard

incrementa complessivamente del 1,8% a fronte di una spesa sanitaria che aumenta in misura ben superiore (stimato un + 3,6%) per i notevoli incrementi attesi per una maggior spesa farmaceutica ospedaliera per continuare a garantire l'attuale livello assistenziale e la presa in carico dei pazienti, della spesa farmaceutica convenzionata dovuto all'applicazione di previsioni contenute nella Legge di Bilancio 2024 (L. 213/2023) che hanno avuto impatto solo su alcuni mesi del precedente anno, per gli oneri derivanti dai rinnovi contrattuali per il triennio 2025-2027 (1,8%), dall'applicazione delle misure contenute nell'art. 1 c. 121 (incremento del trattamento accessorio), c. 323, 352-353 della L. di bilancio 2025 (Incremento indennità di pronto soccorso e di altre indennità del personale dipendente) che sono a valere sul livello di finanziamento della quota indistinta del fabbisogno sanitario, così come il trascinamento sul 2025 degli oneri connessi al rinnovo del contrattuale 2022-2024 (5,78%), e che complessivamente per la Regione Emilia-Romagna vedono un incremento rispetto al quadro programmatico 2024 di oltre 123 milioni di euro. A ciò si aggiunga l'impatto dal 2025 del nuovo nomenclatore tariffario per le prestazioni di specialistica ambulatoriale e di assistenza protesica entrato in vigore il 30 dicembre 2024 (DM 25.11.24) e il permanere di rilevanti costi energetici ed inflattivi.

In ambito regionale, per la suddivisione del finanziamento 2025 tra le Aziende Sanitarie, si è provveduto ad aggiornare il sistema dei criteri di riparto.

Con riferimento specifico alle Aziende Ospedaliero-universitarie, le risorse complessivamente previste con la delibera di programmazione 2025 sono definite in misura pari alle risorse effettive 2024 distribuite in sede di programmazione 2024 (DGR 945/24), incrementate in misura corrispondente all'aumento a livello nazionale della quota indistinta (1,61%). Il finanziamento è determinato sulla base dei criteri adottati negli anni precedenti, aggiornati sulla base degli ultimi dati completi disponibili (anno 2024). Si prevede in particolare un finanziamento omnicomprensivo a funzione - come remunerazione aggiuntiva rispetto al riconoscimento a tariffa della produzione annuale (ai sensi dell'articolo 8-sexies del dlgs 502/1992 e s.m.i.), nell'ambito del limite massimo stabilito dall'art.15, comma 13, lett.g, del d.l. n. 95/2012 (30%) e sulla scorta della metodologia prevista dalla legge di stabilità 2016 a verifica della condizione di sostenibilità delle AOSPU/IRCCS - nella misura del 18,8% dell'attività di ricovero ed ambulatoriale prodotta nel corso del 2024. Tale finanziamento assorbe il finanziamento del sistema integrato SSRUniversità che negli anni 2018 e precedenti integrava la remunerazione a tariffa delle prestazioni, pari al 7% della produzione ospedaliera in favore di cittadini residenti nella Regione, come riconfermato nel Protocollo Regione-Università siglato nel corso del 2016. A tale finanziamento, si aggiunge il riconoscimento di un finanziamento a funzione del Pronto Soccorso; tali risorse sono state determinate in ragione della metodologia adottata in sede di programmazione 2024 e in misura pari al margine di contribuzione negativo per accesso al pronto soccorso (inteso come differenziale fra costi pieni 2023 e valorizzato a tariffa al netto del ticket) sostenuto dalle Aziende Ospedaliero-Universitarie.

Così come per le AUSL, le risorse complessive riconosciute per il 2025 sono comprensive di un fondo perequativo per sostenere un avvicinamento ad una crescita minima a livello aziendale del

1,61% del finanziamento indistinto e sono al netto delle risorse a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario (risorse che in sede previsionale non sono distribuite).

A tali finanziamenti, si aggiunge l'assegnazione di risorse riferibili al DL 34/2020, ripartite in misura analoga all'anno 2024, dei contributi a carico delle Aziende USL, anch'essi ripartiti in misura analoga al 2024 e dei finanziamenti riconosciuti alle Aziende Ospedaliero a copertura degli ammortamenti non sterilizzati di competenza dell'esercizio 2025, relativi alle immobilizzazioni entrate in produzione entro il 31.12.2009.

Per quanto riguarda i fattori produttivi a maggior assorbimento di risorse, le indicazioni contenute nella delibera regionale 972/2025 e riferibili alle Aziende Ospedaliero-Universitarie sono le seguenti:

- Spesa farmaceutica e per dispositivi medici:

Per *l'acquisto ospedaliero di farmaci*, si prevede a livello regionale una spesa di 1,438 mld di euro corrispondente a +7,6% verso il 2024, con scostamenti differenziati fra le Aziende sanitarie. Tale previsione considera sia l'incremento dovuto alla ricaduta dei farmaci con innovatività scaduta nell'anno precedente o in scadenza nell'anno in corso che l'aumento legato al numero di casi trattati e ai costi delle terapie a maggior impatto, in particolare nell'ambito delle malattie oncoematologiche, rare, su base immunologica, neurodegenerative, calcolati su base storica; inoltre, sono considerati i fattori di potenziale risparmio derivanti dall'adesione alle gare d'acquisto regionali, inclusi prodotti biosimilari, nonché agli obiettivi regionali di appropriatezza e sostenibilità orientati in particolar modo a favorire, quando possibile, criteri di scelta dei farmaci basati sul miglior rapporto costoopportunità. L'obiettivo esclude invece l'ossigenoterapia, i vaccini, i farmaci con innovatività piena nonché i farmaci con innovatività condizionata e gli antibiotici reserve che, secondo quanto stabilito dalla Legge n.207/2024, a partire dal 1° gennaio 2025 hanno accesso al fondo nazionale di cui all'art. 1, comma 401 della Legge 232/2016, seppur entro i limiti di risorse previsti. Il rispetto dell'obiettivo è monitorato in corso d'anno tramite verifiche a cadenza bimestrale.

A fronte di un fondo per farmaci innovativi dimensionato in misura pari a quanto programmato nel 2024 (105,3 mln), ad AOU Modena sono assegnati 9.746.515,00 euro.

Si precisa che gli accordi di fornitura tra aziende sanitarie non devono tenere conto nelle partite di scambio dei farmaci innovativi coperti dal fondo nazionale, essendo oggetto di un finanziamento dedicato a copertura dei costi sostenuti (fino al limite aziendale riconosciuto). Allo stesso modo, non devono essere evidenziati a bilancio per tali farmaci ricavi per mobilità extraregionale attiva, essendo riferibili al fondo nazionale.

Per *l'acquisto di dispositivi medici* nel 2025 è prevista una spesa di 720,3 milioni di euro corrispondente ad un incremento rispetto al 2024 in linea con l'incremento massimo delle risorse del fondo sanitario (1,9%). Questa stima si basa sull'analisi storica dei consumi registrati nel periodo 2021-2024 per ciascuna azienda, ricalibrata in funzione di tale percentuale incrementale massima consentita. La sostenibilità economica viene valutata attraverso il mantenimento del

rapporto tra la spesa per i dispositivi medici e il FSR. Le Aziende sanitarie dovranno tener conto degli specifici obiettivi di budget indicati per l'anno 2025 ed oggetto di monitoraggio e verifica bimestrale, nonché di quanto previsto dall'art. 1 c. 331 della L. 207/2024 in base al quale il rispetto del budget aziendale per i dispositivi medici costituisce elemento di valutazione dei direttori generali degli enti del servizio sanitario regionale e dei direttori di strutture aziendali.

- **Mobilità Infra-Regionale:**

Per quanto riguarda la valorizzazione delle prestazioni in mobilità infra-regionale, le Aziende dovranno prevedere quanto segue:

- per la mobilità extra-provinciale relativa all'attività di degenza, i valori di produzione risultanti dalla matrice di mobilità predisposta dal livello regionale (sulla base dei dati di produzione consuntivi 2024), salvo accordi consensuali fra le Aziende.
- relativamente alle altre voci di mobilità extra-provinciale (fatta eccezione per le degenze) le Aziende dovranno tenere conto della produzione 2025 in base agli ultimi dati disponibili dai ritorni informativi, salvo accordi consensuali tra le aziende; laddove tali valori siano difformi fra azienda creditrice ed azienda debitrice, il valore di riferimento sarà quello dell'azienda creditrice.

- **Mobilità Extra-Regionale:**

Relativamente alla mobilità extraregionale attiva, le Aziende sanitarie dovranno esporre una stima della propria attività 2025.

- **Personale Dipendente:**

Le Aziende dovranno inserire, quale allegato del Bilancio di previsione 2025, la proposta di Piano Triennale dei fabbisogni di personale relativo al triennio 2025-2027. Esso dovrà essere impostato in coerenza con le linee di programmazioni regionali e con l'obiettivo economico finanziario assegnato, assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali. La gestione delle politiche assunzionali potrà essere, ove necessario, ridefinita in relazione all'esito delle verifiche periodiche sull'andamento della gestione aziendale.

- *Rinnovi contrattuali triennio 2016-2018:*

in analogia al 2024, si procede al finanziamento di tale contratto per un importo complessivo di 3.164.605,00 euro, con esclusione della percentuale dell'1,09% che rimane a carico dei bilanci aziendali. È stato inoltre iscritto tra i rimborsi l'importo di 1.129.201 euro da parte dell'Ausl territoriale quale quota parte dei finanziamenti relativi al contratto del comparto e della dirigenza medica 2016/2018 del personale OCB, analogamente a quanto convenuto nel 2024.

- *Rinnovi contrattuali triennio 2019-2021:*

In analogia al 2024, si procede al finanziamento degli oneri di competenza 2025 derivanti dalla sottoscrizione del CCNL 2019-2021 per il personale del comparto, della dirigenza sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa per un importo complessivo di 10.829.095,00 euro.

In fase previsionale le Aziende sanitarie possono già prevedere il finanziamento a copertura degli oneri relativi a indennità di pronto soccorso per il comparto (in linea con 2024) e per la dirigenza (in linea con 2024) e le risorse previste a copertura degli oneri relativi all'ordinamento professionale comparto (0,55%) in linea con importo assegnato nel 2024.

- *Rinnovi contrattuali triennio 2022-2024:*

In relazione al rinnovo contrattuale del personale dipendente triennio 2022 – 2024, le Aziende dovranno operare, in sede previsionale, accantonamenti in misura pari all'indennità di vacanza contrattuale IVC 2022-2024 che dovrà essere corrisposta in corso d'anno, nella misura incrementale (6,7) prevista dall'art. 1 comma 28 L. 213/2023 (disposizione applicabile anche al SSN, in base a quanto disposto dal comma 29, ultimo periodo). Il differenziale tra il 5,78% previsto applicando l'art. 1 comma 27 della L. 213/2023 e l'IVC 2022-2024 – diversamente da quanto indicato nel 2024 - rimane per un 50% accantonato a livello regionale in GSA (verrà distribuito alle Aziende, una volta sottoscritto il contratto) e per l'ulteriore 50% le singole aziende dovranno disporre specifici accantonamenti a fronte dei quali sono previsti finanziamenti a copertura. Per AOUMO si tratta di 6.281.402,00 euro a copertura IVC 2022-2024 e di 3.814.664,00 euro a copertura del 50% da accantonare.

Le risorse in applicazione delle misure contenute negli art. 1 c. 321, 323, 353 e 354 della L. 207/24 rimangono, in questa sede previsionale, accantonate a livello regionale in GSA.

- *Rinnovi contrattuali triennio 2025-2027:*

In relazione al rinnovo contrattuale del personale dipendente triennio 2025 – 2027, le Aziende dovranno operare accantonamenti in misura pari all'IVC 2025-2027 così come determinata ai sensi di quanto disposto dall'art. 1 comma 128 della L. 207/2024. A fronte di tali costi, le aziende potranno disporre di finanziamenti dedicati, che, per AOUMO, sono pari a 984.859,00 euro.

Il differenziale tra l'incremento retributivo previsto per l'anno 2025 dall'art. 1 c. 128 della L. 207/2024 (quantificato nella relazione tecnica alla legge di bilancio in 1,8%) e l'IVC 2025-2027 rimane, in questa sede previsionale accantonato a livello regionale in GSA e verrà ripartito una volta sottoscritto il relativo contratto.

- Fondo risarcimento danni da responsabilità civile

L'accantonamento al Fondo risarcimento danni da responsabilità civile, effettuato a livello regionale sul bilancio della GSA, dovrà far fronte alla copertura dei costi derivanti da risarcimenti assicurativi di seconda fascia (sinistri oltre la soglia di 250.000 euro).

- Investimenti

Dovranno essere rappresentati nei dati economici di preventivo 2025 gli effetti degli investimenti finanziati con contributi in conto esercizio dedicati (finanziamenti a progetto), non assegnati a quota capitaria; pertanto, dovrà essere data evidenza della rettifica, dell'ammortamento e dell'utilizzo del contributo in conto esercizio (sterilizzazione).

Con riferimento agli interventi urgenti, indifferibili e imprevedibili, in questa sede le Aziende non dovranno iscrivere rettifiche di contributi in conto esercizio per investimenti. Per l'anno 2025 è prevista la disponibilità di un fondo pari a 13 milioni di euro, con il quale saranno finanziati gli interventi urgenti, indifferibili e imprevedibili che risponderanno tassativamente ai criteri di cui alla DGR 1980/2022.

Per quanto riguarda gli oneri conseguenti all'attivazione dell'applicativo per il progetto DSM-DP e Segnaler, le Aziende dovranno prevedere, a valere su risorse regionali, oneri per 16.613,82 euro.

Coerentemente con questo quadro regionale, l'Azienda Ospedaliero – Universitaria di Modena adotta il proprio Bilancio di Previsione, che evidenzia un risultato stimato in **-52.902.470,61 euro**.

Rispetto all'esercizio 2024, infatti, mettendo a confronto gli importi di Consuntivo 2024 e di Preventivo 2025, emerge che la maggior perdita stimata per il 2025 è dovuta:

- per 15,6 milioni di euro ad una diminuzione del Valore di Produzione, principalmente dovuto ai contributi in c/esercizio (-3,1 milioni di euro), al pay-back (-10,2 milioni di euro) e al rimborso Legge Gelli 2023, registrato negli utilizzi (-2,3 milioni di euro), a cui si aggiunge un aumento complessivo di 11,5 milioni di euro tra Costi di Produzione, Oneri Finanziari e Imposte e Tasse;
- per 10,7 milioni di euro ad una diminuzione dei Proventi Straordinari, principalmente dovuta al venir meno di specifiche assegnazioni regionali (in particolare 11.000.000,00 euro quale quota del finanziamento del SSR 2024 a seguito delle intese sancite in CSR n. 228/2024, n. 229/2024 e n. 230/2024).

	PREVENTIVO 2025	CONSUNTIVO 2024
Valore della Produzione	520.616.777	536.163.609
Costi della Produzione	-558.104.447	-545.786.450
Proventi e Oneri Finanziari	-1.354.000	-1.097.671
Proventi e Oneri Straordinari	1.153.262	11.823.513
Imposte e Tasse	-15.214.063	-16.204.563
RISULTATO DI ESERCIZIO	-52.902.471	-15.101.564

Lo schema di conto economico di seguito analizzato è quello del CE MINISTERIALE, presentato unitamente al Bilancio di esercizio 2024 e al Bilancio di Previsione 2024.

Il commento si concentra sul raffronto con il Consuntivo 2024, in quanto maggiormente esplicativo delle dinamiche economiche dell'anno in corso.

RICAVI

CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.1.A) Contributi da Regione per quota F.S. regionale	126.710.747	127.855.220	120.197.705	-1.144.473
A.1.B) Contributi c/esercizio (extra fondo)	1.556.757	2.981.176	1.664.704	-1.424.419
A.1.C) Contributi c/esercizio per ricerca	0	298.506	0	-298.506
A.1.D) Contributi c/esercizio da privati	0	51.200	0	-51.200
Totale	128.267.504	131.186.101	121.862.408	-2.918.597

Nel bilancio di previsione sono stati iscritti i seguenti contributi, assegnati con DGR 972/2025:

	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
A.1.A) CONTRIBUTI DA REGIONE PER QUOTA FS regionale			
Finanziamento per funzioni	38.844.080,00	29.304.963,00	29.304.963,00
Contributi a carico AUSL	21.853.013,00	21.853.013,00	21.853.013,00
Integrazione equilibrio	0,00	5.680.472,00	0,00
Fondo perequativo	1.089.784,00	0,00	0,00
Finanziamento PS	12.829.494,00	12.227.541,64	12.227.542,00
Ammortamenti non sterilizzati ante 31.12.2009	4.503.306,00	4.501.747,00	4.501.747,00
Fondo farmaci innovativi	9.746.515,00	6.302.785,00	8.073.414,00
Contratto comparto a regime	1.879.737,00	1.879.737,00	1.879.737,00
Accantonamento contratto 2019/2021	2.591.391,40	2.632.520,59	2.568.234,00
Finanziamento dirigenza sanitaria triennio 2016/2018	1.212.744,00	1.212.744,00	1.212.744,00

Finanziamento dirigenza PTA triennio 2016/2018	72.124,00	72.124,00	72.124,00
Finanziamento IVC rinnovo contrattuale 2022/2024	6.281.402,00	6.281.402,00	6.281.402,00
Finanziamento 50% rinnovo contrattuale 2022/2024	3.814.664,00	0,00	0,00
Finanziamento IVC rinnovo contrattuale 2025/2027	984.859,00	0,00	0,00
Progetto GRU GAAC e SEGNALER	16.613,82	37.157,00	37.157,00
Progetti e funzioni (nel 2025 80% del 2024)	1.593.600,00	2.852.000,00	2.852.000,00
Finanziamento DU	2.147.244,01	2.147.244,00	2.190.626,00
Personale c/o GSA	766.234,10	766.234,10	581.073,00
Piano di miglioramento accesso al PS	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Finanziamento Trapianti e Medicina Rigenerativa cuore non battente	250.000,00	419.989,00	400.000,00
Diabete mellito	0,00	29.150,00	0,00
Realizzazione progetti 2024 settore Innovazione Servizi Sanitari e Sociali	0,00	25.000,00	0,00
Prevenzione	0,00	10.000,00	0,00
Interventi umanitari	0,00	13.555,31	0,00
DL 34/20 Personale – emergenza Covid-19	5.376.019,00	5.376.019,00	5.376.019,00
Contributo per i maggiori costi legati all'aumento prezzi fonti energetiche ed alla pandemia	0,00	10.395.439,00	10.395.439,00
Risorse per Particolari condizioni di lavoro svolto dal personale del comparto assegnato ai servizi di PS	290.093,00	290.093,00	290.093,00
Finanziamento contratto comparto 2019/2021 – annualità 2022	8.237.704,00	8.237.704,00	8.237.704,00
Assegnazione ordinamento professionale comparto ex art. 102 comma 5 CCNL 2/11/2022 (0,55%)	581.779,00	581.779,00	581.779,00
Recupero liste di attesa/Prestazioni aggiuntive 2025	680.895,50	680.895,50	680.895,00
Finanziamento SSR anno 2024 a seguito intesa CSR n. 229/2024	0,00	2.661.080,00	0,00

PS Dirigenza medica	425.784,00	425.784,00	0,00
Cefalea primaria	0,00	68.200,00	0,00
Piano nazionale malattie rare	0,00	288.847,49	0,00
Piano nazionale contrasto antimicrobico - resistenza	41.666,67	0,00	0,00
TOTALE	126.710.746,56	127.855.219,63	120.197.705,00
A.1.B) CONTRIBUTI C/ESERCIZIO (EXTRA fondo)	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
Autosufficienza sangue	107.088,00	109.568,20	107.880,00
Progetto di ricerca AOU Ferrara	0,00	25.300,00	0,00
Test genomici per tumore al seno	0,00	148.000,00	285.000,00
Cosisifa	0,00	2.304,00	0,00
Prevenzione nei luoghi di lavoro	0,00	15.000,00	15.000,00
Progetto reumatologia	0,00	105.000,00	105.000,00
Progetto neurologia	0,00	277.000,00	0,00
Malattie rare retina occhio	0,00	5.544,60	0,00
Progetto Hologen	0,00	32.407,37	0,00
STP	551.562,08	551.562,08	410.583,59
Sperimentazioni da enti pubblici	0,00	0,00	50.000,00
PNRR Ricerca	865.700,00	1.419.680,00	796.240,00
PNRR	0,00	289.809,40	0,00
TOTALE	1.556.757,45	2.981.175,65	1.664.703,59
A.1.C) CONTRIBUTI C/ESERCIZIO PER RICERCA	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
da CNR	0,00	25.000,00	0,00
da privati	0,00	147.498,00	0,00
da Regione	0,00	14.152,86	0,00
da Ministero Salute	0,00	111.855,00	0,00

TOTALE	0,00	298.505,86	0,00
A.1.D) CONTRIBUTI C/ESERCIZIO da Privati	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
da Fondazione	0,00	51.200,00	0,00
TOTALE	0,00	51.200,00	0,00

RETTIFICA CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO PER DESTINAZIONE AD INVESTIMENTI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.2.A) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti da FSR	-16.614	-40.752	-37.157	24.138
A.2.B) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti – Altri contributi	0	-83.259	0	83.259
Totale	-16.614	-124.011	-37.157	107.397

È stato iscritto soltanto l'importo di 16.613,82 euro a rettifica dell'assegnazione regionale sopra riportata per il finanziamento del progetto SEGNALER, coerentemente con l'adozione di un bilancio di previsione in perdita.

UTILIZZO FONDI PER QUOTE INUTILIZZATE CONTRIBUTI VINCOLATI DI ESERCIZI PRECEDENTI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.3.A) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da FSR indistinto finalizzato	0	2.368.541	0	-2.368.541
A.3.B) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da FSR	0	591.805	0	591.805
A.3.C) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da soggetti pubblici – vincolati	200.000	1.397.322	200.000	-1.197.322
A.3.D) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti per ricerca	200.000	812.974	0	-612.974
A.3.E) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti da privati	0	0	0	0

Totale	400.000	5.170.642	200.000	-4.770.000
---------------	----------------	------------------	----------------	-------------------

Il raggruppamento registra il solo importo prudenziale di 400 mila euro, trattandosi di ricavi che vengono registrati a fine anno parallelamente alla rendicontazione dei progetti a cui sono destinati.

L'andamento di questo raggruppamento è difficilmente confrontabile con gli esercizi precedenti, in quanto conseguente all'avanzamento dei progetti di ricerca e alle valutazioni regionali sulla contabilizzazione dei contributi assegnati. Rispetto a quest'ultimo punto, in particolare, viene meno la somma di 2.342.835,39 euro a titolo di "Applicazione art. 1, commi 435 e 435 bis, della Legge n. 205/2017 (cd. Legge Gelli) annualità 2023" registrata nel Consuntivo 2024 in esecuzione della DGR/2024/1931.

RICAVI PER PRESTAZIONI SANITARIE

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.4.A) Ricavi per prestazioni sanitarie:	330.242.764	330.184.383	325.732.573	58.381
A.4.C) Ricavi per prestazioni sanitarie erogate a privati	3.135.000	2.701.590	2.696.000	433.410
A.4.D) Ricavi per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia	17.211.758	18.173.397	16.180.000	-961.639
Totale	350.589.522	351.059.370	344.608.573	-469.848

Complessivamente si prevede un importo in contenuto aumento rispetto all'esercizio 2024, dovuto principalmente all'allineamento di alcune tipologie di ricavi al dato consolidato nel relativo consuntivo.

Per quanto riguarda la mobilità, l'andamento stimato è il seguente:

PROVINCIA di MODENA

Il contratto di fornitura con AUSL Modena è stato ad oggi valorizzato in continuità con il Consuntivo 2024:

	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
Degenza	175.555.598	175.555.598	174.061.543
Contributo di qualificazione Polyclinico	0	0	0
Contributo di qualificazione Ospedale di Baggiovara	0	0	0

Specialistica	48.551.486	48.551.486	48.411.488
Pronto Soccorso	5.086.280	5.086.280	5.086.280
Farmaceutica	26.264.089	26.264.089	25.290.012
Totale	255.457.453	255.457.453	252.849.323

MOBILITA' INFRA

La degenza è stata iscritta registrando la matrice trasmessa con nota regionale prot. 18/06/2025.0605059.U "Indicazioni tecniche per la predisposizione dei bilanci preventivi economici 2025 e della proposta di Piano Attuativo del PIAO relativo al PTFP", che ha recepito la valorizzazione reale dei ricavi aziendali registrati nel 2024, con un aumento 123.567,00 euro sul Consuntivo. Sull'ambulatoriale e la FED sono state applicate le proiezioni aggiornate con i dati reali a tutto aprile:

	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
Degenza	21.952.070	21.828.503	21.828.503
Specialistica	4.272.773	4.485.145	4.426.196
Pronto Soccorso	334.784	338.949	342.283
Farmaceutica	2.541.101	2.454.437	2.604.578
Totale	29.102.728	29.107.033	29.201.560

MOBILITA' EXTRA

In applicazione delle indicazioni fornite con la già citata nota regionale prot. 18/06/2025.0605059.U, sono stati iscritti gli importi reali stimati sulla base della produzione del 1° quadrimestre 2025, che evidenziano complessivamente un contenuto aumento rispetto al consuntivo 2024 (+136.163,00 euro concentrati sui farmaci):

	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	
Degenza	20.740.172	20.740.172	21.971.409	
Specialistica	4.097.573	4.068.632	3.697.028	
Farmaceutica	2.084.897	1.977.674	1.773.900	
Totale	26.922.642	26.786.479	27.442.337	

CONCORSI, RECUPERI e RIMBORSI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.5.A) Rimborsi assicurativi	100.000	244.510	60.000	-144.510
A.5.B) Concorsi, recuperi e rimborsi da Regione	0	92.649	0	0
A.5.C) Concorsi, recuperi e rimborsi da aziende sanitarie pubbliche della RER	7.533.602	7.759.759	7.755.278	-226.157
A.5.D) Concorsi, recuperi e rimborsi da altri soggetti pubblici A.5.E) Concorsi, recuperi e rimborsi da privati	2.042.500	1.813.881	1.591.100	228.619
A.5.E) Concorsi, recuperi e rimborsi da privati	687.000	11.110.466	838.000	-10.423.466
Totale	10.363.102	21.021.265	10.244.378	-10.658.163

Rispetto al Consuntivo 2024, si stima una diminuzione di 10.658 milioni di euro, dovuta principalmente alla non ripetibilità dell'assegnazione da Pay Back su spesa farmaceutica ospedaliera per 10.191.731,00 euro, avvenuta nello scorso esercizio con DGR 522/2025.

COMPARTECIPAZIONI ALLA SPESA PER PRESTAZIONI SANITARIE

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.6) Ticket	6.148.550	5.119.822	4.750.000	1.028.728
Totale	6.148.550	5.119.822	4.750.000	1.028.728

L'importo stimato risente sia dell'incremento degli incassi registrato nel 1° quadrimestre, sia dell'applicazione delle linee guida regionali richiamate nella DGR 972/2025, che richiedono un'attenta valutazione dei crediti in essere al 31 dicembre e l'alimentazione dell'apposito fondo. In riferimento a quest'ultimo aspetto, pertanto, l'incremento va letto unitamente all'aumento dell'accantonamento per svalutazione crediti.

QUOTA CONTRIBUTI IN C/CAPITALE IMPUTATA ALL'ESERCIZIO

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2023	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.7) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti dallo Stato	22.022.183	19.938.136	19.413.986	2.084.047
Totale	22.022.183	19.938.136	19.413.986	2.084.047

La voce comprende le rettifiche dei costi di ammortamento generati dai cespiti acquisiti con contributi in conto capitale, donazioni da privati, altri fondi finalizzati o acquisiti anteriormente al 1996.

Così come per i costi di Ammortamento, la previsione è stata effettuata utilizzando il programma cespiti in uso e calcolando l'impatto 2025 dei cespiti presenti al 31.12.2024, sul presupposto che il piano investimenti 2025 dovrà essere interamente finanziato da fonti specifiche e dedicate, con conseguente generazione di ulteriori costi e ricavi di pari importo.

ALTRI RICAVI E PROVENTI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
A.9.A) Ricavi per prestazioni non sanitarie	90.000	87.585	70.000	2.415
A.9.B) Fitti attivi ed altri proventi da attività immobiliari	115.000	114.817	115.000	183
A.9.C) Altri proventi diversi	2.637.530	2.589.882	2.035.000	47.648
Totale	2.842.530	2.792.284	2.220.000	50.246

Si confermano gli importi iscritti nel Consuntivo 2024, in quanto coerenti con l'andamento ad oggi stimato di questi ricavi.

COSTI

La stima dei costi 2025 è stata effettuata applicando le indicazioni contenute nella nota regionale prot. 25/02/2025.0188007.U “Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena – Obiettivi di Budget – 2025”.

Gli obiettivi di budget individuati si riferiscono ai seguenti fattori produttivi:

- acquisto ospedaliero di farmaci
- acquisto di dispositivi medici
- personale atipico
- personale dipendente

In questi ambiti sono state individuate azioni aziendali destinate sia al contenimento degli incrementi dovuti ad aumento di prezzi, a nuovi prodotti, ad adeguamenti inflattivi, sia al recupero di margini di efficienza.

BENI SANITARI E NON SANITARI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2024 su cons. 2024
B.1.A) Acquisti di beni sanitari	135.474.640	126.289.617	126.017.819	9.185.023
B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	2.045.000	2.082.840	2.109.500	-37.840
Totale	137.519.640	128.372.456	128.127.319	9.147.184

VARIAZIONE DELLE RIMANENZE

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2023	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.13.A) Variazione rimanenze sanitarie	-100.000	1.545.120	2.000.000	-1.645.120
B.13.B) Variazione rimanenze non sanitarie	0	114.774	0	-114.774
Totale	-100.000	1.659.893	2.000.000	-1.759.893

Unitamente alla stimata riduzione della variazione delle rimanenze, il raggruppamento si attesta su un importo di 137,420 milioni di euro, in aumento di 7,388 milioni di euro rispetto al consuntivo 2024.

L'incremento è ripartito sui Farmaci e sui Dispositivi Medici (compresi IVD) ed è coerente con i tetti economici assegnati all'Azienda nella nota regionale prot. 25/02/2025.0188007.U sopracitata e con l'assegnazione di 9.746.515,00 euro per farmaci innovativi (pieni e condizionati) e antibiotici riserve (+3,443 milioni di euro rispetto al 2024), che prevedono:

- Acquisto ospedaliero di farmaci

l'obiettivo regionale è stato definito prevedendo un incremento di spesa entro 101.468.634 euro rispetto al precedente anno e considera sia l'incremento dovuto alla ricaduta dei farmaci con innovatività scaduta nel 2024 o in scadenza nell'anno in corso che l'aumento legato al numero di casi trattati e ai costi delle terapie a maggior impatto, in particolare nell'ambito delle malattie onco-ematologiche, rare, su base immunologica, neurodegenerative, calcolati su base storica; inoltre, sono considerati i fattori di potenziale risparmio derivanti dall'adesione alle gare d'acquisto regionali, inclusi prodotti biosimilari, nonché agli obiettivi regionali di appropriatezza e sostenibilità orientati in particolar modo a favorire, quando possibile, criteri di scelta dei farmaci basati sul miglior rapporto costo/opportunità.

Si precisa che l'obiettivo esclude l'ossigenoterapia, i vaccini, i farmaci con innovatività piena nonché i farmaci con innovatività condizionata e gli antibiotici riserve che, secondo quanto stabilito dalla Legge n. 207/2024, a partire dal 1° gennaio 2025 hanno accesso al fondo nazionale di

cui all'art. 1, comma 401 della Legge 232/2016, seppur entro i limiti di risorse previsti. L'obiettivo è monitorato in corso d'anno tramite verifiche a cadenza bimestrale.

Per AOUMO, al netto dei costi dichiarati per i farmaci innovativi, per l'ossigeno e i vaccini, è stato fissato un obiettivo di incremento non superiore ad euro 2.575.471,00 euro, coerente con l'andamento stimato ad oggi dei consumi e dell'attività e con le azioni gestionali messe in campo dall'Azienda.

- Dispositivi medici

L'obiettivo regionale per il 2025 è stato fissato in un limite di incremento rispetto al 2024 pari a 13.431.752 euro. Questa stima si basa sull'analisi storica dei consumi registrati nel periodo 2021-2024 per ciascuna azienda, ricalibrata in funzione del massimo incremento sostenibile, fissato al +1,9% in linea con l'aumento del Fondo Sanitario nazionale, sulla base delle stime ad oggi disponibili in base all'art. 1 c. 273 della L. 207/24.

Per AOUMO, è stato previsto un incremento di 1.521.528 euro (pari al 2,07%), coerente con l'andamento dei consumi e dell'attività, in particolare, chirurgica, stimata ad oggi e con le azioni gestionali messe in campo dall'Azienda, a cui sono stati aggiunti 1,2 milioni di euro necessari per completare il progetto di rinnovamento e messa a norma dello strumentario chirurgico.

I maggiori costi per lo strumentario sono parzialmente e prudenzialmente compensati dalla previsione di incremento della valorizzazione delle scorte di fine anno.

Le altre tipologie di beni sono state stimate in continuità con il consuntivo 2024.

SERVIZI SANITARI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.2.A.3) Acquisti servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	10.224.563	9.990.758	7.758.700	236.284
B.2.A.7) Acquisti servizi sanitari per assistenza ospedaliera	1.148.424	1.147.506	1.069.180	918
B.2.A.11) Acquisto prestazioni di trasporto sanitario	2.766.809	2.835.559	2.698.882	-68.750
B.2.A.13) Compartecipazione al personale per attività libero – professionale	13.950.000	13.573.511	12.350.000	376.489
B.2.A.14) Rimborsi, assegni e contributi sanitari	450.000	729.324	470.000	-279.324
B.2.A.15) Consulenze, collaborazioni, Interinali e altre prestazioni di lavoro sanitarie	16.607.709	16.634.596	15.063.175	-26.887
B.2.A.16) Altri servizi sanitari	3.515.226	4.634.046	3.584.114	-1.118.820
Totale	48.662.730	49.545.299	42.994.050	-882.569

Si stima una diminuzione di 883 mila euro rispetto al Consuntivo 2024, dovuta al combinato delle seguenti variazioni:

- riduzione delle voci “Rimborsi, assegni e contributi sanitari” e “Altri servizi sanitari”, in quanto, così come per i ricavi, non sono stati iscritti costi coperti da progetti di ricerca o da altri finanziamenti specifici e dedicati;
- aumento dei costi per libera professione in base all’andamento dei corrispondenti incassi, finanziamento di nuove integrazioni assistenziali e dottorati, avvio di una nuova attività di laboratorio (NIPTA2 e NIPTB2) da rimborsare all’Azienda Usl di Bologna e incremento dell’attività aggiuntiva, in particolare in PS per effetto delle note difficoltà di reperimento di personale;

Per quanto riguarda, infine, il personale atipico, sul quale l’obiettivo regionale assegnato è di calo complessivo rispetto al 2024, la stima è coerente con tale indicazione (voce B.2.A.15 - Consulenze, collaborazioni, Interinali e altre prestazioni di lavoro sanitarie).

SERVIZI NON SANITARI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.2.B.1) Servizi non sanitari, di cui:	71.457.081	67.830.973	69.737.998	3.626.108
- Lavanderia	4.774.541	4.643.863	4.820.381	130.678
- Pulizia	10.746.499	10.687.215	10.515.902	59.284
- Mensa	10.859.360	10.705.885	10.439.000	153.475
- Riscaldamento	2.245.932	1.438.456	1.950.000	807.476
- Servizi di assistenza informatica	2.400.000	2.393.703	2.709.481	6.297
- Servizi trasporti (non sanitari)	3.870.604	3.782.728	3.738.000	87.876
- Smaltimento rifiuti	1.550.000	1.584.623	1.600.000	-34.623
- Utenze telefoniche	500.000	454.803	482.400	45.197
- Utenze elettricità	3.200.000	1.782.605	2.370.000	1.417.395
- Altre utenze	9.651.200	8.502.777	10.400.815	1.148.423
- Premi di assicurazione	426.750	503.007	326.500	-76.257
- Altri servizi non sanitari	21.232.195	21.351.309	20.385.519	119.114
B.2.B.2) Consulenze, collaborazioni, interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie	1.157.075	1.204.613	1.041.071	-47.538
B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	287.000	278.510	290.000	8.490
Totale	72.901.156	69.314.097	71.069.069	3.587.059

La previsione a fine anno risulta in aumento rispetto allo scorso esercizio di 3,587 milioni di euro, concentrati nei costi energetici, stimati dall’Energy Manager aziendale applicando il criterio PFOR e tenendo conto dell’incertezza rispetto al funzionamento dei trigeneratori, in particolare del Policlinico.

MANUTENZIONI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.3.A) Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	9.373.163	2.912.728	8.882.000	6.460.435
B.3.B) Manutenzione e riparazione agli impianti e macchinari	3.423.860	7.209.052	0	-3.785.192
B.3.C) Manutenzione e riparazione alle attrezzature sanitarie e scientifiche	9.660.000	9.644.862	9.475.000	15.138
B.3.D) Manutenzione e riparazione ai mobili e arredi	90.000	76.405	35.000	13.595
B.3.E) Manutenzione e riparazione agli automezzi	12.000	12.130	12.000	-130
B.3.F) Altre manutenzioni e riparazioni	917.400	794.721	888.000	122.679
B.3.G) Manutenzioni e riparazioni da aziende sanitarie della regione	0	0	0	0
Totale	23.476.423	20.649.899	19.292.000	2.826.524

La proiezione a fine anno evidenzia un aumento di 2,827 milioni di euro, concentrato sulle manutenzioni ordinarie ad immobili ed impianti, sulle quali pesa la quantificazione di costi consequenti o preliminari a interventi PNRR ed ex PNC/ora art. 20.

GODIMENTO BENI DI TERZI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.4.A) Fitti passivi	294.000	305.610	444.000	-11.610
B.4.B.1) Canoni di noleggio area sanitaria	5.918.000	6.097.199	6.100.000	-179.199
B.4.B.2) Canoni di noleggio area non sanitaria	1.649.000	1.302.060	937.000	346.940
B.4.C.1) Canoni di leasing area sanitaria	417.000	414.380	417.000	2.620
B.4.C.2) Canoni di leasing area non sanitaria	400.000	1.570.960	1.655.000	-1.170.960
Totale	8.678.000	9.690.211	9.553.000	-1.012.211

Il raggruppamento diminuisce di 1,012 milioni di euro, dovuti alla cessazione del contratto di leasing sull'impianto di cogenerazione del Policlinico, in parte compensati dall'acquisizione a noleggio di due prefabbricati, necessari per il collocamento delle unità operative che dovranno di volta in volta trasferirsi per consentire i lavori di ristrutturazione al Policlinico.

PERSONALE DIPENDENTE

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
Totale costo del personale	212.238.329	219.196.001	208.245.205	-6.957.672
Totale	212.238.329	219.196.001	208.245.205	-6.957.672

È stato iscritto un importo coerente con l'obiettivo assegnato con la citata nota regionale prot. 25.2.2025.0188007.U (che conferma il consuntivo 2024), a cui è stata applicata un'ulteriore diminuzione dell'0,5% (pari a 1,179 milioni di euro) che, alla luce delle azioni di revisione della struttura dei costi e della modulazione con prudenza delle risorse umane già avviata nel corso del 2024, si stima realizzabile.

Dall'importo così determinato, sono stati decurtati 5.887.015,66 euro relativi all'IVC cosiddetta "potenziata" 2022/2024 e 984.859,32 euro relativi all'IVC 2025/2027, iscritti tra gli accantonamenti.

ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.9.A) Imposte e tasse	9.340.982	8.985.800	8.262.440	355.182
B.9.B) Perdite su crediti	0	0	50.000	0
B.9.C) Altri oneri diversi di gestione	903.300	1.029.124	888.300	-125.824
Totale	10.244.282	10.014.924	9.200.740	229.358

La proiezione a fine anno evidenzia un incremento, dovuto principalmente all'adeguamento dei costi di Iva intercompany sui farmaci e sui DM, conseguente ai maggiori costi previsti nella voce "Acquisto beni".

SVALUTAZIONI delle IMMOBILIZZAZIONI e dei CREDITI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.12) Svalutazione dei crediti	1.091.500	353.908	250.000	737.592
Totale	1.091.500	353.908	250.000	737.592

Per la spiegazione della variazione in aumento si rimanda a quanto illustrato in precedenza in merito al cambio di criterio di registrazione dei ticket.

AMMORTAMENTI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.10) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	505.000	280.964	518.519	224.036
B.11.A) Ammortamento dei fabbricati	15.000.000	14.901.330	14.971.654	98.670
B.11.B) Ammortamento delle altre immobilizzazioni materiali	11.704.422	9.926.743	9.007.020	1.777.679
Totale	27.209.422	25.109.037	24.497.193	2.100.385

Così come per i ricavi “Quota contributi in c/capitale imputabile all’esercizio”, la previsione è stata effettuata utilizzando il programma cespiti in uso e calcolando l’impatto 2025 dei cespiti presenti al 31.12.2024, sul presupposto che il piano investimenti 2025 dovrà essere interamente finanziato da fonti specifiche e dedicate, con conseguente generazione di ulteriori costi e ricavi di pari importo.

ACCANTONAMENTI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
B.14.A) Accantonamenti per rischi	2.413.000	5.871.162	3.110.000	-3.458.162
B.14.B) Accantonamenti per premio di operosità (SUMAI)	20.000	24.097	20.000	-4.097
B.14.C) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	907.367	2.642.480	2.313.896	-1.735.113
B.14.D) Altri accantonamenti	12.842.598	3.342.987	8.094.036	9.499.611
Totale	16.182.965	11.880.725	13.537.932	4.302.240

L’aggregato è difficilmente confrontabile da un anno all’altro, essendo i singoli accantonamenti collegati a rischi specifici e non sempre ripetibili (rinnovi contrattuali, finanziamenti per progetti di ricerca, controversie legali...).

Nell’aggregato “Altri accantonamenti”, che raccoglie gli accantonamenti per il Personale Dipendente, sono stati iscritti i seguenti importi:

Rinnovi contrattuali triennio 2022-2024

Come da indicazioni regionali, sono stati effettuati accantonamenti in misura pari all’indennità di vacanza contrattuale IVC 2022-2024 che dovrà essere corrisposta in corso d’anno, nella misura incrementale (6,7) prevista dall’art. 1 comma 28 L. 213/2023. Il differenziale tra il 5,78% previsto applicando l’art. 1 comma 27 della L. 213/2023 e l’IVC 2022-2024 – diversamente da quanto indicato nel 2024 - rimane per un 50% accantonato a livello regionale in GSA (verrà distribuito alle Aziende, una volta sottoscritto il contratto) e per l’ulteriore 50% è stato accantonato in questo raggruppamento. Si tratta di 6.281.402,00 euro a copertura IVC 2022-2024 e di 3.814.664,00 euro a copertura del 50% a carico azienda.

Le risorse in applicazione delle misure contenute negli art. 1 c. 321, 323, 353 e 354 della L. 207/24 rimangono, in questa sede previsionale, accantonate a livello regionale in GSA.

Rinnovi contrattuali triennio 2025-2027

Come da indicazioni regionali, è stato effettuato un accantonamento in misura pari all'IVC 2025-2027 così come determinata ai sensi di quanto disposto dall'art. 1 comma 128 della L. 207/2024, per un importo complessivo di 984.859,00 euro.

Il differenziale tra l'incremento retributivo previsto per l'anno 2025 dall'art. 1 c. 128 della L. 207/2024 (quantificato nella relazione tecnica alla legge di bilancio in 1,8%) e l'IVC 2025-2027 rimane, in questa sede previsionale, accantonato a livello regionale in GSA e verrà ripartito una volta sottoscritto il relativo contratto.

Per quanto riguarda gli altri accantonamenti, rispetto al Consuntivo 2024, l'importo stimato ad oggi non comprende la ripetizione dell'accantonamento per manutenzioni cicliche (1,3 milioni di euro), per recupero crediti LCA Faro (1,631 milioni di euro) e per interessi di mora (177 mila euro), nonché l'iscrizione degli accantonamenti per quote inutilizzate di contributi (1,735 milioni di euro). L'accantonamento per controversie legali, infine, è stato stimato su un importo più contenuto.

ONERI FINANZIARI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
C.1) Interessi attivi	0	0	0	0
C.2) Altri proventi	0	0	0	0
C.3) Interessi passivi	-1.279.000	-1.025.914	-1.150.000	253.086
C.4) Altri oneri	-75.000	-71.757	-70.000	3.243
Totale	-1.354.000	-1.097.671	-1.220.000	256.329

Sono stimati in aumento di 256 mila euro, sia a seguito dell'entrata in ammortamento dell'ultimo mutuo stipulato a gennaio 2024, sia per fronte all'incremento dei tassi di interesse.

PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
E.1.A) Plusvalenze	0	0	0	0
E.1.B) Altri proventi straordinari	1.246.362	23.352.158	8.053.167	-22.105.796
E.2.A) Minusvalenze	0	-12.142	0	12.142
E.2.B) Altri oneri straordinari	-93.100	-11.516.503	-8.998.017	11.423.403
Totale	1.153.262	11.823.513	-944.851	10.670.251

È stato iscritto un importo di 1,246 milioni di euro di sopravvenienze/insussistenze attive già registrate in contabilità. Si tratta di storni di interessi passivi e di rimborsi, a seguito di sentenze favorevoli, di prestazioni sanitarie, di chiusura di fatture da ricevere a seguito di riconciliazione di estratti conto fornitori.

IMPOSTE DELL'ESERCIZIO

Descrizione ministeriale	Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024	Differenza prev. 2025 su cons. 2024
Y.1) Irap	15.009.063	15.999.564	14.914.528	-990.501
Y.2) Ires	205.000	205.000	200.000	0
Totale	15.214.063	16.204.564	15.114.528	-990.501

L'importo in diminuzione stimato per l'anno segue l'andamento previsto per i costi di personale dipendente.

IL PIANO DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI

Il piano dei flussi di cassa prospettici contiene una previsione delle variazioni finanziarie previste per l'esercizio 2025, suddivise tra gestione corrente, gestione reddituale, attività di investimento e finanziamento. È stato redatto sul modello previsto dal D. Lgs. 118/2011.

La gestione corrente, evidenziando una perdita stimata di 52,9 milioni di euro, si chiude con un flusso finanziario negativo per 30,8 milioni di euro, alla cui copertura concorrono:

- la gestione reddituale per 14,9 milioni di euro, frutto di una stimata diminuzione dei crediti, in parte destinata alla riduzione dell'ammontare dei debiti, in particolare verso l'Azienda sanitaria provinciale, e in parte a bilanciare la gestione corrente;
- l'utilizzo della liquidità per 10 milioni di euro, importo compatibile con il vincolo a chiudere l'esercizio in avanzo di cassa;
- il saldo positivo per 4,9 milioni di euro della gestione extracorrente.

Per quanto attiene quest'ultima, la parte dedicata alle attività di investimento riassume la quota del piano triennale degli investimenti che si stima di eseguire nel 2025, con particolare riferimento agli investimenti collocati in scheda 1 e scheda 2, interamente finanziati. Prudenzialmente, considerate le tempistiche di incasso, le corrispondenti attività di finanziamento sono state stimate su un importo complessivo più contenuto. È stato inoltre inserito il ripiano della perdita 2024 per 15,1 milioni di euro, in quanto ad oggi già incassato.

Infine, sono stati registrati due movimenti finanziari, riguardanti da una parte l'avvenuta erogazione del mutuo da 7,5 milioni di euro acceso nel 2024 con Cassa Depositi e Prestiti e, dall'altra, l'estinzione del mutuo con BPM avvenuta contestualmente al pagamento della rata del 30 giugno, per un importo di 1,9 milioni di euro.

Non sono stati previsti investimenti con copertura in c/esercizio, se non quelli specificatamente indicati dalla Regione e coperti da finanziamento dedicato (SEGNALER per 16 mila euro).

IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2025/2027

Il Piano degli Investimenti triennale è stato redatto secondo lo schema predisposto a livello regionale.

Le azioni prioritarie programmate per l'anno in corso e già finanziate riguardano:

- rispettare le tempistiche di realizzazioni e milestones previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- sostenere il rinnovamento tecnologico delle medie e piccole tecnologie.

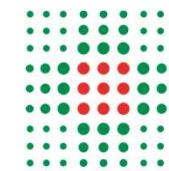
Contestualmente, al Policlinico proseguiranno i lavori per la realizzazione del nuovo edificio del Materno – Infantile, la cui conclusione è prevista per i primi mesi del 2026 e per l'adeguamento alla normativa antincendio sui corpi di fabbrica del policlinico e sul corpo di fabbrica poliambulatorio (D.M. 19/3/2015), lavori iniziati ma sospesi causa emergenza COVID19, mentre a Baggiovara verrà terminato il riassetto interno dell'area di PS.

Si prevede, infine, di avviare i lavori di ristrutturazione del Blocco Operatorio del Policlinico, finalizzati alla realizzazione di nuove sale operatorie e di spogliatoi, e i lavori di miglioramento sismico dei corpi CDEGH del Policlinico di Modena.



Piano Azioni 2025

LINEE GUIDA ALLA
PROGRAMMAZIONE PER BUDGET



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena



I. Premessa	(3)
II. Percorso di Budget 2025	(8)
III. Strumenti di Governo e Nuovi Indirizzi	(13)
IV. Il budget dei servizi in staff alla Direzione Strategica	(33)
V. Governo delle Risorse e Flussi Informativi	(43)
VI. Strumenti di Programmazione e Controllo	(56)

La struttura del documento

Giugno 2025

Premessa

1. Fonti e quadro economico

Le linee guida per la programmazione provinciale sono definite all'interno della cornice delineata dal Programma di mandato della XII legislatura della Regione Emilia-Romagna e del programma di mandato dei Direttori Generali (DGR 65/2025 e 73/25).

Il sistema sanitario provinciale persegue l'obiettivo di consolidare i risultati ottenuti in termini di garanzia dei livelli essenziali di assistenza. Il quadro economico nazionale e regionale è contrassegnato dalla limitazione delle risorse disponibili e dalla crescita della domanda di servizi sanitari e socio sanitari: in tale contesto risulta imprescindibile un intervento di innovazione della governance e l'adozione di modelli organizzativi adeguati alle necessità di soddisfare in modo adeguato i crescenti bisogni di salute della popolazione assistita.

Premessa

2. Sviluppo strategico e Macroindirizzi

Gli indirizzi che costituiscono il presupposto principale delle scelte allocative aziendali a partire dal 2025 pongono al centro del nostro sistema la sanità pubblica e le politiche di prevenzione, la riorganizzazione della rete sanitaria territoriale e di prossimità, con particolare attenzione alle aree interne e di montagna ed al nuovo accordo con i medici di medicina generale, la gestione più solida e integrata del sistema ospedaliero e, da ultimo, la sostenibilità complessiva del sistema attraverso il governo dei nuovi progetti, del piano investimenti e delle risorse (umane ed economiche).

Se da un lato si dovrà continuare a dare concreta e sostanziale attuazione all'implementazione dei nuovi modelli territoriali previsti dal DM 77/22, alla riorganizzazione del sistema dell'Emergenza Territoriale e della Continuità Assistenziale, all'introduzione del numero unico 116/117, al consolidamento ed alla integrazione della rete ospedaliera provinciale con lo scopo di garantire equità di accesso, appropriatezza ed efficienza erogativa, oltre alla piena integrazione ospedale-territorio, permane al contempo la necessità di dare continuità gestionale attraverso il perseguitamento degli obiettivi regionali previsti dalla DGR 945/24, dal PRP, dal programma di interventi previsti dal PNRR.

Premessa

3. Accesso alle prestazioni

Sul piano dell'offerta, occorrerà continuare a promuovere azioni specifiche per l'appropriatezza e la riduzione delle liste d'attesa (chirurgiche e ambulatoriali) e più in generale di semplificazione e ottimizzazione dell'accesso ai Servizi e di condivisione del processo assistenziale (progetto reti cliniche).

Investire e innovare. L'introduzione delle tecnologie, l'avvio delle strutture nuove (o rinnovate), - si veda il piano di rinnovo tecnologico e degli investimenti in ambito edilizio garantito anche grazie ai finanziamenti del PNRR - ma anche l'innovazione connessa allo sviluppo dell'intelligenza artificiale e all'introduzione di nuovi modelli erogativi (proattività, presa in carico, teleassistenza, team itineranti, multidisciplinarietà, task shifting), saranno fondamentali per migliorare la gestione delle risorse sanitarie e la pianificazione delle cure.

Questo piano di interventi non può prescindere dalla valorizzazione dei professionisti (medici, professioni sanitarie e infermieristiche, area amministrativa) che rappresentano il vero patrimonio delle Aziende sanitarie modenesi.

L'obiettivo è quello di garantire a tutti i cittadini un miglior accesso ai servizi fondamentali (paziente al centro) superando l'ottica prestazionale per agire una revisione della filiera dei servizi che rafforzino l'integrazione tra gli ambiti di assistenza ospedaliera e territoriale a garanzia del migliore accesso alle cure.

Premessa

4. Trasformazioni e Sostenibilità

Trasformazioni. La portata delle riorganizzazioni delle innovazioni e delle razionalizzazioni dell'offerta che dovranno essere promosse saranno orientate a valorizzare le sinergie, le interdipendenze fra i diversi ambiti di competenza e a garantire la sostenibilità del sistema. La sostenibilità di quanto sopra richiamato potrà realizzarsi a patto di forti riorganizzazioni (trasformazioni) guidate dalla razionalizzazione e dall'efficientamento del sistema, non potendosi escludere la possibilità di diversa allocazione di risorse da tempo assegnate o la riorganizzazione dell'offerta o di modelli erogativi che si erano stratificati negli anni e che si ritenevano acquisiti e non modificabili (riallocazione di risorse in funzione delle nuove priorità e impegno a garantire la stessa offerta ma in modo diverso) trasformazione).

Sostenibilità. Le risorse dovranno essere ri-allocate in funzione di scelte oculate e coerenti con la programmazione e la sostenibilità del sistema e le attività orientate a quel recupero di efficienza indispensabile ad "autofinanziare" le nuove attivazioni non isorisorse.

Premessa

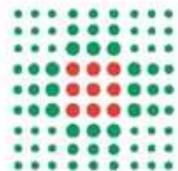
5. Centralità del Paziente

L'obbligo di rispetto delle compatibilità finanziarie richiede azioni sinergiche su più versanti, con attenzione e impegno gestionale sulle aree di spesa ritenute eccessive (ricorso a livelli organizzativi sovradimensionati, interventi non supportati da chiare evidenze scientifiche, ridondanza dell'offerta o ridotta/scarsa produttività, iperconsumo di prestazioni ambulatoriali, uso di farmaci, dispositivi e protesica riconducibili ad un uso sicuro e appropriato): il fine è quello di perseguire razionalizzazioni ed economia di scala.

Opportuno sviluppare una funzione di fundraising utile al reperimento delle risorse, alla gestione dei rapporti con i finanziatori e ad orientare i fondi su progetti innovativi e che rappresentino un vero valore aggiunto per le Aziende sanitarie.

Da ultimo, la centralità del paziente e del suo percorso di cura, che comporta la necessità di privilegiare una risposta integrata che abbia a riferimento i bisogni di salute dell'assistito; l'applicazione di tale principio, prevede il superamento di ogni logica squisitamente prestazionale e di "consumismo sanitario", l'umanizzazione e la personalizzazione della cura, la gentilezza delle relazioni.

L'integrazione, tra l'ospedale e territorio, comporta la progressiva integrazione tra setting e la collaborazione tra professionisti diversi, nella logica della condivisione dei percorsi di cura.



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

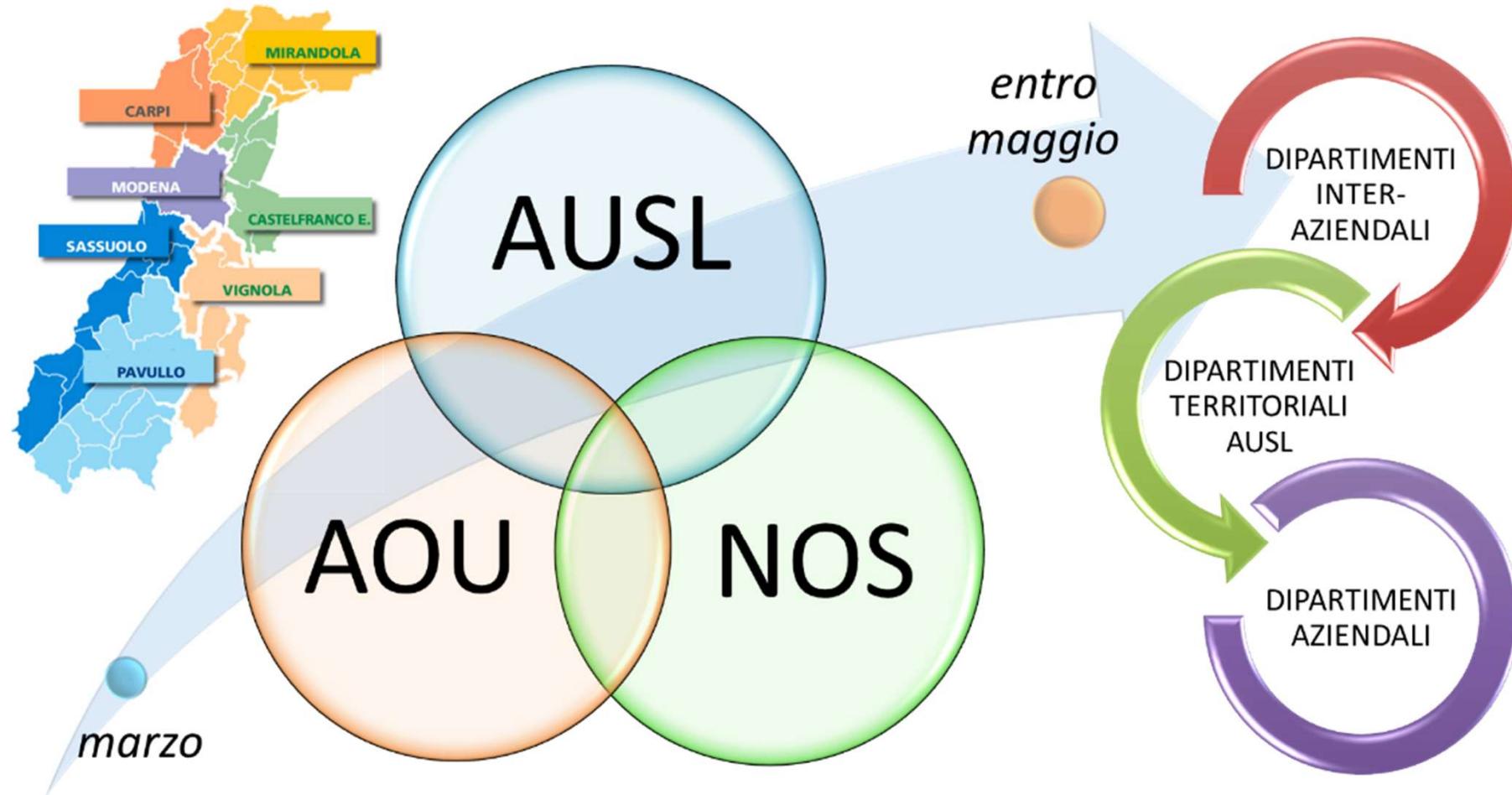
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena



Percorso di Budget 2025

LIVELLO DI PROGRAMMAZIONE CONGIUNTO PROVINCIALE

Programmazione congiunta provinciale



I Livelli di Negoziazione

DIPARTIMENTI INTERAZIENDALI (AOU – AUSL – NOS)

- Malattie Nefrologiche e Cardiovascolari
- Oncologico ed Ematologico
- Emergenza-Urgenza
- Medicina di Laboratorio
- Diagnostica per Immagini

DIPARTIMENTI TERRITORIALI AUSL (DS AOU e NOS)

- Salute Mentale
- Cure Primarie e Integrazione
- Sanità Pubblica

DIPARTIMENTI A VALENZA AZIENDALE (RUA – Chir. – Osp.)

- AUSL
 - Medicina e Riabilitazione
 - Attività Chirurgiche
 - Ostetricia, Ginecologia e Pediatria
- AOU:
 - Medicina Interna Gen.
 - Medicine Specialistiche
 - Chirurgie Generali
 - Apparato Locomotore
 - Neuroscienze, Testa-collo
 - Materno-Infantile
 - Medicina di Area Critica

La tempistica



Il calendario degli incontri di budget 2025

DIPARTIMENTO	GIORNO	ORA	SALA
Dipartimento Assistenziale Medicina di Area Critica	31-mar-25	15-17,30	SALA RIUNIONI
Dipartimento ad Attività Integrata Medicina Interna Generale e Post Acuzie	03-apr-25	9,30-13	SALA RIUNIONI
Dipartimento Interaziendale ad Attività Integrata Diagnostica per Immagini	08-apr-25	9,30-12	CS 1.1
Dipartimento ad Attività Integrata Apparato Locomotore	09-apr-25	14-17	SALA RIUNIONI
Dipartimento Interaziendale ad Attività Integrata di Oncologia ed Ematologia	17-apr-25	14-17	CS 1.3
Dipartimento Interaziendale Farmaceutico	29-apr-25	9,30-13	CS 1.2
Dipartimento ad Attività Integrata Neuroscienze e Testa Collo	08-mag-25	14-17	R6.2
Dipartimento ad Attività Integrata Medicine Specialistiche	09-mag-25	9,30-13	CS 1.2
Dipartimento Interaziendale ad Attività Integrata Malattie Nefrologiche, Cardiache e Vascolari	13-mag-25	9,30-12,30	CS 1.2
Dipartimento Interaziendale ad Attività Integrata Medicina di Laboratorio e Anatomia Patologica	14-mag-25	9.30 - 13	CS 1.2
Dipartimento ad Attività Integrata Materno Infantile	22-mag-25	14 - 17	CS 1.2
Dipartimento Interaziendale Emergenza- Urgenza	23-mag-25	14-18	CS 1.2
Dipartimento ad Attività Integrata di Chirurgie Generali e Specialità Chirurgiche	09-giu-25	14 - 18	CS 1.2

Strumenti di Governo e Nuovi Indirizzi

LINEE DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA PROVINCIALE

- Condivisione delle scelte
- Responsabilità, delega e supervisione
- Monitoraggio e supporto alle decisioni
- Appropriatezza
- Equità di accesso ed efficienza erogativa
- Centralità del Cittadino

Accompagnare il cambiamento



- Percorso di budget congiunto provinciale
- Presa in carico e uso comune delle piattaforme
- Operation provinciale
- Gestione interaziendale dei processi non sanitari
- Digital Health
- Misura degli esiti e sviluppo ICT
- Qualità ed accreditamento

Integrazione organizzativa e gestionale fra le Az. San. modenesi



- Rete Ospedaliera Provinciale
- Accesso alle prestazioni e governo Liste d'Attesa
- Emergenza-Urgenza Territoriale
- Piani di Produzione Provinciali (Specialistica Ambulatoriale e Attività Chirurgica)

Assistenza Ospedaliera e Reti Cliniche Provinciali



Accompagnare il cambiamento

Condivisione delle scelte



- Conoscenza degli indirizzi e degli obiettivi
- Confronto e condivisione con le diverse articolazioni aziendali
- Diffusione ampia, trasparente e partecipata degli indirizzi della programmazione anche attraverso la partecipazione diretta alle scelte.

Responsabilizzazione,
delega, supervisione



- Individuazione chiara della responsabilità dei processi, anche attraverso l'esercizio della delega (cascata) ai collaboratori, con supervisione

Misurazione e
valutazione e BMK



- Valutazione dello stato d'avanzamento dei progetti, per l'adozione dei correttivi necessari a perseguire gli obiettivi di efficacia, sicurezza ed efficienza nel rispetto dei vincoli economici di sistema (sostenibilità).



Reporting

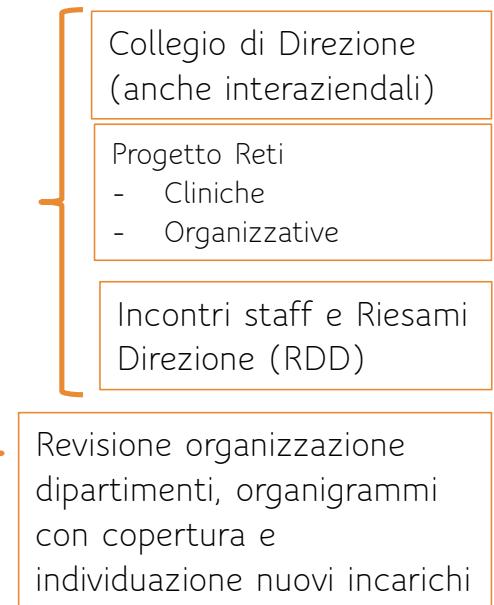
Governo complessivo dei
processi e delle decisioni



- Promozione di un sistema di governo complessivo dei processi e delle decisioni aziendali, con adozione di una organizzazione flessibile di supporto e in grado di rispondere alle sollecitazioni della prima linea e riorientare i comportamenti e le traiettorie assunte dai processi.



Cabine regia
Board
Project



Rete Ospedaliera Provinciale (1)

La rete ospedaliera provinciale (pubblica e privata accreditata) deve essere ottimizzata per garantire equità di accesso, appropriatezza ed efficienza erogativa, e deve svilupparsi in ottica di piena integrazione con il territorio. Importante lavorare per ridurre le disomogeneità e l'inappropriatezza nell'accesso e nell'utilizzo dei servizi nel pieno rispetto delle specificità territoriali (ad esempio diversi bisogni espressi dalle aree rurali/città, pianura/montagna), creando le condizioni affinché si possa riservare il ricorso all'ospedale solo alle problematiche sanitarie che non possono trovare risposte altrettanto efficaci e sicure in ambito territoriale.

Con riferimento alla struttura dell'offerta della rete ospedaliera provinciale, si sottolinea che la dotazione di posti letto per 1.000 abitanti colloca la provincia di Modena entro i livelli previsti dalla DGR 2040/15 e DM 70/15, con un tasso di letti per 1.000 abitanti tra i più bassi in Regione (Modena 3,5 vs RER 3,9). Il tasso di ospedalizzazione (dato 2024 non consolidato) è pari a 130,3 per 1.000 abitanti, valore sostanzialmente in linea con la media RER (130,8). A fronte di un indice di autosufficienza (87,2 %) non difforme dalla media regionale (85,5 %), con un ambito oncologico pienamente autosufficiente e una importante mobilità passiva in ambito ortopedico. Con riferimento al principio volume/esiti e all'obiettivo programmatico di concentrazione dell'attività chirurgica oncologica si rilevano nell'offerta duplicazioni e/o ridondanze. La rete ospedaliera privata si caratterizza per una rilevante componente psichiatrica (circa 80 % dei letti per acuti in capo al privato) e per una componente di ambito chirurgica limitata alle sole discipline ortopedia (Hesperia e Fogliani) e urologia (Hesperia).

Rete Ospedaliera Provinciale (2)

La rete ospedaliera deve essere ottimizzata, promuovendo il monitoraggio e la contestualizzazione dei percorsi diagnostico-terapeutici, rafforzando le reti locali, i dipartimenti e la connessione regionale, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione e della sostenibilità, in coerenza anche con quanto previsto dal DM77/22.

Il modello di rete clinica integrata dovrà essere continuamente rimodulato sulla base delle competenze professionali, delle disponibilità tecnologiche della necessità di perseguire crescenti livelli di autosufficienza provinciale, sicurezza e di recupero di efficienza, ma anche di diffusione e capillarità dell'offerta volta a facilitare l'accesso alle prestazioni. Occorre aver a riferimento la sostenibilità del sistema evitando che «l'eccesso di hub & spoke» allontani ulteriormente i professionisti dagli spoke rendendo ancor più complesso il reperimento di risorse che già in alcuni ambiti (emergenza, ostetricia e ginecologia, radiologia) risulta critico.

Nell'ottica di una offerta comune e coordinata della rete dei produttori modenesi, la necessità che le singole strutture si facciano prioritariamente carico della popolazione di riferimento anche per le prestazioni di base (autosufficienza), risulta prioritaria; in aggiunta, tenuto conto dello storico andamento della mobilità passiva per ricovero, particolarmente rilevante nella disciplina ortopedia (e diagnostica pesante), è indispensabile definire in modo congiunto una strategia che porti all'ottimizzazione ed incremento della produttività della ricca rete di strutture che insistono in provincia, con importante incremento della risposta e contenimento del fenomeno che porta i cittadini modenesi a rivolgersi a strutture extraprovincia e soprattutto extra RER (progetto recupero mobilità passiva per ortopedia).

Rete Ospedaliera Provinciale (3)

Più in generale si intende continuare nel lavoro di riordino del sistema produttivo provinciale nel rispetto del principio volumi/esiti (reti cliniche integrate - Hospital network) e della vocazione delle strutture, con concentrazione interdistrettuale, di provincia o anche su area vasta o regionale, delle attività più complesse, superamento delle duplicazioni, e contestuale offerta diffusa delle attività meno complesse ed a più alta epidemiologia, anche ricorrendo ai team itineranti e all'uso condiviso delle piattaforme.

Fermo restando che, come sopra richiamato, ogni Ospedale, e pertanto anche gli hub provinciali e di area, sono tenuti a garantire in primis la "risposta di base" per la popolazione di riferimento territoriale (autosufficienza garantita da Policlinico e OCB per i residenti nei distretti di Modena e Castelfranco e dai 5 ospedali provinciali per i rispettivi Distretti di afferenza), si riporta, a seguire, la suddivisione delle attività tra le strutture della rete provinciale che prevede la concentrazione o il decentramento delle attività sulla base della complessità della casistica:

Centralizzazione attività a maggior complessità

- Emergenze tempo dipendenti su OCB
- Attività a valenza provinciale su Hub modenese (Policlinico e OCB)
- Alta complessità chirurgica oncologica

Rafforzamento Ospedali Distrettuali

- Casistica ampia epidemiologia e bassa complessità
- Pazienti fragili, cronici
- Utilizzo efficiente piattaforme operatorie
- Utilizzo efficiente delle piattaforme tecnologiche (TC e RM)

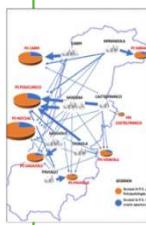
Reti Ospedaliere Provinciali

Progetto provinciale pluriennale «Reti Cliniche e Organizzative»	
Reti Cliniche 1. rete onco-ematologica 1.1. screening oncologici 2. rete cure palliative adulti 3. rete cure palliative pediatriche (cpp) 4. rete materno-infantile 5. rete emergenza-urgenza 6. rete neuropsichiatria infantile (npi) 6.1. rete riabilitativa pediatrica 7. rete epatopatie croniche 8. rete riabilitativa adulti 9. rete terapia del dolore 10. rete cardiologica e di chirurgia vascolare 11. reti tempo-dipendenti 12. rete diabetologica (adulti e bambini) 13. rete nefrologica 14. rete dermatologica 15. rete reumatologica	Progetti Organizzativi 1. laboratori 2. politiche del farmaco 3. progetto cartella provinciale informatizzata 4. programma di contrasto alla violenza di genere 5. programma di contrasto al maltrattamento e abusi sui bambini 6. piattaforma provinciale tecnologie biomediche 7. cabina di regia provinciale specialistica ambulatoriale 8. cabina di regia provinciale piattaforme chirurgiche 9. telemedicina
4.1 Sottogruppo pediatrico della rete materno infantile	
10 Percorso cefalee Ulteriori proposte in corso di valutazione - ICI malattie croniche intestinali - Celiachia - Rete nutrizionale preventiva e clinica - Rete clinica geriatrica provinciale	

Reti Ospedaliere Provinciali: azioni prioritarie



Consolidamento mediante implementazione delle relazioni collaborative fra strutture, sia a livello regionale che provinciale



Microreti di Prossimità: attività delocalizzabili nei diversi contesti (ospedalieri e territoriali), prossime all'utenza



Trasferimento interventi chirurgici in setting assistenziali appropriati (ambulatoriale)



N TEMPO PER OGNI
Diritti per Tutelare la Salute dei

Integrazione Liste d'Attesa su base sovraaziendale per procedure diagnostico-terapeutiche a media e bassa diffusione



Governo Tecnologie Innovative (HTA) mediante valutazione dell'appropriatezza



Centralizzazione piattaforme di Laboratorio e ridefinizione rete territoriale sulla base di modelli innovativi



Governance pubblica nel rapporto con la sanità privata accreditata



Operazione provinciale per lo sviluppo delle piattaforme tecnologiche, operatorie e equipe mobili

Accesso alle prestazioni e governo liste d'attesa

L'accesso alle prestazioni di ricovero e di specialistica ambulatoriale ed i relativi tempi di evasione delle prestazioni di chirurgia e di specialistica restano, una priorità.

Oltre ai consolidati obiettivi sul monitoraggio della % di interventi oggetto di monitoraggio ministeriale erogati entro gli standard, si dovranno mantenere:

- l'adeguamento della capacità erogativa, il focus sul recupero delle liste di attesa e la convergenza delle liste d'attesa di ricovero in un'unica lista aziendale, periodicamente manutenuta,
- il controllo della domanda, attraverso il monitoraggio della dimensione della lista di attesa e della nuova immissione di pazienti (appropriatezza prescrittiva),
- adeguamento della capacità erogativa verificando l'efficienza, la distribuzione geografica e le specificità delle strutture sanitarie
- esercizio di una committenza verso il Privato (ed il pubblico) coerente con la domanda rilevata dalla lista d'attesa, tenuto conto della distribuzione geografica e della specificità delle strutture coinvolte,
- la qualità del flusso SIGLA, sia in termini di copertura che di qualità delle informazioni presenti.

Piani di Produzione Provinciali

- Piano Straordinario 2025: incremento provinciale e quote aziendali
- Utilizzo DEMA
- Presa in carico dello specialista all'interno delle reti cliniche con condivisione delle indicazioni di appropriatezza prescrittiva per 2ⁱ e 3ⁱ livelli
- Appropriatezza prescrittiva del 1^o livello (MMG o specialista)
- Offerta 2024 prestazioni CUP non critiche
- Proiezione biennale agende prenotazione
- Progetto speciale radiologia
- Condivisione piattaforme (RM e TC)

**SPECIALISTICA
AMBULATORIALE**



- Garanzia dei tempi d'attesa per fascia priorità (spec. onco)
- Recupero liste pregresse
- Incremento offerta e autosufficienza generale e in ambiti critici (ORL, Urologia, Ortopedia)
- Revisione schieramenti e occupazione ottimale di S.O.
- Condivisione piattaforme tecnologiche (robot e SO)

**ATTIVITA'
CHIRURGICA**



Piani di Produzione Provinciali

DGR 620/24: obiettivi a breve termine

Cabina di
regia
provinciale

- Valutazione domanda/offerta e → determinazione del bisogno (analisi per disciplina)
- Coinvolgimento di tutti gli erogatori della provincia chiamati ad incrementare l'offerta:
 - Azienda USL
 - Azienda Ospedaliero-Universitaria
 - Ospedale di Sassuolo S.p.A.
 - Privato accreditato
- Azioni di governo della domanda: appropriatezza prescrittiva e dell'accesso
- Individuazione di modelli innovativi per favorire la prossimità e la presa in carico

Circa 200.000 prestazioni incrementali rispetto al 2023 da attuare
progressivamente in modo commisurato alle risorse disponibili

Suddivisione

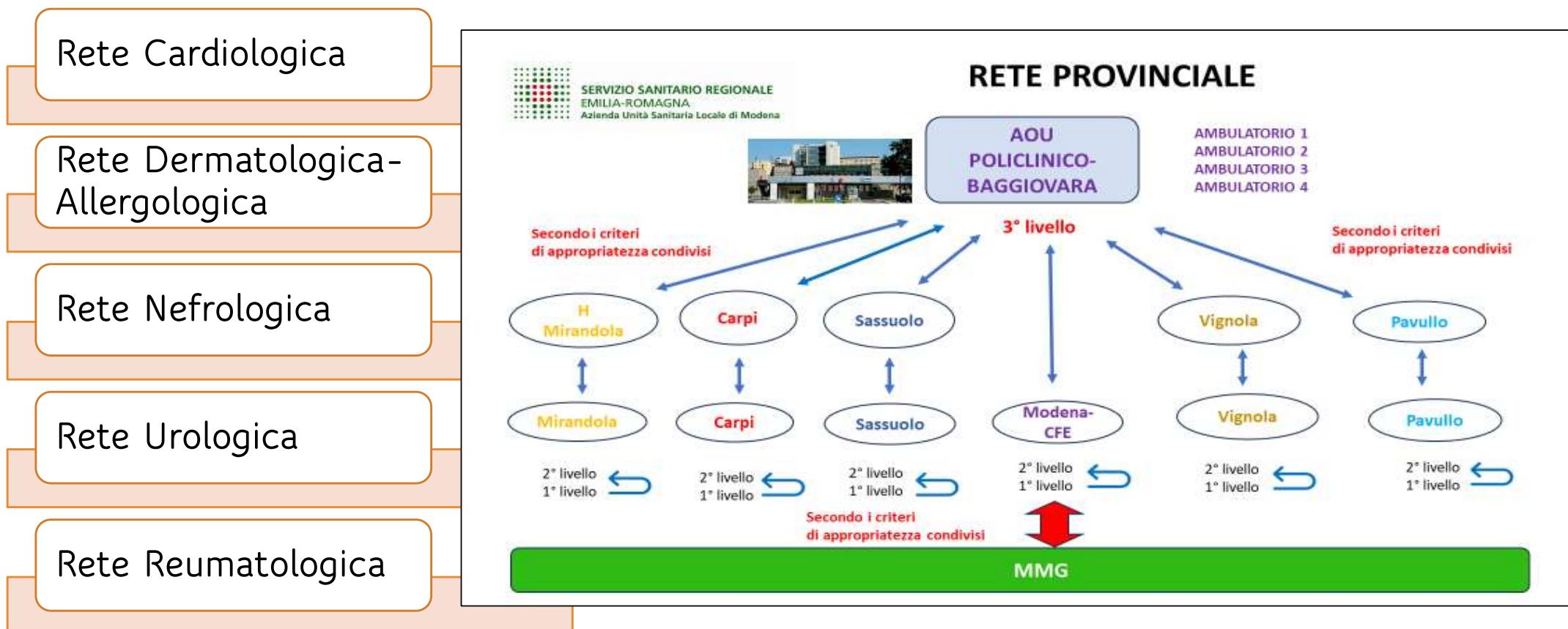
- 70% visite (prime visite + controlli)
- 30 % prestazioni diagnostiche

Piani di Produzione Provinciali

Prestazioni critiche - ambiti di intervento 2025

Visite Dermatologiche	Visite Oculistiche	Visite Fisiatriche	Visite ORL	Visite Neurologiche
Visite Pneumologiche	Visite Gastroenterologiche	Visite Chirurgia Vascolare	EMG	Colonscopie
Gastroscopie	TC Torace-Addome	RM Addome	RM Cerebrale	RM colonna e muscolo-scheletrica
Eco Mammella e Mammografia	Eco Addome	Eco Ostetrico-Ginecologiche	Eco Capo-collo	

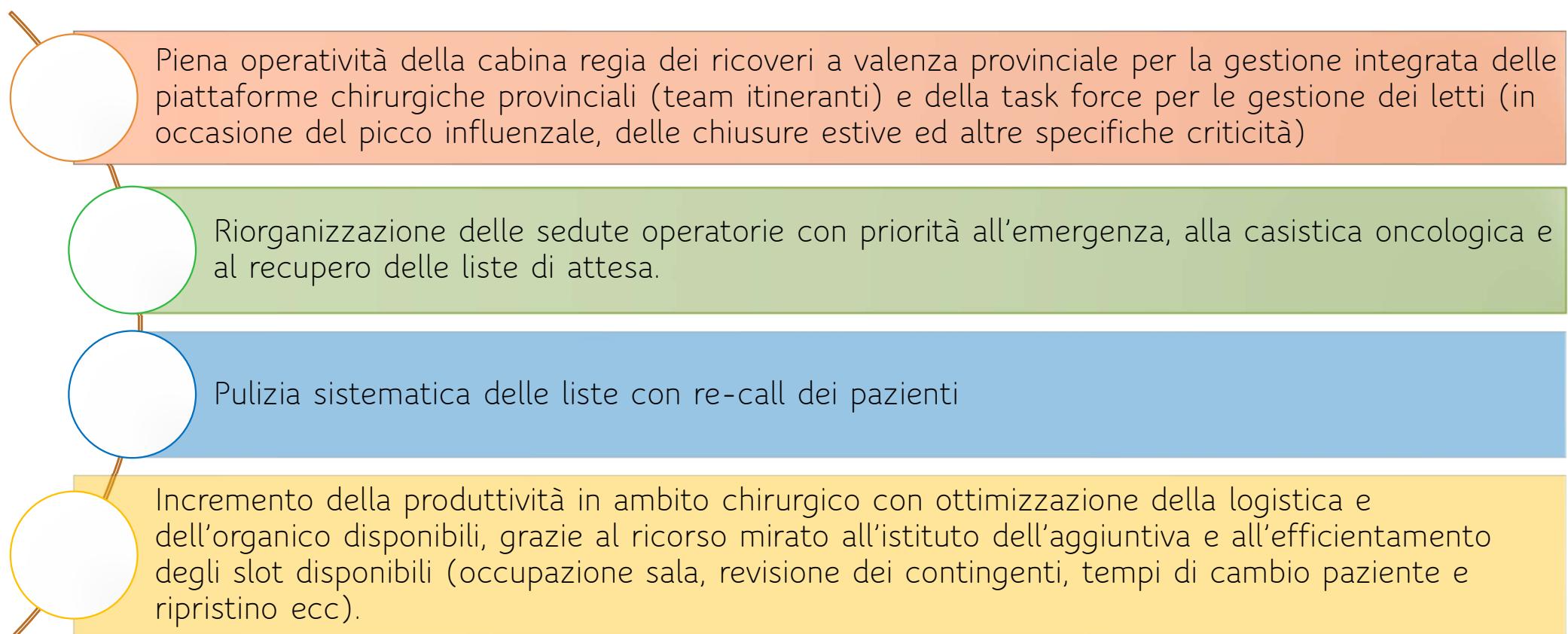
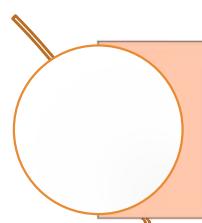
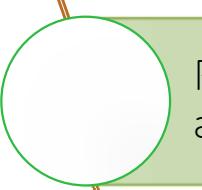
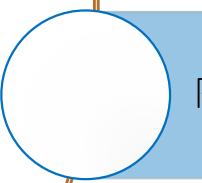
Piani di Produzione Provinciali Reti Cliniche in cui potenziare la presa in carico completa



Liste d'Attesa: riepilogo obiettivi

Liste d'attesa: Riepilogo obiettivi		
	Obiettivo	Target 2025
PERFORMANCE (SDO)	% erogato entro i tempi per chirurgia oncologica	90%
	% erogato entro i tempi per protesi d'anca	85%
	% erogato entro i tempi per chirurgia cardio-vascolare	90%
	% erogato entro i tempi per chirurgia generale	75%
COPERTURA (SDO-SIGLA)	% erogato entro i tempi per totale interventi monitorati	80%
	Copertura SIGLA-SDO per tutti gli interventi chirurgici programmati	80%
RECUPERO (SIGLA)	Recupero degli interventi chirurgici scaduti prima del 31.12.2024	80%
ARRUOLAMENTO (SIGLA)	Variazione % dell'arruolamento in lista	≤1%

Piano Azioni interaziendale Governo dell'attività chirurgica

- 
-  Piena operatività della cabina regia dei ricoveri a valenza provinciale per la gestione integrata delle piattaforme chirurgiche provinciali (team itineranti) e della task force per le gestione dei letti (in occasione del picco influenzale, delle chiusure estive ed altre specifiche criticità)
 -  Riorganizzazione delle sedute operatorie con priorità all'emergenza, alla casistica oncologica e al recupero delle liste di attesa.
 -  Pulizia sistematica delle liste con re-call dei pazienti
 -  Incremento della produttività in ambito chirurgico con ottimizzazione della logistica e dell'organico disponibili, grazie al ricorso mirato all'istituto dell'aggiuntiva e all'efficientamento degli slot disponibili (occupazione sala, revisione dei contingenti, tempi di cambio paziente e ripristino ecc).

Piani di Produzione Provinciali Obiettivi di Area Chirurgica

Tutte le Chirurgie

GESTIONE DEI PAZIENTI CON
PATOLOGIA CHIRURGICA NON
PROCRASTINABILE

PARTECIPAZIONE DI 1 REFERENTE
MEDICO AGLI INCONTRI SETT. DI
PROGRAMMAZIONE CHIRURGICA

RECUPERO LISTE DI ATTESA

UOP Specifiche

IMPLEMENTAZIONE PROGRAMMA
PBM

TEMPI DI ATTESA -
MONITORAGGIO SIGLA

NSG - FRATTURA DI FEMORE PZ
>65 TRATTATI ENTRO 48H

NSG - COLECISTECTOMIE
LAPAROSCOPICHE GG DEG >3GG

Emergenza-Urgenza territoriale



La rete dell'emergenza urgenza si caratterizza per indici di consumo di prestazioni di PS che a Modena con 3.292 per 1.000 abitanti sono superiori alla media Regionale (2.786 per 1.000 abitanti), caratterizzati anche da indici di autopresentazione elevati e superiori alla media RER (83%vs 76%) . La percentuale di Mezzi di Soccorso Avanzato (MSA) con numero giornaliero di servizi ≥ 3 pari è pari al 67,9% (target 85%).



Il riordino delle attività di emergenza-urgenza territoriale, deve procedere di concerto con il completamento della riorganizzazione della continuità assistenziale (guardia medica), l'introduzione delle AFT e del numero unico regionale 116/117.



In accordo con le indicazioni regionali l'Azienda USL di Modena intende favorire il reindirizzamento dei pazienti non urgenti verso i Centri di Assistenza Urgenza (CAU) e/o gli ambulatori all'interno delle Case di Comunità nell'ambito dello sviluppo, nelle stesse, delle Aggregazioni Funzionali Territoriali.

Centri di Assistenza e Urgenza (CAU)

A circa un anno dal completamento (aprile del 2024) del primo progressivo avvio delle 5 esperienze modenese (Finale, Castelfranco Fanano, Modena e Carpi), occorrerà procedere alla valutazione dei risultati conseguiti da Centri di Assistenza e Urgenza (CAU) con l'attenta verifica degli effetti sulla riduzione dell'autopresentazione dei cittadini ai servizi di emergenza (calo codici bianchi e verdi). Tale attività diviene necessaria al fine di garantire il monitoraggio e l'attuazione delle disposizioni della DGR 1206/2023 e delle successive indicazioni della programmazione regionale, con l'obiettivo di ridurre la percentuale di accessi inappropriati al Pronto Soccorso. In parallelo, saranno promosse le attività delle cure primarie finalizzate alla risposta ai bisogni di bassa complessità attraverso le forme aggregate di medicina generale all'interno delle Case di Comunità anche attraverso la realizzazione delle Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT), ed il nuovo patto professionale con i medici di medicina generale. Le modalità organizzative implementate per le patologie tempo-dipendenti (infarto miocardico acuto, ictus cerebrale, gravi traumi), saranno ulteriormente consolidate secondo i più evoluti modelli organizzativi anche sulla base di quanto emerso dagli audit clinici condotti.

Si intende garantire la gestione ottimale delle risorse e dei Posti Letto (PL) per i pazienti in attesa di ricovero provenienti da PS, attraverso la maggior capacità di filtro, l'introduzione di percorsi di gestione e supporto alla casistica territoriale a maggiore complessità (day service e teleconsulto), la riduzione del tempo di boarding e l'utilizzo appropriato dell'Osservazione Breve Intensiva (OBI), delle medicine d'urgenza e delle aree subintensive. Inoltre, si potenzierà la campagna informativa sull'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione e dei nuovi servizi connessi alle urgenze ed emergenze, e alle cure non urgenti.

Emergenza Urgenza: azioni prioritarie (1)

Istituzione del Numero Europeo Armonizzato (NEA) 116/117 con l'obiettivo di riorientare e rigenerare l'accesso ai servizi di cure mediche non urgenti ed altri servizi sanitari territoriali, (gestione integrata e coordinata della domanda assistenziale a bassa intensità/priorità).

Consolidamento del Numero Unico di Emergenza (NUE) 1.1.2 attraverso la completa migrazione di tutte le province alla nuova piattaforma tecnologica ed organizzativa, con l'obiettivo di ridurre ulteriormente i tempi di risposta alle emergenze e garantire, quando necessario, il contemporaneo intervento dell'Emergenza Sanitaria, dei Vigili del Fuoco e della Forze dell'Ordine.

Garantire piena integrazione con i servizi territoriali, potenziamento e omogeneizzazione del sistema di soccorso pre-ospedaliero.

Revisione, in modo integrato e tenendo conto anche dell'organizzazione delle aree di confine, della rete dell'E-U, con ridefinizione dell'offerta di mezzi di soccorso sul territorio (con particolare riferimento ai mezzi di soccorso avanzato, al contributo delle Associazioni), dell'organizzazione dei Pronto Soccorso, della Continuità assistenziale (CA) , dell'apertura (collocazione e orari di apertura) dei Centri di Assistenza e Urgenza (CAU), considerando infine, l'avvio del 116/117 e delle Aggregazioni Funzionali Territoriali (avvio AFT); l'obiettivo dell'articolata riorganizzazione è quello di aumentare i livelli di efficacia, sicurezza ed efficienza della risposta, ricollocare correttamente i flussi dei pazienti e ridurre i tempi di attesa nei PS.

Emergenza Urgenza: azioni prioritarie (2)

Consolidare la **rete dei trasporti in emergenza**, armonizzando gli approcci organizzativi, implementando le migliori soluzioni in termini di efficacia e di efficienza (progetto medico link CO118 AVEE, procedura su ambiti di competenza ed autonomia degli infermieri del SET 118), anche in relazione allo sviluppo di coprogettazione con il terzo settore.

Implementazione di un progetto per la promozione del volontariato giovanile, volto a contrastare le crescenti difficoltà delle Associazioni a reperire nuovi iscritti attivi, attraverso la riproposizione del progetto "Invitati al volontariato, educati alla responsabilità civile", sviluppato in collaborazione con AA.VV (ANPASA, CRI, Misericordia) ed UNIMORE, con l'obiettivo di ripubblicare il bando anche estendendolo anche nuovi Corsi di Laurea (oltre agli Studenti del Dipartimento di Scienze della Vita già precedentemente coinvolti).

Favorire la diffusione territoriale dei defibrillatori automatici (DAE) in accordo con quanto previsto dalle direttive nazionali e dalle indicazioni regionali.

Ampliare il numero di persone addestrate alla rianimazione cardio polmonare e alla defibrillazione precoce attraverso il corso di formazione Basic Life Support Defibrillation (BLSD), anche attraverso il coinvolgimento delle scuole, degli enti locali, delle associazioni di volontariato e delle associazioni sportive.

Il percorso di budget dei Servizi in Staff alla Direzione Strategica

L'APPROCCIO RINNOVATO ALLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA
DELL'AREA PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA (PTA)

Budget PTA

Programmazione integrata

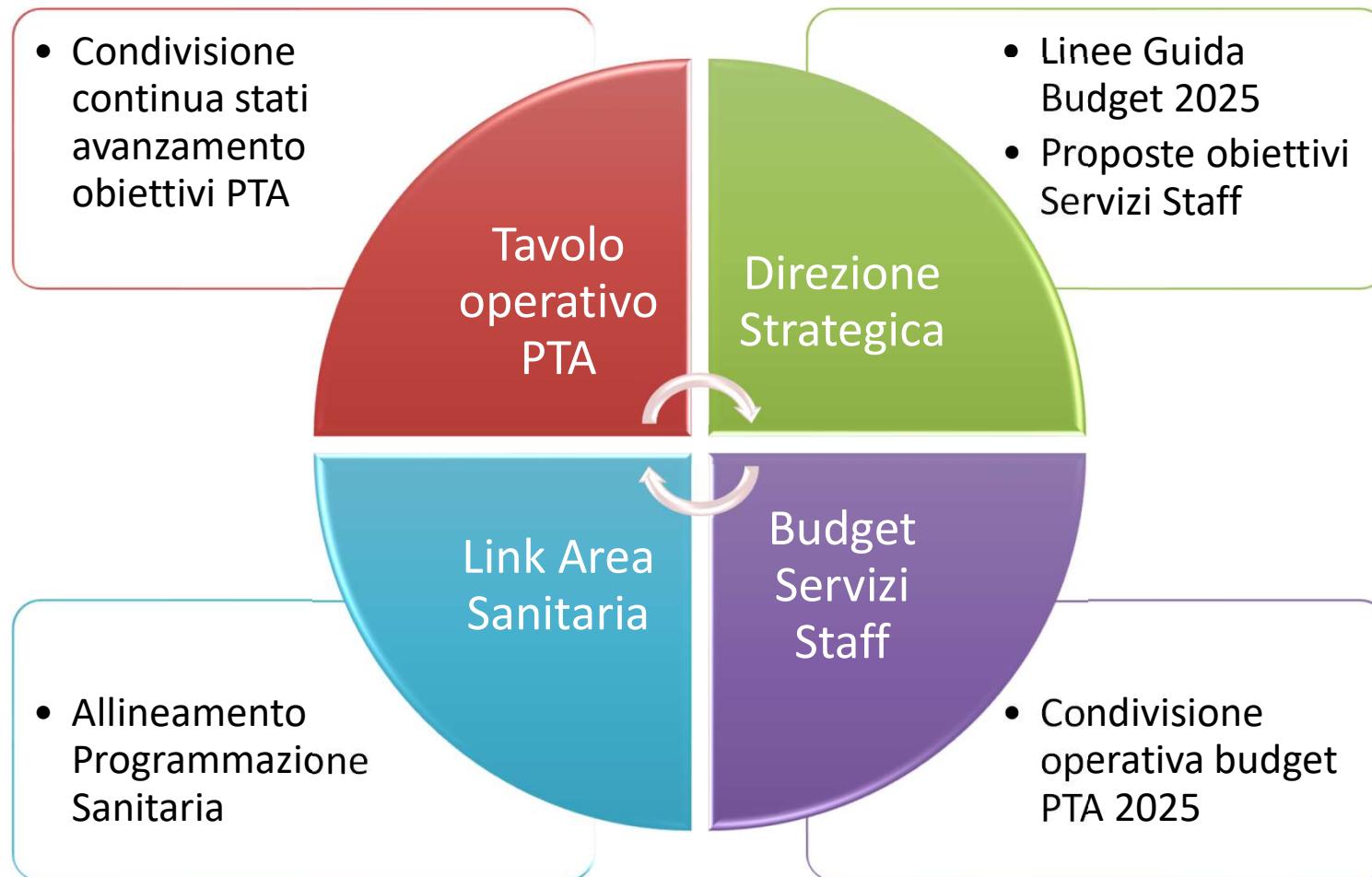
La programmazione per budget assume un ruolo determinante in azienda con riferimento al governo della performance dei servizi amministrativi, tecnici e professionali collocati in staff alla Direzione Strategica. Il processo di budget di area PTA è già una realtà consolidata in AOU Modena da diversi anni, imperniato sulla programmazione e gestione dei budget trasversali, governo delle risorse e monitoraggio degli esiti.

Il percorso di budget 2025 vede protagonista l'area PTA di un rinnovato modello organizzativo, che muove i passi dalla struttura consolidata ed è finalizzato ad implementare la programmazione per obiettivi secondo una logica imperniata su due pilastri:

1. Trasversalità e condivisione fra i servizi di area amministrativa, tecnica e professionale
2. Integrazione e interscambio con la programmazione dell'area sanitaria

E' alla luce di questa impostazione che prende il via il rinnovato percorso di budget, presentato dalla Direzione Strategica il 28 marzo e sviluppato gradualmente mediante un approccio fortemente condiviso ed integrato.

La programmazione del Budget PTA 2025



Le tappe del Budget PTA 2025

28 Marzo

Direzione Strategica.
Programmazione e
Percorso di Budget
2025

Presentazione Servizi

4 Aprile

Proposte obiettivi
2025 da parte dei
Servizi

11 Aprile

DA + Staff
Confronto operativo
Programmazione
Budget 2025 Servizi
Staff

Maggio

DA/DS.
Allineamento
Programmazione
Sanitaria e Area PTA
Ufficializzazione
Budget Servizi Staff



La logica del rinnovato modello di programmazione

L'istituzione di un Tavolo Operativo di area PTA rappresenta una scelta strategica votata alla condivisione del percorso e del modello organizzativo di programmazione, in cui raccogliere i diversi punti di vista e selezionare in forma congiunta gli ambiti prioritari di azione.

E' in questo scenario che prende forma l'impostazione del percorso di budget 2025 dell'area PTA, mediante la raccolta delle proposte di obiettivi di budget da parte di ciascun servizio di staff. Il modello prevede che gli obiettivi proposti vengano classificati, secondo criteri guida di selezione che garantiscano omogeneità e favoriscano la confrontabilità, in una delle tre macroaree identificate per finalità strategica:

1. Obiettivi a valenza aziendale (integrazione con area sanitaria);
2. Obiettivi di area PTA (con forte legame di integrazione fra i servizi di area professionale, tecnica e amministrativa);
3. Obiettivi di struttura (di natura progettuale, non routinaria, ma con ambito d'azione interno al singolo servizio).

Il percorso si delinea progressivamente ed in maniera graduale, alimentato da incontri specifici fra singoli servizi e Direzione Strategica, ricondotti ad unitarietà in sede di Tavolo Operativo PTA. Il processo segue le tempistiche del parallelo percorso di negoziazione di budget dell'area sanitaria e trova costante aggiornamento in base alle ricadute sul versante PTA e focus specifici che emergono dagli incontri con i Dipartimenti Clinico-Assistenziali.

Le proposte di Budget PTA 2025: aree obiettivi

OBIETTIVI INTEGRATI con DS

- Trasversalità con area sanitaria / clinica

OBIETTIVI di AREA PTA

- Trasversalità all'interno dell'area PTA

OBIETTIVI di STRUTTURA

- Valenza di singolo servizio

Gli obiettivi 2025: i criteri



Un percorso in divenire ...

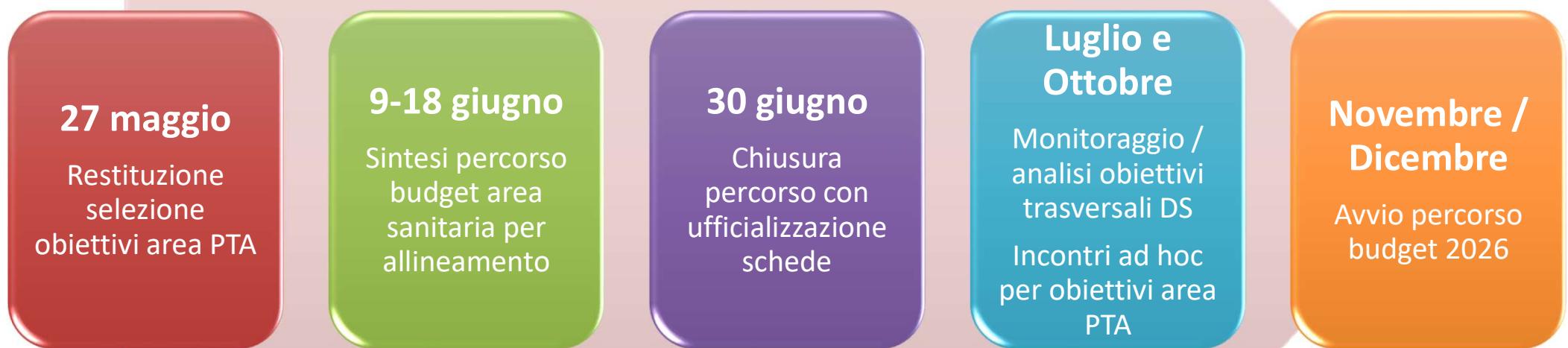
La condivisione su Tavolo Operativo PTA del 27 maggio rappresenta il primo momento di sintesi della programmazione di budget 2025 per l'area PTA. In tale sede vengono presentate e discusse le proposte di obiettivi di budget emerse dalla selezione autonoma dei servizi, impostando l'analisi critica soprattutto con riferimento alle aree di obiettivi con forte connotazione di integrazione (obiettivi aziendali e obiettivi di area PTA).

Si delinea un quadro aziendale ricco di progettualità e caratterizzato da un elevato livello di trasversalità sotto il profilo della programmazione: sono 85 gli obiettivi complessivi validati per l'area PTA, suddivisi su 19 servizi. Meno della metà rispetto alla prima stesura emersa dalla ricognizione iniziale effettuata pre-conddivisione. Di questi 85, ben più della metà presentano un grado più o meno elevato di trasversalità (26 sono gli obiettivi che trovano interazione all'interno della sola area PTA, mentre 21 sono quelli che si caratterizzano per una valenza aziendale, con integrazione marcata nei confronti dell'area sanitaria), mentre 38 sono gli obiettivi che si connotano per un ambito di azione interno al singolo servizio.

Il percorso trova conclusione nella redazione delle schede di budget dei singoli servizi, che rappresenteranno lo strumento di monitoraggio degli stati di avanzamento, oggetto di confronto su Tavolo Operativo PTA nella seconda parte dell'anno.

Lo sviluppo del progetto prevede, oltre alla verifica e consolidamento del modello, una implementazione finalizzata alla tempestività della programmazione (percorso 2026 strutturato a partire da novembre/dicembre 2025) ed alla sempre maggior integrazione con l'area sanitaria (obiettivi di area PTA, a tendere, inseriti nelle schede budget di area sanitaria).

Il percorso di budget sul Tavolo Operativo PTA



Budget PTA: il numero di obiettivi



Governo delle Risorse e Flussi Informativi

MONITORAGGIO DELLE DETERMINANTI DI SPESA CORRELATI AI
VOLMI DI ATTIVITA' EROGATA

Governo della Spesa



Disposi-
tivi
Medici



Farmaci



Risorse
Umane



Investi-
menti



Gestione delle Risorse e Governo della Spesa



L'azienda è impegnata a garantire il rispetto dell'equilibrio economico finanziario in coerenza gli obiettivi definiti dalla programmazione regionale, presidiando la gestione economica e finanziaria, monitorando i costi operativi e i costi per livelli essenziali di assistenza.



Nel corso del 2025, in collaborazione con i professionisti, verranno individuati percorsi di razionalizzazione, integrazione ed efficientamento dei servizi sanitari, socio-sanitari e tecnico-amministrativi.

Governo Spesa Farmaceutica e DM

La governance della spesa e l'uso appropriato dei farmaci, delle tecnologie associate e dei dispositivi medici viene promossa anche attraverso:

- La partecipazione a gruppi di lavoro regionali e locali per la condivisione delle migliori pratiche cliniche per le categorie terapeutiche di maggiore importanza, sia ospedaliere sia territoriali;
- Monitoraggio degli esiti e audit clinici finalizzati anche alla promozione degli acquisti basati sul valore reale del bene e che garantiscano migliori esiti clinici (regolamento europeo HTA);
- Sviluppo di azioni per la sicurezza d'uso dei farmaci, adesione alle raccomandazioni regionali e nazionali. Limitare ove possibile polifarmacoterapie con azioni di deprescribing;
- Monitoraggio delle evoluzioni del mercato e le introduzioni di nuovi prodotti (es. microinfusori, dispositivi per terapie avanzate, materiali per assistenza protesica e integrativa);
- Promozione dell'informatizzazione dei percorsi e il superamento dei piani terapeutici cartacei;
- Centralizzazione degli acquisti a livello regionale ed efficientamento dell'approvvigionamento.

Governo Risorse Umane

In relazione alle risorse umane l'Azienda è impegnata garantire la sostenibilità del sistema sanitario nell'ambito della cornice definita dalla programmazione regionale e dal Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale. In coerenza con gli anni precedenti l'Azienda ha individuato principali direttive di reclutamento del personale in modo da assicurare la coerenza con la programmazione sanitaria ospedaliera e territoriale, favorire lo smaltimento delle liste di attesa, sostenere la rete dell'emergenza urgenza e supportare i servizi assistenziali a fronte della carenza di particolari professionalità, il superamento del ricorso alle cooperative e realizzare i progetti delle reti cliniche provinciali.

Le azioni prioritarie sono:

- Proseguire le politiche di stabilizzazione del personale;
- Analisi dei carichi di lavoro, delle competenze e rivalutazioni della coerenza fra i fabbisogni assistenziali e profili di competenze adeguati (task shifiting);
- Rafforzare la formazione e promuovere percorsi formativi per lo sviluppo di competenze avanzate, supportando la crescita professionale e lo sviluppo competenze relazionali.

Governo Piano degli Investimenti

Con riferimento al piano degli investimenti le azioni prioritarie programmate per l'anno 2025 sono:

- Rispettare le tempistiche di realizzazioni e milestones previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- Sostenere il rinnovamento tecnologico delle medie e piccole tecnologie;

Governo Clinico: Rischio Infettivo

Buon uso Antibiotici e adesione
linee guida terapia antimicrobica

Progetti regionali e aziendali
(Champions e PreveniaMO le
ICA)

Prevenzione e Controllo Rischio Infettivo

Consumo del **gel alcolico** in
linea con il target regionale

Completamento percorso
formativo sul rischio infettivo
per operatori sanitari, come da
PNRR

Rischio Infettivo - Buon Uso Antibiotici (1)

OBIETTIVO	INDICATORE	Referente per la rendicontazione	VALORE OBIETTIVO	UU.OO.
Adesione alle linee guida di profilassi chirurgica	% adesione alle linee guida	malattie infettive	adesione del 60% in base ad indagine di prevalenza annuale	Tutti i reparti chirurgici: Chirurgia Generale, D Urgenza e Nuove Tecnologie, OCB; Chirurgia Oncologica Senologica, OPM; Chirurgia Oncologica, Epato-Bilio-Pancreatica e dei Trapianti di Fegato, OPM; urologia OCB; Ch. plastica, OPM; Chirurgia Generale D Urgenza ed Oncologica, OPM; ch. toracica OCB; Ch. vascolare OCB; dermatologia OPM; ch. maxillo-faciale OPM; otorinolaringoiatria OPM; ortopedia OPM e OCB, ch. mano OPM; ginecologia e ostetricia OPM; ch. pediatrica OPM, neurochirurgia OCB.
Adesione alle linee guida di terapia antimicrobica empirica per i farmaci Reserve a Watch (AWARE 2022)	% adesione alle linee guida	malattie infettive	adesione del 60% in base ad indagine di prevalenza semestrale	Reparti medici incluse terapie intensive: Medicina Interna - OPM; Medicina a indirizzo Metabolico nutrizionale OCB; Medicina Post Acuzie OPM; Medicina Interna e Gastroenterologica OCB; Medicina Interna e Area Critica OPM; Medicina Interna D Urgenza e Area Critica OCB; geriatria OCB; TIPO OPM; TIPO e neurorianimazione OCB; neurologia OCB; oncologia OPM; medicina oncologica OPM; ematologia OPM; gastroenterologia OPM; MARP OPM; nefrologia OPM;
Adesione alle linee guida di terapia empirica sepsi /shock settico in pronto soccorso	% adesione alle linee guida	malattie infettive	adesione del 50% in base ad indagine di prevalenza annuale	Pronto Soccorso e Medicina D Urgenza OPM; Pronto Soccorso, Medicina d'Urgenza e coordinamento Emergenze Traumatologiche, OCB

Rischio Infettivo - Buon Uso Antibiotici (2)

OBIETTIVO	INDICATORE	Referente per la rendicontazione	VALORE OBIETTIVO	UU.OO.
Diminuzione delle DDD TOTALI antibiotici	DDD TOTALI ANTIBIOTICI/100 giornate di degenza	CdG (fonte dati) Malattie Infettive (rendicontazione / analisi)	MANTENIMENTO DI DDD INFERIORI A 70 /100 giornate di degenza	tutta l'azienda
Diminuzione delle DDD per i Carbapenemi	DDD CARBAPENEMI		DDD INFERIORI A 2.5	
Diminuzione delle DDD CHINOLONICI	DDD CHINOLONI		DDD INFERIORI A 3	
Diminuzione delle DDD TOTALI antifungini	DDD TOTALI ANTIFUNGINI/100 giornate di degenza		MANTENIMENTO DI DDD INFERIORI A 5 /100 giornate di degenza	
Aumento % di consumo farmaci ACCESS (categorie AWARE)	Consumi (DDD/ 100 giornate di degenza)(% su consumi totali)		DDD uguali o superiori al 40%	
Aumento % di consumo farmaci WATCH (categorie AWARE)	Consumi (DDD/ 100 giornate di degenza)(% su consumi totali)		DDD uguali o superiori al 50%	
Diminuzione % di consumo farmaci RESERVE (categorie AWARE)	Consumi (DDD/ 100 giornate di degenza)(% su consumi totali)		DDD inferiori al 10%	
Diminuzione delle DDD per i Carbapenemi	DDD DEI CARBAPENEMI		DDD INFERIORI A 15	Anestesia e Rianimazione 1 OPM, Terapia intensiva post-operatoria OCB
	DDD DEI CARBAPENEMI		DDD INFERIORI A 2.5	Medicina Interna D Urgenza e Area Critica (MIDU); Medicina Interna e Gastroenterologica OCB
	DDD CARBAPENEMI		DDD INFERIORI A 7	Ematologia OPM
Diminuzione delle DDD CHINOLONICI	DDD CHINOLONI		DDD INFERIORI A 4	Medicina Interna - OPM; Medicina Interna e Area Critica OPM; Medicina Interna e Gastroenterologica OCB; Medicina D Urgenza OCB.
	DDD CHINOLONI		DDD INFERIORI A 5	MARP OPM; gastroenterologia OPM

Qualità/Accreditamento e Governo Clinico

Area	Indicatore	Target	Note
Qualità e Accreditamento	Applicazione e mantenimento dei requisiti generali e specifici di accreditamento regionale previsto dalla DGR 1314/2024 e 327/2004 e successivi aggiornamenti	100%	Verifica annuale in autovalutazione (con checklist compilata, datata e firmata) e/o verifica sul campo
Qualità e Accreditamento	Aggiornamento dello stato di addestramento con indicazione delle clinical competence	100%	Presenza dello stato di addestramento datato e firmato dal direttore di UO
Qualità ed Accreditamento	Monitoraggio delle AC/AM avviate a seguito di Audit Clinici, SEA, Verifiche ispettive ed aggiornamento del Sistema Informativo PianoWeb	100%	AC/AM chiuse nei tempi stabiliti in Piano Web
Qualità ed Accreditamento	Svolgimento di attività di audit clinico su PDTA (per le UUOO cui appartiene il referente di PDTA)	100%	Presenza di verbale di audit clinico datato e firmato
Qualità e Accreditamento	Svolgimento tre Riesami della Direzione (RDD) all'anno di cui almeno 1 riguardante la valutazione delle performance cliniche e/o organizzative.	100%	Presenza di verbale di RDD datato e firmato

Flussi Informativi SDO

SDO: schede compilate/dimessi totali (DO+DH) → 100%
entro 45 gg. chiusura

Tenuta cartella clinica DO: grado di adesione alle linee guida
→ 3% dimessi

Appropriatezza Controlli AUSL

Disponibilità Cartelle (monitoraggio
tempistica di archiviazione) → > 2024
(73% a 30 gg. dalla dimissione)

DRG potenzialmente inappropriati

H04Z - Rapporto tra ricoveri attribuiti a DRG ad alto rischio di inappropriatezza e ricoveri attribuiti a DRG non a rischio di inappropriatezza in regime ordinario

< 15%

Etichette di riga	Appropriati	Inappropriati	Totale complessivo	% Inappropriati / Appropriati
-------------------	-------------	---------------	--------------------	-------------------------------

1. Analisi casistica per giornata di degenza
2. Simulazione % inappropriatezza 1 gg
3. Verifica gg. ricovero vs intervento
- Conclusioni: Aree di Intervento

Collegamento con PIAO



LIBERA PROFESSIONE:

1. INCIDENZA
V/ISTITUZIONALE <50%
2. PRENOTAZIONE
INFORMATIZZATA LP
>95%



GESTIONE PAZIENTI CON PATOLOGIA CHIRURGICA NON PROCRASTINABILE [CLASSI A]



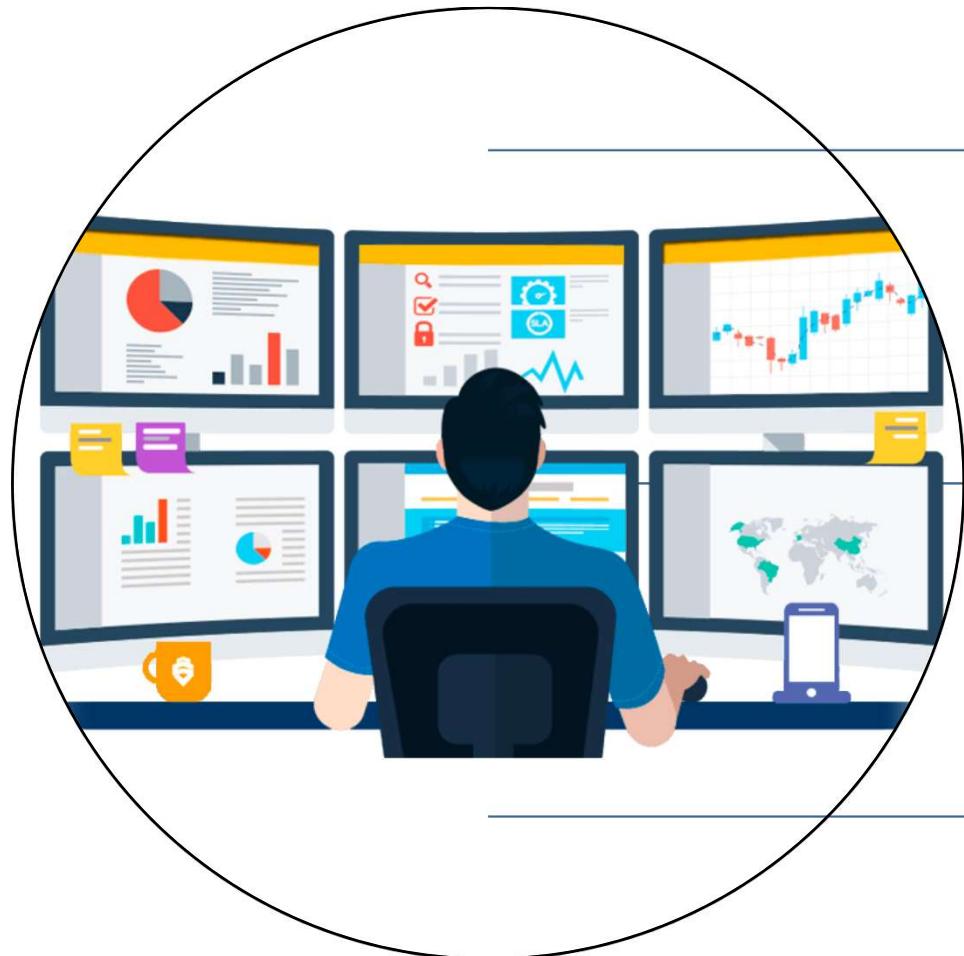
- A. PARTECIPAZIONE AGLI
INCONTRI FORMATIVI DEL RPCT
- B. DIFFUSIONE DEL NUOVO
CODICE DI COMPORTAMENTO
AZIENDALE

Area Sanitaria

Strumenti di Programmazione e Controllo

SOLUZIONI STRATEGICHE PER IL GOVERNO ED IL MONITORAGGIO
DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

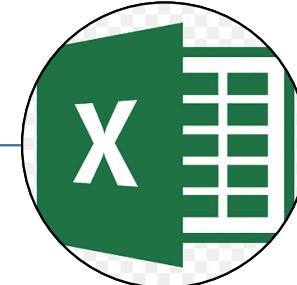
Strumenti di Programmazione e Controllo



Piattaforme
aziendali
online



Dashboard e
Cruscotti BI



Schede
Budget

Pianificazione Operativa, Sistema di Budget e BI

La pianificazione e programmazione per budget, attraverso l'adozione annuale del Master Budget e l'assegnazione degli obiettivi ai dipartimenti aziendali, interaziendali ed agli staff e tecnostrutture è esperienza ormai consolidata in provincia.

Lo sviluppo e l'implementazione del percorso si basa innanzitutto su una chiara attribuzione degli obiettivi e conseguente individuazione delle azioni nonché assegnazione delle risorse utili alla loro realizzazione. I direttori di dipartimento, pienamente responsabilizzati rispetto ai risultati, potranno rafforzare il proprio ruolo nella diffusione e promozione a cascata delle azioni necessarie al raggiungimento delle attese aziendali, con il supporto attivo da parte delle specifiche strutture aziendali (Programmazione, Controllo di Gestione, Gestione percorsi chirurgici e GSA, ed altre strutture di Staff).

Tenuto conto che alcuni dipartimenti risultano afferire ad entrambe la Aziende e ritenuto prioritaria la necessità di garantire una gestione sempre più integrata dei processi assistenziali, appare rilevante la necessità di condivisione (tra le tre Aziende) degli indirizzi ed in taluni casi la negoziazione congiunta degli obiettivi facendo comunque salva l'autonomia gestionale in capo alle singole Aziende (programmazione provinciale congiunta e supporto Data Unit provinciale).

E' importante la promozione di momenti intermedi di valutazione degli andamenti (Riesami della Direzione [RDD]) e di individuazione delle criticità, finalizzati all'adozione delle azioni correttive e di sviluppo. Un ruolo fondamentale, in questo scenario, viene ricoperto dal percorso organizzativo di programmazione del Ciclo della Performance, governato in AOU di Modena mediante strumenti di pianificazione, di monitoraggio della performance, previsionali e di valutazione degli esiti.

DanteBudget

Gestione web del Ciclo Performance



L'intero processo di budget verrà gestito anche nel 2025 interamente mediante l'applicativo WebBudgetDante, sviluppato interamente dal Controllo di Gestione, che mette a disposizione online l'intera documentazione.

Le schede vengono compilate via web dalla Direzione Aziendale e dai singoli referenti di struttura, che negoziano l'articolazione dell'obiettivo, l'indicatore atto a monitorarlo e la tempistica di attuazione. Dante Budget ha efficientato in maniera sensibile la gestione del processo di budget nel corso degli ultimi anni, in termini di:

- Facilità di accesso degli attori coinvolti, tramite la intuitiva interfaccia web raggiungibile dalla home page del CdG, sulla intranet aziendale;
- Condivisione degli obiettivi e dei relativi indicatori nella fase di definizione degli stessi e conseguente negoziazione;
- Monitoraggio in tempo reale degli andamenti aziendali in corso d'anno e a consuntivo, grazie all'allineamento mensile delle schede budget con i dati del sistema di reporting coordinato dal Controllo di Gestione.

Dante: l'interfaccia web per le schede budget

Dante Budget Analytics System

Schede Allega file Sezioni Area documentale

BUDGET 2024

Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

Home



Software realizzato dal Controllo di Gestione aziendale (CdG) con tecnologie Microsoft.NET e SQL Server, completamente reingegnerizzato per integrarlo con il sistema di reportistica M.A.R.S. ©.

i DANTE© si compone dei seguenti moduli:

- Software di configurazione ad uso del cdg scritto in C# su windows form e modello di deployment click-once:
 - Gestione diritti utente
 - Gestione obiettivi ed indicatori
 - Gestione delle schede
 - Gestione della configurazione di tutti gli aspetti del nuovo software utilizzando la tecnologia “Discovery” proprietaria del Controllo di Gestione
- Applicativo web di presentazione e navigazione delle schede:
 - Gestione export in formato .pdf
 - Gestione “Proposte e Controdeduzioni”
 - Gestione “Riesame Della Direzione” (RDD)
 - Gestione Pianificazione progetti/obiettivi

Dante Budget: il layout della scheda di budget

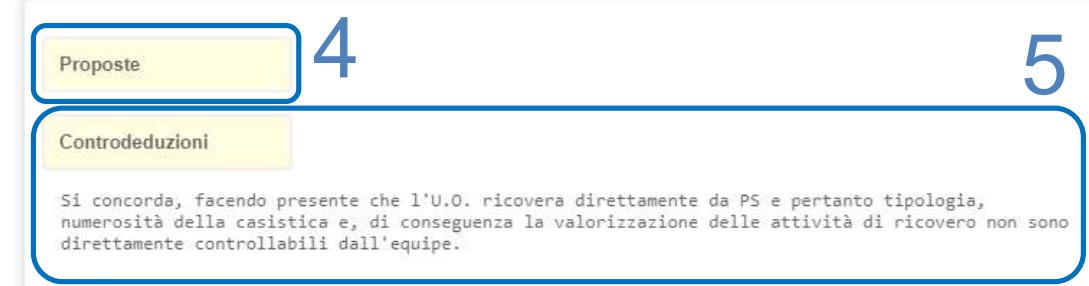
Dante Budget Analytics System  [Schede](#) [Allega file](#) [Sezioni](#) [Area documentale](#) [POLICLINICO\franchini.filippo](#)

 **ECONOMICA PRODUZIONE**  0  2 obiettivi

BGT0001 - Valorizzazione Ricoveri (DO + DH)

1 
Sezione informativa
Anno 2020 Anno 2021 Δ
6.872.811 € 8.510.770 € +1.637.959 €

2 
Provenienza Anno 2020 Anno 2021 Δass. Δ%
Modena 6.472.750 € 8.119.603 € 1.646.853 € 25,44 %
RER-Mo 125.272 € 121.038 € -4.234 € -3,38 %
fuori RER 249.205 € 314.717 € 65.512 € 26,29 %

3 
Proposte
Controdeduzioni
Si concorda, facendo presente che l'U.O. ricovera direttamente da PS e pertanto tipologia, numerosità della casistica e, di conseguenza la valorizzazione delle attività di ricovero non sono direttamente controllabili dall'equipe.

4  **PROGRAMMAZIONE**

5  **RENDICONTAZIONE**

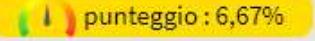
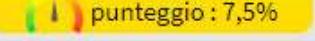
6 
100%

7 
Primi 7 mesi 2021 4.600.137 € **1,00 %**
Primi 7 mesi 2022 4.629.914 €

8 
Target su 7 mesi 3.709.057 € **+24,83 %**
Primi 7 mesi 2022 4.629.914 €

9  **RDD**

Dante Budget: la sintesi delle valutazioni

 ECONOMICA PRODUZIONE	 punteggio : 11,25%  15 2 obiettivi
 ECONOMICA COSTI	 punteggio : 0%  20 1 obiettivi
 GOVERNO CLINICO - QUALITÀ/ACCREDITAMENTO	 punteggio : 6,67%  10 4 obiettivi
 EFFICIENZA	 punteggio : 15%  15 2 obiettivi
 FLUSSI INFORMATIVI	 punteggio : 11,25%  15 4 obiettivi
 AREA COVID	 punteggio : 7,5%  15 2 obiettivi
 AREA REGIONALE	 punteggio : 0%  10 1 obiettivi

CdG BI

Strumenti di supporto strategico

Il monitoraggio della performance aziendale viene garantito strutturando flussi informativi organizzati su differenti livelli di profondità analitica, orientati in base a:

- Interlocutore di riferimento
 - Interno o esterno all’azienda
 - Quando interno, specifico per Direzione Aziendale, Direttori di Area Sanitaria, Direzioni Tecnico-Amministrative o Servizi di supporto
- Finalità informativa
 - Reporting statico o dinamico
 - Analisi retrospettiva (esiti a consuntivo o variazioni rispetto allo storico) o analisi prospettica/previsionale (modelli predittivi e simulazioni di scenario «what if analysis»)

La programmazione aziendale viene strutturata partendo dall’analisi dei dati monitorati con diverse soluzioni di Business Intelligence (BI) idonee alla rappresentazione efficace delle dinamiche aziendali e diffusione ai differenti target organizzativi di riferimento.

CdG BI: dashboard e cruscotti direzionali

INTRANET Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

CONTROLLO DI GESTIONE



CdG

Controllo di Gestione
AOU Modena

IN EVIDENZA

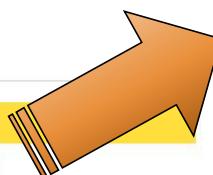
Controllo di Gestione
e Reporting



Applicativi "CdG Suite"



"CdG BI" - Dashboard



Staff & Contatti



Cosa Facciamo



Area documentale



Ricerca e Sviluppo



Lavoro Agile



[Indietro alla Home Page CdG](#)

CDG BI - DASHBOARD DIREZIONALI

La sezione CdG BI presenta strumenti di Business Intelligence a supporto delle decisioni strategiche aziendali. Le Dashboard ed i Cruscotti dinamici pubblicati consentono analisi mirate (dalla sintesi direzionale al massimo dettaglio informativo) sui flussi di attività e consumo caratteristici della gestione aziendale. L'accesso agli strumenti di analisi è subordinata ad autorizzazione preventiva, mediante abilitazione dell'utenza di dominio. Tutti gli **applicativi** ed i **software** presenti in questa sezione sono stati **ideati, progettati e realizzati internamente** al servizio.



[ATENA: Cruscotto Direzionale Specialistica Ambulatoriale](#)

Cruscotto Direzionale per l'analisi della Specialistica Ambulatoriale

Ref.: masinelli.stefania@aou.mo.it - Tel. 059.422 4627



[BAKERSFIELD: Cruscotto Attività Chirurgica](#)

Cruscotto Direzionale per l'analisi dell'Attività Chirurgica

Ref.: castano.cosimo@aou.mo.it - Tel. 059.422 2902

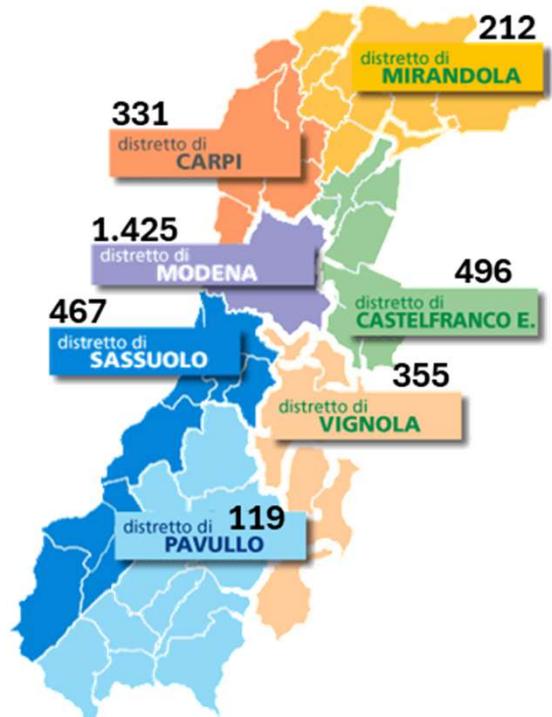
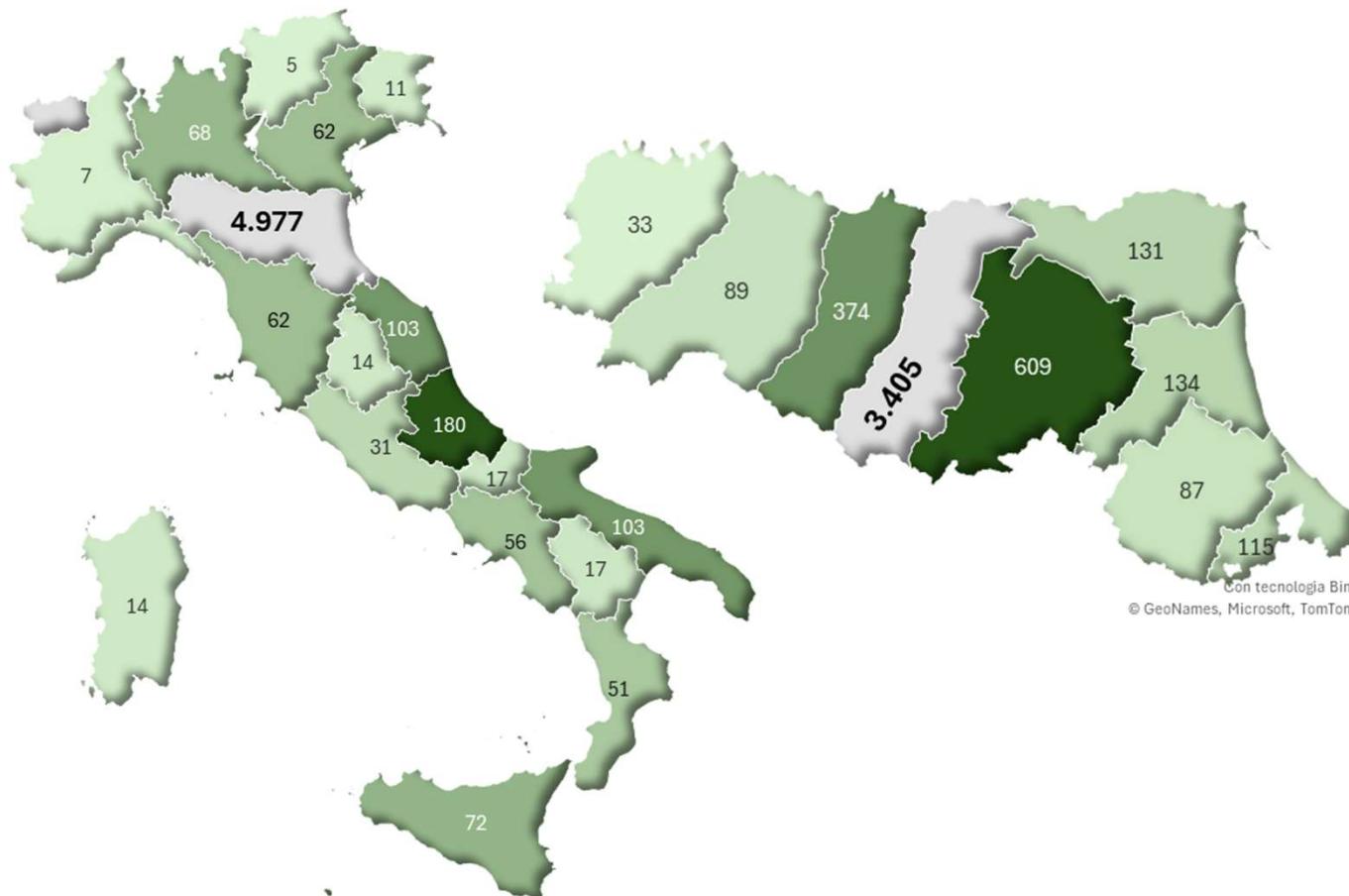


[SCROOGE: Cruscotto Costi Aziendali](#)

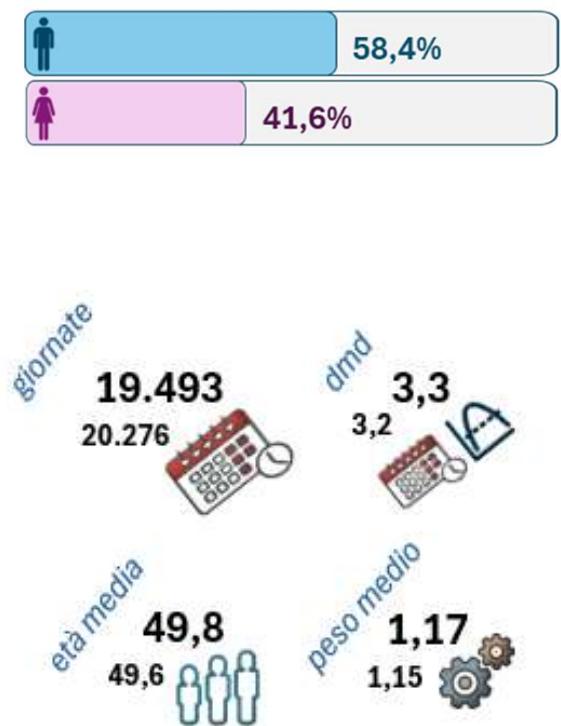
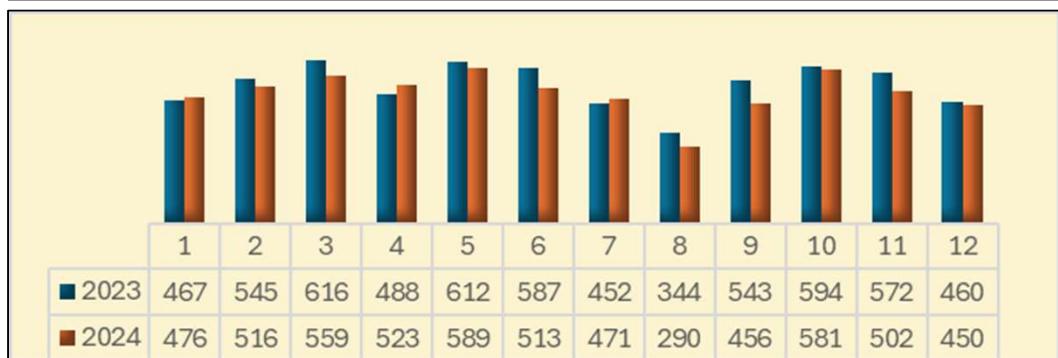
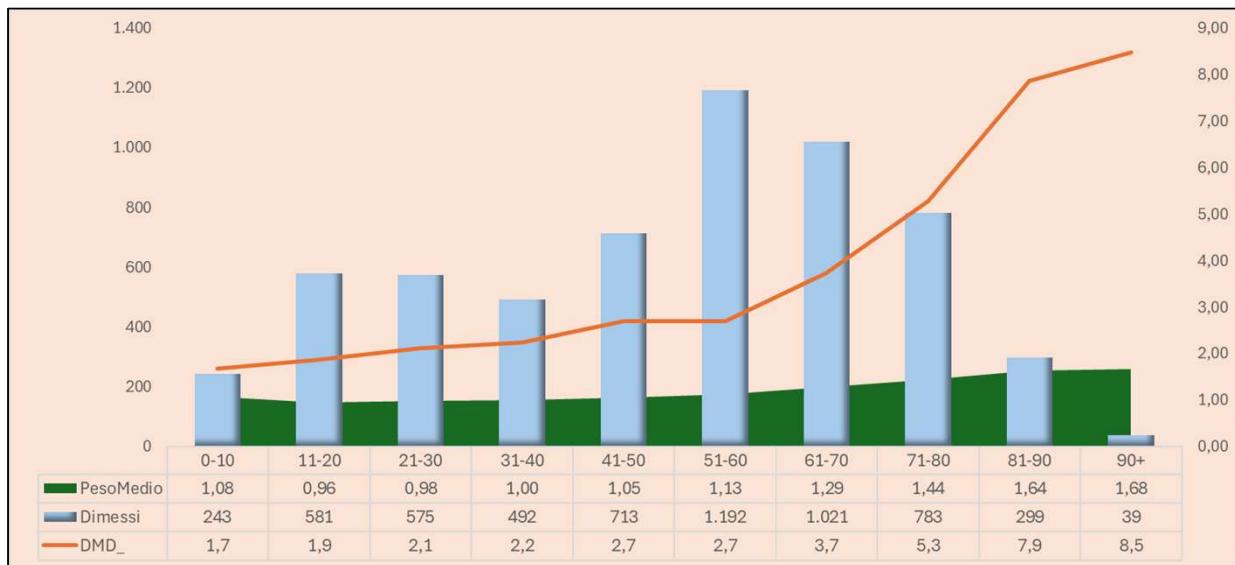
Cruscotto Direzionale per l'analisi dei Costi Aziendali

Ref.: masinelli.stefania@aou.mo.it - Tel.: 059.422 4627

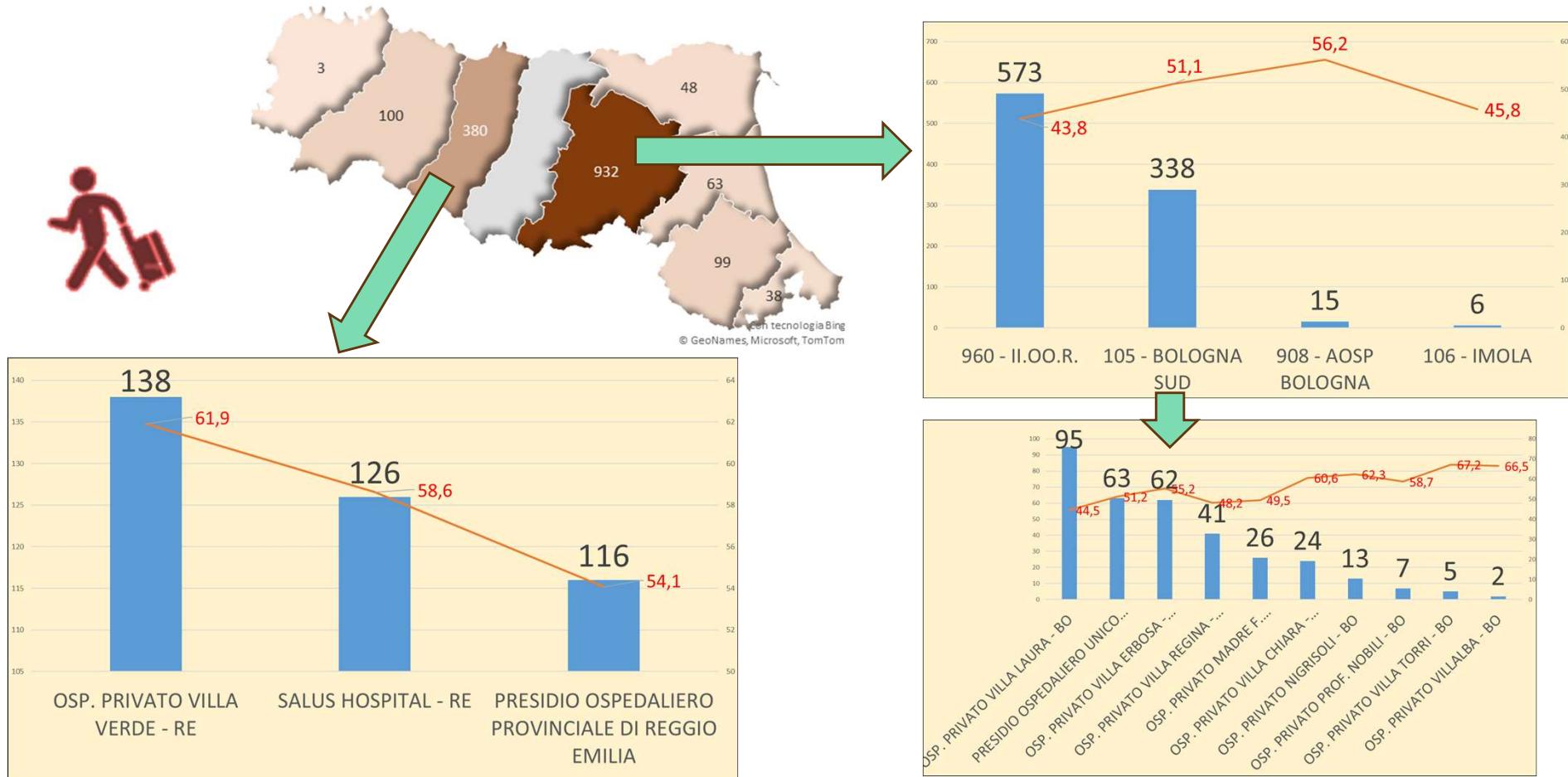
Strumenti di BI: visione provinciale



Strumenti di BI: KPI e analisi di trend



Strumenti di BI: analisi mobilità e autosufficienza



Allegati

Conto Economico		Preventivo 2025	Consuntivo 2024	Preventivo 2024
AA0000	A) Valore della produzione			
AA0010	A.1) Contributi in c/esercizio	128.267.504,01	131.186.101,14	121.862.408,44
AA0020	A.1.A) Contributi da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	126.710.746,56	127.855.219,63	120.197.704,85
AA0030	A.1.A.1) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto	116.922.564,89	121.195.387,14	112.124.290,85
AA0031	A.1.A.1.1) Finanziamento indistinto	53.818.384,46	66.705.638,75	58.554.911,66
AA0032	A.1.A.1.2) Finanziamento indistinto finalizzato da Regione	6.839.762,42	6.938.010,83	5.994.248,87
AA0033	A.1.A.1.3) Funzioni	56.264.418,01	47.551.737,56	47.575.130,32
AA0034	A.1.A.1.3.A) Funzioni - Pronto soccorso	13.429.494,00	12.827.541,64	12.827.541,64
AA0035	A.1.A.1.3.B) Funzioni - Altro	42.834.924,01	34.724.195,92	34.747.588,68
AA0040	A.1.A.2) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	9.788.181,67	6.659.832,49	8.073.414,00
AA0050	A.1.B) Contributi c/esercizio (extra fondo)	1.556.757,45	2.981.175,65	1.664.703,59
AA0060	A.1.B.1) da Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	0,00	0,00	0,00
AA0080	A.1.B.1.2) Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura LEA	0,00	0,00	0,00
AA0110	A.1.B.2) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo)	107.088,00	134.868,20	107.880,00
AA0120	A.1.B.2.1) Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) vincolati	107.088,00	134.868,20	107.880,00
AA0140	A.1.B.3) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo)	1.449.669,45	2.846.307,45	1.556.823,59
AA0141	A.1.B.3.1) Contributi da Ministero della Salute (extra fondo)	1.417.262,08	2.409.051,48	1.206.823,59
AA0150	A.1.B.3.2) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	32.407,37	437.255,97	350.000,00
AA0170	A.1.B.3.4) Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) altro	0,00	0,00	0,00
AA0180	A.1.C) Contributi c/esercizio per ricerca	0,00	298.505,86	0,00
AA0200	A.1.C.2) Contributi da Ministero della Salute per ricerca finalizzata	0,00	0,00	0,00
AA0210	A.1.C.3) Contributi da Regione ed altri soggetti pubblici per ricerca	0,00	151.007,86	0,00
AA0220	A.1.C.4) Contributi da privati per ricerca	0,00	147.498,00	0,00
AA0230	A.1.D) Contributi c/esercizio da privati	0,00	51.200,00	0,00
AA0240	A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	-16.613,82	-124.011,13	-37.156,92
AA0250	A.2.A) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	-16.613,82	-40.752,38	-37.156,92
AA0260	A.2.B) Rettifica contributi in c/esercizio per destinazione ad investimenti - altri contributi	0,00	-83.258,75	0,00
AA0270	A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	400.000,00	5.170.642,31	200.000,00
AA0271	A.3.A) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di es. precedenti da Regione	-	2.368.541,17	-
AA0280	A.3.B) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di es. precedenti da Regione per quota F.S. regionale vincolato	-	591.804,67	-
AA0290	A.3.C) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	200.000,00	1.397.322,34	200.000,00
AA0300	A.3.D) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi di esercizi precedenti per ricerca	200.000,00	812.974,13	0,00
AA0320	A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	350.589.521,79	351.059.369,74	344.608.572,60
AA0330	A.4.A) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici	330.242.763,96	330.184.382,85	325.732.572,60
AA0340	A.4.A.1) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad Aziende sanitarie pubbliche della Regione	301.580.121,52	301.587.182,98	296.865.235,60
AA0350	A.4.A.1.1) Prestazioni di ricovero	198.069.188,32	197.945.621,32	196.436.210,29
AA0360	A.4.A.1.2) Prestazioni di specialistica ambulatoriale	62.152.186,75	62.362.558,34	60.852.684,27
AA0361	A.4.A.1.3) Prestazioni di pronto soccorso non seguite da ricovero	5.421.064,00	5.425.228,75	5.428.562,79
AA0380	A.4.A.1.5) Prestazioni di File F	28.805.190,00	28.718.526,31	27.894.589,83
AA0424	A.4.A.1.13) Ricavi per cessione di emocomponenti e cellule staminali	6.014.621,37	6.014.621,37	5.783.142,61
AA0430	A.4.A.1.15) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria	1.117.871,08	1.120.626,89	470.045,81
AA0440	A.4.A.2) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate ad altri soggetti pubblici	1.570.000,00	1.565.629,11	1.300.000,00
AA0450	A.4.A.3) Ricavi per prestaz. sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a soggetti pubblici Extraregione	27.092.642,44	27.031.570,76	27.567.337,00
AA0460	A.4.A.3.1) Prestazioni di ricovero	20.760.172,44	20.763.809,95	21.991.409,00
AA0470	A.4.A.3.2) Prestazioni ambulatoriali	3.890.415,00	3.918.217,93	3.772.028,00
AA0471	A.4.A.3.3) Prestazioni pronto soccorso non seguite da ricovero	307.158,00	318.614,35	0,00

AA0490	A.4.A.3.5) Prestazioni di File F	2.084.897,00	1.977.674,28	1.773.900,00
AA0570	A.4.A.3.15) Altre prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	50.000,00	53.254,25	30.000,00
AA0590	A.4.A.3.15.B) Altre prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a rilevanza sanitaria non soggette a compensazione Extraregione	50.000,00	53.254,25	30.000,00
AA0660	A.4.C) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria erogate a privati	3.135.000,00	2.701.590,17	2.696.000,00
AA0670	A.4.D) Ricavi per prestazioni sanitarie erogate in regime di intramoenia	17.211.757,83	18.173.396,72	16.180.000,00
AA0680	A.4.D.1) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area ospedaliera	4.275.000,00	4.666.754,20	3.500.000,00
AA0690	A.4.D.2) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Area specialistica	10.200.000,00	10.682.830,49	9.850.000,00
AA0710	A.4.D.4) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c, d) ed ex art. 57-58)	750.000,00	837.054,20	1.000.000,00
AA0720	A.4.D.5) Ricavi per prestazioni sanitarie e intramoenia - Consulenze (ex art. 55 c.1 lett. c, d) ed ex Art. 57-58) (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	1.986.757,83	1.986.757,83	1.830.000,00
AA0730	A.4.D.6) Ricavi per prestazioni sanitarie intramoenia – Altro	0,00	0,00	0,00
AA0750	A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi	10.363.102,40	21.021.264,95	10.244.378,10
AA0760	A.5.A) Rimborsi assicurativi	100.000,00	244.509,81	60.000,00
AA0770	A.5.B) Concorsi, recuperi e rimborsi da Regione	0,00	92.649,17	0,00
AA0780	A.5.B.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dell'azienda in posizione di comando presso la Regione	0,00	0,00	0,00
AA0790	A.5.B.2) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte della Regione	0,00	92.649,17	0,00
AA0800	A.5.C) Concorsi, recuperi e rimborsi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	7.533.602,40	7.759.759,14	7.755.278,10
AA0810	A.5.C.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso Aziende sanitarie pubbliche della Regione	540.400,00	755.355,14	581.055,17
AA0830	A.5.C.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di Aziende sanitarie pubbliche della Regione	6.993.202,40	7.004.404,00	7.174.222,93
AA0840	A.5.D) Concorsi, recuperi e rimborsi da altri soggetti pubblici	2.042.500,00	1.813.881,07	1.591.100,00
AA0850	A.5.D.1) Rimborso degli oneri stipendiali del personale dipendente dell'azienda in posizione di comando presso altri soggetti pubblici	342.500,00	56.824,65	106.100,00
AA0870	A.5.D.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da parte di altri soggetti pubblici	1.700.000,00	1.757.056,42	1.485.000,00
AA0880	A.5.E) Concorsi, recuperi e rimborsi da privati	687.000,00	11.110.465,76	838.000,00
AA0890	A.5.E.1) Rimborso da aziende farmaceutiche per Pay back		10.191.731,00	0,00
AA0910	A.5.E.1.2) Pay-back per superamento del tetto della spesa farmaceutica ospedaliera	0,00	9.509.508,00	0,00
AA0920	A.5.E.1.3) Ulteriore Pay-back	-	682.223,00	-
AA0921	A.5.E.2) Rimborso per Pay back sui dispositivi medici	-	-	-
AA0930	A.5.E.3) Altri concorsi, recuperi e rimborsi da privati	687.000,00	918.734,76	838.000,00
AA0940	A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	6.148.550,00	5.119.822,24	4.750.000,00
AA0950	A.6.A) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sulle prestazioni di specialistica ambulatoriale	5.355.450,00	4.617.332,50	4.000.000,00
AA0960	A.6.B) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie - Ticket sul pronto soccorso	793.100,00	502.489,74	750.000,00
AA0980	A.7) Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio	22.022.183,00	19.938.135,62	19.413.985,89
AA0990	A.7.A) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti dallo Stato	8.500.000,00	9.743.837,24	8.082.299,55
AA1000	A.7.B) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per investimenti da Regione	3.500.000,00	2.465.709,02	2.956.439,27
AA1010	A.7.C) Quota imputata all'esercizio dei finanziamenti per beni di prima dotazione	1.887.497,00	1.887.496,74	1.887.496,74
AA1020	A.7.D) Quota imputata all'esercizio dei contributi in c/ esercizio FSR destinati ad investimenti	2.500.000,00	1.511.856,20	1.777.916,78
AA1030	A.7.E) Quota imputata all'esercizio degli altri contributi in c/ esercizio destinati ad investimenti	2.234.686,00	1.191.963,09	1.428.694,33
AA1040	A.7.F) Quota imputata all'esercizio di altre poste del patrimonio netto	3.400.000,00	3.137.273,33	3.281.139,22
AA1060	A.9) Altri ricavi e proventi	2.842.530,00	2.792.283,92	2.220.000,00
AA1070	A.9.A) Ricavi per prestazioni non sanitarie	90.000,00	87.584,54	70.000,00
AA1080	A.9.B) Fitti attivi ed altri proventi da attività immobiliari	115.000,00	114.817,27	115.000,00
AA1090	A.9.C) Altri proventi diversi	2.637.530,00	2.589.882,11	2.035.000,00

AZ9999	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	520.616.777,38	536.163.608,79	503.262.188,11
BA0000	B) Costi della produzione			
BA0010	B.1) Acquisti di beni	-137.519.639,86	-128.372.456,36	-128.127.319,28
BA0020	B.1.A) Acquisti di beni sanitari	-135.474.639,86	-126.289.616,64	-126.017.819,28
BA0030	B.1.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	-1.840.000,00	-1.826.596,50	-1.526.000,00
BA0040	B.1.A.1.1) Medicinali con AIC, ad eccezione di vaccini ed emoderivati di produzione regionale	-1.050.000,00	-1.013.883,27	-850.000,00
BA0050	B.1.A.1.2) Medicinali senza AIC	-210.000,00	-215.362,36	-186.000,00
BA0051	B.1.A.1.3) Ossigeno e altri gas medicali	-580.000,00	-597.350,87	-490.000,00
BA0070	B.1.A.2) Sangue ed emocomponenti	-4.055.555,50	-4.148.521,50	-4.199.654,99
BA0080	B.1.A.2.1) da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) – Mobilità intraregionale	-5.555,50	-5.840,50	-9.654,99
BA0100	B.1.A.2.3) da altri soggetti	-4.050.000,00	-4.142.681,00	-4.190.000,00
BA0210	B.1.A.3) Dispositivi medici	-55.640.000,00	-52.509.685,45	-51.560.162,00
BA0220	B.1.A.3.1) Dispositivi medici	-39.540.000,00	-36.866.273,38	-35.910.162,00
BA0230	B.1.A.3.2) Dispositivi medici impiantabili attivi	-3.100.000,00	-3.124.020,01	-3.050.000,00
BA0240	B.1.A.3.3) Dispositivi medico diagnostici in vitro (IVD)	-13.000.000,00	-12.519.392,06	-12.600.000,00
BA0250	B.1.A.4) Prodotti dietetici	-10.000,00	-11.518,86	-7.000,00
BA0260	B.1.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0,00	0,00	-3.000,00
BA0270	B.1.A.6) Prodotti chimici	-1.300.000,00	-1.394.257,45	-1.350.000,00
BA0290	B.1.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	-688.000,00	-626.756,14	-580.000,00
BA0300	B.1.A.9) Beni e prodotti sanitari da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-71.941.084,36	-65.772.280,74	-66.792.002,29
BA0301	B.1.A.9.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	-54.557.240,36	-48.986.162,06	-50.274.818,79
BA0303	B.1.A.9.3) Dispositivi medici	-16.746.506,99	-16.117.839,20	-15.801.338,09
BA0304	B.1.A.9.4) Prodotti dietetici	-174.595,72	-178.581,99	-207.669,82
BA0305	B.1.A.9.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	-57.625,79	-59.171,70	-51.233,48
BA0306	B.1.A.9.6) Prodotti chimici	-6.319,00	-6.607,27	-57.276,80
BA0308	B.1.A.9.8) Altri beni e prodotti sanitari	-398.796,50	-423.918,52	-399.665,31
BA0310	B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	-2.045.000,00	-2.082.839,72	-2.109.500,00
BA0320	B.1.B.1) Prodotti alimentari	-170.000,00	-169.376,52	-155.000,00
BA0330	B.1.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia e di convivenza in genere	-600.000,00	-660.747,15	-720.000,00
BA0340	B.1.B.3) Combustibili, carburanti e lubrificanti	-3.000,00	-2.678,04	-4.500,00
BA0350	B.1.B.4) Supporti informatici e cancelleria	-660.000,00	-637.325,53	-650.000,00
BA0360	B.1.B.5) Materiale per la manutenzione	-510.000,00	-511.902,05	-485.000,00
BA0370	B.1.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	-102.000,00	-100.810,43	-95.000,00
BA0390	B.2) Acquisti di servizi	-121.563.886,48	-118.859.396,07	-114.063.119,30
BA0400	B.2.A) Acquisti servizi sanitari	-48.662.730,43	-49.545.299,48	-42.994.050,47
BA0530	B.2.A.3) Acquisti servizi sanitari per assistenza specialistica ambulatoriale	-10.224.562,62	-9.990.758,05	-7.758.700,13
BA0540	B.2.A.3.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	-10.224.562,62	-9.786.140,02	-7.558.700,13
BA0560	B.2.A.3.5) - da pubblico (Extraregione)	0,00	-204.618,03	-200.000,00
BA0800	B.2.A.7) Acquisti servizi sanitari per assistenza ospedaliera	-1.148.424,29	-1.147.506,03	-1.069.180,27
BA0810	B.2.A.7.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	-248.424,29	-241.359,66	-269.180,27
BA0830	B.2.A.7.3) - da pubblico (Extraregione)	-150.000,00	-155.109,81	-150.000,00
BA0840	B.2.A.7.4) - da privato	-750.000,00	-751.036,56	-650.000,00
BA0880	B.2.A.7.4.D) Servizi sanitari per assistenza ospedaliera da altri privati	-750.000,00	-751.036,56	-650.000,00
BA1090	B.2.A.11) Acquisto prestazioni di trasporto sanitario	-2.766.808,66	-2.835.559,11	-2.698.881,75
BA1100	B.2.A.11.1) - da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione) - Mobilità intraregionale	-216.808,66	-216.808,66	-238.881,75
BA1130	B.2.A.11.4) - da privato	-2.550.000,00	-2.618.750,45	-2.460.000,00
BA1200	B.2.A.13) Compartecipazione al personale per att. libero-prof. (intramoenia)	-13.950.000,00	-13.573.511,14	-12.350.000,00
BA1210	B.2.A.13.1) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Area ospedaliera	-3.600.000,00	-3.287.870,34	-2.600.000,00
BA1220	B.2.A.13.2) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia- Area specialistica	-8.100.000,00	-8.038.457,95	-7.500.000,00
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)	-2.250.000,00	-2.247.182,85	-1.050.000,00
BA1260	B.2.A.13.6) Compartecipazione al personale per att. libero professionale intramoenia - Altro	0,00	0,00	-1.200.000,00
BA1280	B.2.A.14) Rimborsi, assegni e contributi sanitari	-450.000,00	-729.323,55	-470.000,00
BA1290	B.2.A.14.1) Contributi ad associazioni di volontariato	-450.000,00	-449.323,55	-470.000,00
BA1340	B.2.A.14.6) Rimborsi, assegni e contributi v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0,00	-280.000,00	0,00
BA1350	B.2.A.15) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e sociosanitarie	-16.607.709,14	-16.634.595,63	-15.063.174,63

BA1360	B.2.A.15.1) Consulenze sanitarie e sociosan. da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-281.537,00	-295.073,28	-250.553,62
BA1370	B.2.A.15.2) Consulenze sanitarie e sociosanit. da terzi - Altri soggetti pubblici	-170.000,00	-161.406,78	-183.000,00
BA1380	B.2.A.15.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e socios. da privato	-15.409.000,31	-15.508.273,15	-14.046.182,83
BA1390	B.2.A.15.3.A) Consulenze sanitarie da privato - articolo 55, comma 2, CCNL 8 giugno 2000	-2.861.050,00	-2.894.201,18	-2.115.181,00
BA1410	B.2.A.15.3.C) Collaborazioni coordinate e continuative sanitarie e socios. da privato	-305.260,00	-253.532,92	-245.000,00
BA1420	B.2.A.15.3.D) Indennità a personale universitario - area sanitaria	-6.593.000,00	-6.565.352,25	-6.215.000,00
BA1430	B.2.A.15.3.E) Lavoro interinale - area sanitaria	-2.350.000,00	-2.334.914,33	-2.450.000,00
BA1440	B.2.A.15.3.F) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area sanitaria	-3.299.690,31	-3.460.272,47	-3.021.001,83
BA1450	B.2.A.15.4) Rimborso oneri stipendiali del personale sanitario in comando	-747.171,83	-669.842,42	-583.438,18
BA1460	B.2.A.15.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-450.034,60	-643.705,19	-583.438,18
BA1470	B.2.A.15.4.B) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da Regioni, soggetti pubblici e da Università	-297.137,23	-26.137,23	0,00
BA1480	B.2.A.15.4.C) Rimborso oneri stipendiali personale sanitario in comando da aziende di altre Regioni (Extraregione)	0,00	0,00	0,00
BA1490	B.2.A.16) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria	-3.515.225,72	-4.634.045,97	-3.584.113,69
BA1500	B.2.A.16.1) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-938.311,72	-938.337,40	-1.084.113,69
BA1510	B.2.A.16.2) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico - Altri soggetti pubblici della Regione	-1.386.914,00	-1.834.485,57	-1.550.000,00
BA1520	B.2.A.16.3) Altri servizi sanitari e sociosanitari a rilevanza sanitaria da pubblico (Extraregione)	0,00	-627.935,12	0,00
BA1530	B.2.A.16.4) Altri servizi sanitari da privato	-1.190.000,00	-1.233.287,88	-950.000,00
BA1560	B.2.B) Acquisti di servizi non sanitari	-72.901.156,05	-69.314.096,59	-71.069.068,83
BA1570	B.2.B.1) Servizi non sanitari	-71.457.081,08	-67.830.973,23	-69.737.998,22
BA1580	B.2.B.1.1) Lavanderia	-4.774.541,00	-4.643.863,13	-4.820.381,00
BA1590	B.2.B.1.2) Pulizia	-10.746.499,00	-10.687.215,30	-10.515.902,00
BA1600	B.2.B.1.3) Mensa	-10.859.360,00	-10.705.884,55	-10.439.000,00
BA1601	B.2.B.1.3.A) Mensa dipendenti	-3.676.000,00	-3.697.350,85	-3.600.000,00
BA1602	B.2.B.1.3.B) Mensa degenti	-7.183.360,00	-7.008.533,70	-6.839.000,00
BA1610	B.2.B.1.4) Riscaldamento	-2.245.932,13	-1.438.455,75	-1.950.000,00
BA1620	B.2.B.1.5) Servizi di assistenza informatica	-2.400.000,00	-2.393.703,19	-2.709.481,00
BA1630	B.2.B.1.6) Servizi trasporti (non sanitari)	-3.870.604,00	-3.782.728,10	-3.738.000,00
BA1640	B.2.B.1.7) Smaltimento rifiuti	-1.550.000,00	-1.584.622,62	-1.600.000,00
BA1650	B.2.B.1.8) Utenze telefoniche	-500.000,00	-454.803,38	-482.400,00
BA1660	B.2.B.1.9) Utenze elettricità	-3.200.000,00	-1.782.604,55	-2.370.000,00
BA1670	B.2.B.1.10) Altre utenze	-9.651.200,00	-8.502.776,60	-10.400.815,00
BA1680	B.2.B.1.11) Premi di assicurazione	-426.750,00	-503.006,96	-326.500,00
BA1690	B.2.B.1.11.A) Premi di assicurazione - R.C. Professionale	-44.500,00	-121.680,58	-110.000,00
BA1700	B.2.B.1.11.B) Premi di assicurazione - Altri premi assicurativi	-382.250,00	-381.326,38	-216.500,00
BA1710	B.2.B.1.12) Altri servizi non sanitari	-21.232.194,95	-21.351.309,10	-20.385.519,22
BA1720	B.2.B.1.12.A) Altri servizi non sanitari da pubblico (Aziende sanitarie pubbliche della Regione)	-4.821.964,95	-4.786.131,71	-5.196.519,22
BA1730	B.2.B.1.12.B) Altri servizi non sanitari da altri soggetti pubblici	-335.000,00	-335.964,71	-150.000,00
BA1740	B.2.B.1.12.C) Altri servizi non sanitari da privato	-16.075.230,00	-16.229.212,68	-15.039.000,00
BA1750	B.2.B.2) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie	-1.157.074,97	-1.204.613,28	-1.041.070,61
BA1760	B.2.B.2.1) Consulenze non sanitarie da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-4.580,40	0,00	-4.580,40
BA1770	B.2.B.2.2) Consulenze non sanitarie da Terzi - Altri soggetti pubblici	-70.000,00	-2.845,20	-100.000,00
BA1780	B.2.B.2.3) Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie da privato	-740.600,00	-783.851,93	-623.524,97
BA1790	B.2.B.2.3.A) Consulenze non sanitarie da privato	-100.000,00	-53.783,87	-121.000,00
BA1800	B.2.B.2.3.B) Collaborazioni coordinate e continuative non sanitarie da privato	0,00	0,00	0,00
BA1810	B.2.B.2.3.C) Indennità a personale universitario - area non sanitaria	-94.000,00	-93.360,52	-98.000,00
BA1820	B.2.B.2.3.D) Lavoro interinale - area non sanitaria	-80.000,00	-239.999,46	-40.000,00
BA1830	B.2.B.2.3.E) Altre collaborazioni e prestazioni di lavoro - area non sanitaria	-466.600,00	-396.708,08	-364.524,97

BA1840	B.2.B.2.4) Rimborso oneri stipendiali del personale non sanitario in comando	-341.894,57	-417.916,15	-312.965,24
BA1850	B.2.B.2.4.A) Rimborso oneri stipendiali personale non sanitario in comando da Aziende sanitarie pubbliche della Regione	-341.894,57	-417.916,15	-312.965,24
BA1880	B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	-287.000,00	-278.510,08	-290.000,00
BA1890	B.2.B.3.1) Formazione (esternalizzata e non) da pubblico	-2.000,00	-2.846,94	0,00
BA1900	B.2.B.3.2) Formazione (esternalizzata e non) da privato	-285.000,00	-275.663,14	-290.000,00
BA1910	B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata)	-23.476.423,00	-20.649.898,86	-19.292.000,00
BA1920	B.3.A) Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	-9.373.163,00	-2.912.728,41	-8.882.000,00
BA1930	B.3.B) Manutenzione e riparazione agli impianti e macchinari	-3.423.860,00	-7.209.051,76	0,00
BA1940	B.3.C) Manutenzione e riparazione alle attrezzature sanitarie e scientifiche	-9.660.000,00	-9.644.862,18	-9.475.000,00
BA1950	B.3.D) Manutenzione e riparazione ai mobili e arredi	-90.000,00	-76.405,40	-35.000,00
BA1960	B.3.E) Manutenzione e riparazione agli automezzi	-12.000,00	-12.130,16	-12.000,00
BA1970	B.3.F) Altre manutenzioni e riparazioni	-917.400,00	-794.720,95	-888.000,00
BA1990	B.4) Godimento di beni di terzi	-8.678.000,00	-9.690.210,52	-9.553.000,00
BA2000	B.4.A) Fitti passivi	-294.000,00	-305.610,49	-444.000,00
BA2010	B.4.B) Canoni di noleggio	-7.567.000,00	-7.399.259,37	-7.037.000,00
BA2020	B.4.B.1) Canoni di noleggio - area sanitaria	-5.918.000,00	-6.097.199,36	-6.100.000,00
BA2030	B.4.B.2) Canoni di noleggio - area non sanitaria	-1.649.000,00	-1.302.060,01	-937.000,00
BA2040	B.4.C) Canoni di leasing	-817.000,00	-1.985.340,66	-2.072.000,00
BA2050	B.4.C.1) Canoni di leasing - area sanitaria	-417.000,00	-414.380,32	-417.000,00
BA2060	B.4.C.2) Canoni di leasing - area non sanitaria	-400.000,00	-1.570.960,34	-1.655.000,00
BA2089	TOTALE COSTO DEL PERSONALE	-212.238.328,58	-219.196.001,06	-208.245.205,28
BA2090	B.5) Personale del ruolo sanitario	-179.367.042,46	-185.188.263,19	-175.896.421,94
BA2100	B.5.A) Costo del personale dirigente ruolo sanitario	-80.981.446,95	-83.349.054,65	-78.484.847,20
BA2110	B.5.A.1) Costo del personale dirigente medico	-74.907.794,21	-77.058.995,67	-72.752.780,49
BA2120	B.5.A.1.1) Costo del personale dirigente medico - tempo indeterminato	-72.965.708,71	-75.042.371,40	-71.102.473,89
BA2130	B.5.A.1.2) Costo del personale dirigente medico - tempo determinato	-1.942.085,50	-2.016.624,27	-1.650.306,60
BA2150	B.5.A.2) Costo del personale dirigente non medico	-6.073.652,74	-6.290.058,98	-5.732.066,71
BA2160	B.5.A.2.1) Costo del personale dirigente non medico - tempo indeterminato	-5.857.196,41	-6.080.375,02	-5.541.656,64
BA2170	B.5.A.2.2) Costo del personale dirigente non medico - tempo determinato	-216.456,33	-209.683,96	-190.410,07
BA2190	B.5.B) Costo del personale comparto ruolo sanitario	-98.385.595,51	-101.839.208,54	-97.411.574,74
BA2200	B.5.B.1) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo indeterminato	-97.735.112,40	-101.188.054,11	-96.721.494,20
BA2210	B.5.B.2) Costo del personale comparto ruolo sanitario - tempo determinato	-650.483,11	-651.154,43	-690.080,54
BA2230	B.6) Personale del ruolo professionale	-676.687,75	-672.424,09	-627.683,74
BA2240	B.6.A) Costo del personale dirigente ruolo professionale	-676.687,75	-672.424,09	-627.683,74
BA2250	B.6.A.1) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo indeterminato	-559.771,20	-567.491,69	-478.018,30
BA2260	B.6.A.2) Costo del personale dirigente ruolo professionale - tempo determinato	-116.916,55	-104.932,40	-149.665,44
BA2320	B.7) Personale del ruolo tecnico	-19.605.389,42	-20.486.044,00	-19.588.047,67
BA2330	B.7.A) Costo del personale dirigente ruolo tecnico	-484.526,24	-494.123,18	-459.194,51
BA2340	B.7.A.1) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo indeterminato	-434.414,22	-444.759,62	-393.379,40
BA2350	B.7.A.2) Costo del personale dirigente ruolo tecnico - tempo determinato	-50.112,02	-49.363,56	-65.815,11
BA2370	B.7.B) Costo del personale comparto ruolo tecnico	-19.120.863,18	-19.991.920,82	-19.128.853,16
BA2380	B.7.B.1) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo indeterminato	-19.092.203,83	-19.768.700,51	-19.050.791,37
BA2390	B.7.B.2) Costo del personale comparto ruolo tecnico - tempo determinato	-28.659,35	-223.220,31	-78.061,79
BA2410	B.8) Personale del ruolo amministrativo	-12.589.208,95	-12.849.269,78	-12.133.051,93
BA2420	B.8.A) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo	-1.720.287,53	-1.672.774,86	-1.479.046,20
BA2430	B.8.A.1) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo indeterminato	-1.602.686,22	-1.525.933,24	-1.385.548,26
BA2440	B.8.A.2) Costo del personale dirigente ruolo amministrativo - tempo determinato	-117.601,31	-146.841,62	-93.497,94
BA2460	B.8.B) Costo del personale comparto ruolo amministrativo	-10.868.921,42	-11.176.494,92	-10.654.005,73
BA2470	B.8.B.1) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo indeterminato	-10.816.230,44	-11.129.785,87	-10.551.247,84

BA2480	B.8.B.2) Costo del personale comparto ruolo amministrativo - tempo determinato	-52.690,98	-46.709,05	-102.757,89
BA2500	B.9) Oneri diversi di gestione	-10.244.282,00	-10.014.924,14	-9.200.739,95
BA2510	B.9.A) Imposte e tasse (escluso IRAP e IRES)	-9.340.982,00	-8.985.800,39	-8.262.439,95
BA2520	B.9.B) Perdite su crediti	0,00	0,00	-50.000,00
BA2530	B.9.C) Altri oneri diversi di gestione	-903.300,00	-1.029.123,75	-888.300,00
BA2540	B.9.C.1) Indennità, rimborso spese e oneri sociali per gli Organi Direttivi e Collegio Sindacale	-553.000,00	-539.393,36	-548.000,00
BA2550	B.9.C.2) Altri oneri diversi di gestione	-350.300,00	-489.730,39	-340.300,00
BA2560	TOTALE AMMORTAMENTI	-27.209.422,00	-25.109.037,30	-24.497.192,63
BA2570	B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-505.000,00	-280.964,30	-518.519,07
BA2580	B.11) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-26.704.422,00	-24.828.073,00	-23.978.673,56
BA2590	B.11.A) Ammortamento dei fabbricati	-15.000.000,00	-14.901.330,45	-14.971.653,65
BA2610	B.11.A.2) Ammortamenti fabbricati strumentali (indisponibili)	-15.000.000,00	-14.901.330,45	-14.971.653,65
BA2620	B.11.B) Ammortamenti delle altre immobilizzazioni materiali	-11.704.422,00	-9.926.742,55	-9.007.019,91
BA2630	B.12) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	-1.091.500,00	-353.907,51	-250.000,00
BA2650	B.12.B) Svalutazione dei crediti	-1.091.500,00	-353.907,51	-250.000,00
BA2660	B.13) Variazione delle rimanenze	100.000,00	-1.659.893,40	-2.000.000,00
BA2670	B.13.A) Variazione rimanenze sanitarie	100.000,00	-1.545.119,69	-2.000.000,00
BA2671	B.13.A.1) Prodotti farmaceutici ed emoderivati	0,00	464.006,22	0,00
BA2672	B.13.A.2) Sangue ed emocomponenti	0,00	-249.100,05	0,00
BA2673	B.13.A.3) Dispositivi medici	100.000,00	-1.315.488,60	-2.000.000,00
BA2674	B.13.A.4) Prodotti dietetici	0,00	20.434,53	0,00
BA2675	B.13.A.5) Materiali per la profilassi (vaccini)	0,00	2.251,01	0,00
BA2676	B.13.A.6) Prodotti chimici	0,00	-104.438,19	0,00
BA2678	B.13.A.8) Altri beni e prodotti sanitari	0,00	-362.784,61	0,00
BA2680	B.13.B) Variazione rimanenze non sanitarie	0,00	-114.773,71	0,00
BA2681	B.13.B.1) Prodotti alimentari	0,00	-781,80	0,00
BA2682	B.13.B.2) Materiali di guardaroba, di pulizia, e di convivenza in genere	0,00	-163.439,18	0,00
BA2684	B.13.B.4) Supporti informatici e cancelleria	0,00	25.979,22	0,00
BA2685	B.13.B.5) Materiale per la manutenzione	0,00	-9,56	0,00
BA2686	B.13.B.6) Altri beni e prodotti non sanitari	0,00	23.477,61	0,00
BA2690	B.14) Accantonamenti dell'esercizio	-16.182.965,13	-11.880.725,22	-13.537.932,06
BA2700	B.14.A) Accantonamenti per rischi	-2.413.000,00	-5.871.161,98	-3.110.000,00
BA2710	B.14.A.1) Accantonamenti per cause civili ed oneri processuali	-400.000,00	-1.839.953,83	-400.000,00
BA2720	B.14.A.2) Accantonamenti per contenzioso personale dipendente	0,00	0,00	-50.000,00
BA2740	B.14.A.4) Accantonamenti per copertura diretta dei rischi (autoassicurazione)	-2.013.000,00	-2.222.508,47	-2.360.000,00
BA2741	B.14.A.5) Accantonamenti per franchigia assicurativa	0,00	0,00	0,00
BA2750	B.14.A.6) Altri accantonamenti per rischi	0,00	-1.631.324,06	-300.000,00
BA2751	B.14.A.7) Altri accantonamenti per interessi di mora	0,00	-177.375,62	0,00
BA2760	B.14.B) Accantonamenti per premio di operosità (SUMAI)	-20.000,00	-24.096,64	-20.000,00
BA2770	B.14.C) Accantonamenti per quote inutilizzate di contributi vincolati	-907.366,67	-2.642.480,02	-2.313.896,44
BA2771	B.14.C.1) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut. per quota F.S. indistinto finalizzato	0,00	-61.025,97	0,00
BA2780	B.14.C.2) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da Regione e Prov. Aut.	-41.666,67	-68.200,00	-547.656,44
BA2790	B.14.C.3) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici (extra fondo) vincolati	-865.700,00	-2.165.548,19	-1.766.240,00
BA2800	B.14.C.4) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti pubblici per ricerca	0,00	-149.757,86	0,00
BA2810	B.14.C.5) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi vincolati da privati	0,00	-51.200,00	0,00
BA2811	B.14.C.6) Accantonamenti per quote inutilizzate contributi da soggetti privati per ricerca	0,00	-146.748,00	0,00
BA2820	B.14.D) Altri accantonamenti	-12.842.598,46	-3.342.986,58	-8.094.035,62
BA2860	B.14.D.3) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza medica	-3.328.697,35	0,00	-1.905.474,68
BA2870	B.14.D.4) Acc. Rinnovi contratt.: dirigenza non medica	-109.795,30	0,00	-107.851,96
BA2880	B.14.D.5) Acc. Rinnovi contratt.: comparto	-7.699.105,81	0,00	-4.402.708,98
BA2884	B.14.D.9) Acc. Incentivi funzioni tecniche art. 113 D.lgs 50/2016	-437.000,00	-436.954,49	-350.000,00
BA2890	B.14.D.10) Altri accantonamenti	-1.268.000,00	-2.906.032,09	-1.328.000,00
BZ9999	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	-558.104.447,05	-545.786.450,44	-528.766.508,50
CA0000	C) Proventi e oneri finanziari			
CA0010	C.1) Interessi attivi	0,00	0,00	0,00
CA0020	C.1.A) Interessi attivi su c/tesoreria unica	0,00	0,00	0,00
CA0050	C.2) Altri proventi	0,00	0,00	0,00

CA0100	C.2.E) Utili su cambi	0,00	0,00	0,00
CA0110	C.3) Interessi passivi	-1.279.000,00	-1.025.913,52	-1.150.000,00
CA0120	C.3.A) Interessi passivi su anticipazioni di cassa	0,00	0,00	0,00
CA0130	C.3.B) Interessi passivi su mutui	-1.269.000,00	-1.019.166,69	-1.100.000,00
CA0140	C.3.C) Altri interessi passivi	-10.000,00	-6.746,83	-50.000,00
CA0150	C.4) Altri oneri	-75.000,00	-71.757,17	-70.000,00
CA0160	C.4.A) Altri oneri finanziari	-75.000,00	-71.757,17	-70.000,00
CZ9999	TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	-1.354.000,00	-1.097.670,69	-1.220.000,00
EA0000	E) Proventi e oneri straordinari			
EA0010	E.1) Proventi straordinari	1.246.362,34	23.352.158,38	8.053.166,99
EA0030	E.1.B) Altri proventi straordinari	1.246.362,34	23.352.158,38	8.053.166,99
EA0040	E.1.B.1) Proventi da donazioni e liberalità diverse	70.000,00	131.133,69	100.000,00
EA0050	E.1.B.2) Sopravvenienze attive	853.210,34	11.827.074,96	7.953.166,99
EA0060	E.1.B.2.2) Sopravvenienze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	83.333,34	387.526,22	0,00
EA0070	E.1.B.2.3) Sopravvenienze attive v/terzi	769.877,00	11.439.548,74	7.953.166,99
EA0090	E.1.B.2.3.B) Sopravvenienze attive v/terzi relative al personale	0,00	8.280.172,31	7.733.166,99
EA0130	E.1.B.2.3.F) Sopravvenienze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0,00	26.290,53	0,00
EA0140	E.1.B.2.3.G) Altre sopravvenienze attive v/terzi	769.877,00	3.133.085,90	220.000,00
EA0150	E.1.B.3) Insussistenze attive	323.152,00	11.393.949,73	0,00
EA0160	E.1.B.3.1) Insussistenze attive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0,00	14.568,04	0,00
EA0170	E.1.B.3.2) Insussistenze attive v/terzi	323.152,00	11.379.381,69	0,00
EA0230	E.1.B.3.2.F) Insussistenze attive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	323.152,00	3.831,78	0,00
EA0240	E.1.B.3.2.G) Altre insussistenze attive v/terzi	0,00	11.375.549,91	-140.000,00
EA0260	E.2) Oneri straordinari	-93.100,00	-11.528.645,86	-8.998.017,49
EA0270	E.2.A) Minusvalenze	0,00	-12.142,48	0,00
EA0280	E.2.B) Altri oneri straordinari	-93.100,00	-11.516.503,38	-8.998.017,49
EA0290	E.2.B.1) Oneri tributari da esercizi precedenti	0,00	0,00	0,00
EA0300	E.2.B.2) Oneri da cause civili ed oneri processuali	0,00	-5.720,00	-10.000,00
EA0310	E.2.B.3) Sopravvenienze passive	-39.300,00	-10.667.465,44	-8.968.017,49
EA0320	E.2.B.3.1) Sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0,00	-173.084,67	0,00
EA0340	E.2.B.3.1.B) Altre sopravvenienze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0,00	-173.084,67	0,00
EA0350	E.2.B.3.2) Sopravvenienze passive v/terzi	-39.300,00	-10.494.380,77	-8.968.017,49
EA0370	E.2.B.3.2.B) Sopravvenienze passive v/terzi relative al personale	0,00	-10.009.760,29	-8.828.017,49
EA0380	E.2.B.3.2.B.1) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza medica	-	8.528.438,34	-7.872.848,34
EA0390	E.2.B.3.2.B.2) Soprav. passive v/terzi relative al personale - dirigenza non medica	0,00	-1.133.838,10	-955.169,15
EA0400	E.2.B.3.2.B.3) Soprav. passive v/terzi relative al personale - comp	0,00	-347.483,85	0,00
EA0440	E.2.B.3.2.F) Sopravvenienze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	-23.300,00	-286.598,32	0,00
EA0450	E.2.B.3.2.G) Altre sopravvenienze passive v/terzi	-16.000,00	-198.022,16	-140.000,00
EA0460	E.2.B.4) Insussistenze passive	-53.800,00	-843.317,94	-20.000,00
EA0470	E.2.B.4.2) Insussistenze passive v/Aziende sanitarie pubbliche della Regione	0,00	-97.287,87	0,00
EA0480	E.2.B.4.3) Insussistenze passive v/terzi	-53.800,00	-746.030,07	-20.000,00
EA0500	E.2.B.4.3.B) Insussistenze passive v/terzi relative al personale	0,00	0,00	0,00
EA0540	E.2.B.4.3.F) Insussistenze passive v/terzi relative all'acquisto di beni e servizi	0,00	0,00	0,00
EA0550	E.2.B.4.3.G) Altre insussistenze passive v/terzi	-53.800,00	-746.030,07	-20.000,00
EZ9999	TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (D)	1.153.262,34	11.823.512,52	-944.850,50
XA0000	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D+/-E)	-37.688.407,33	1.103.000,18	-27.669.170,89
YA0000	Imposte e tasse			
YA0010	Y.1) IRAP	-15.009.063,28	-15.999.563,72	-14.914.527,56
YA0020	Y.1.A) IRAP relativa a personale dipendente	-13.832.063,28	-14.840.559,65	-14.011.377,56
YA0030	Y.1.B) IRAP relativa a collaboratori e personale assimilato a lavoro dipendente	-477.000,00	-506.797,56	-333.150,00
YA0040	Y.1.C) IRAP relativa ad attività di libera professione (intramoenia)	-700.000,00	-652.206,51	-570.000,00
YA0060	Y.2) IRES	-205.000,00	-205.000,00	-200.000,00
YA0070	Y.2.A) IRES su attività istituzionale	-205.000,00	-205.000,00	-200.000,00
YA9999	TOTALE IMPOSTE E TASSE	-15.214.063,28	-16.204.563,72	-15.114.527,56
ZZ9999	RISULTATO DI ESERCIZIO	-52.902.470,61	-15.101.563,54	-42.783.698,45

TABELLA A - Scheda 1 - Piano Fabbisogno del Personale Anno 2025

MACROPROFILO	Personale dipendente				Personale universitario				Contratti atipici ²				Specialisti ambulatoriali	Guardia medica	Emergenza territoriale	Specialisti ambulatoriali, guardia medica, emergenza territoriale	Convenzioni		Prestazioni aggiuntive a vario titolo svolte		
									SANITARIO	NON SANITARIO	FINANZIATO no COVID	FINANZIATO (nel limite delle risorse assegnate DL 34/2020)					tra aziende del SSN per consulenze	finanziate da Balduzzi	finanziate COVID (nel limite delle risorse di cui art. 1, comma 464, legge n. 178/2020)	non finanziate	
ANNO 2024 VALORI ESPRESI IN:	FTE anno	COSTO	di cui Costo Covid	di cui FINANZIATO COVID (nel limite delle risorse assegnate DL 34)	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno ³	FTE anno ³	FTE anno ³	di cui costo COVID	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	
PERSONALE DIRIGENTE																					
Medici ¹	744,46	€ 42.111.178	€ 586.669	€ 1.064.452	119,75	€ 4.601.081	€ -	€ 1.735.337	€ -	€ -	0	0	0	€ 200.000	€ -	€ -	€ -	€ 2.106.950	€ -		
Veterinari	0,00	€ -	€ -	€ -	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Dirigenza sanitaria	69,92	€ 3.954.971	€ -	€ -	10.752	9,75	€ 374.618	€ -	€ 93.453	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 140.463	€ -	
Dirigenza PTA	30,94	€ 1.749.981	€ -	€ -	-	2,00	€ 76.845	€ -	€ 221.500	€ 169.300	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	845,32	€ 47.816.130	€ 586.669	€ 1.075.204	131,50	€ 5.052.545	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ 200.000	€ -	€ 2.247.413	€ -	
PERSONALE COMPARTO																					
Personale infermieristico	1927,89	€ 109.052.808	€ 5.704.642	€ 3.457.936	4,61	€ 177.127	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 385.117	€ -	€ 650.498	€ -	
Personale sanitario altri	361,23	€ 20.433.569	€ -	€ -	-	11,02	€ 423.415	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
OSS	432,86	€ 24.485.157	€ -	€ -	842.879	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
Personale tecnico	127,06	€ 7.187.276	€ -	€ -	-	13,00	€ 499.491	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 68.162	€ -	€ 115.132	€ -	
Personale amministrativo	301,47	€ 17.053.027	€ -	€ -	-	1,00	€ 38.422	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Personale professionale	0,75	€ 42.424	€ -	€ -	-	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Personale della ricerca sanitaria	0,00	€ -	€ -	€ -	-	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
TOTALE PERSONALE COMPARTO	3151,26	€ 178.254.262	€ 5.704.642	€ 4.300.815	29,63	€ 1.138.455	€ -	€ -	€ -	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ -	€ -	€ 623.685	€ -	€ 1.053.462	€ -	
FABBISOGNO PERSONALE 2025	3996,58	€ 226.070.392	€ 6.291.311	€ 5.376.019	161,13	€ 6.191.000	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ 200.000	€ -	€ 623.685	€ -	

ANNO 2025

DI CUI COSTI RINNOVI CONTRATTUALI 16-18	1.218.731,98 €
DI CUI COSTI IVC (22-24 + 25-27)	1.373.223,80 €
DI CUI COSTI ELEMENTO PEREQUATIVO	0,00 €
DI CUI COSTI AUMENTO ESCLUSIVITA' EX ART1 C407	2.614.600,29 €
DI CUI IRAP	13.832.063,28 €
TOTALE ANNO 2025	19.038.619,35 €

¹comprende anche gli odontoiatri²LP, cococo, somministrazione, prestazioni occasionali³calcolare in base al n.ore su full time (28/30 ore tolte assenze, ferie, ecc.)

TOTALE COSTO 2025 € 237.812.557

TABELLA A - Scheda 1 - Piano Fabbisogno del Personale Anno 2026

MACROPROFILO	Personale dipendente				Personale universitario				Contratti atipici ²					Specialisti ambulatoriali	Guardia medica	Emergenza territoriale	Specialisti ambulatoriali, guardia medica, emergenza territoriale	Convenzioni		Prestazioni aggiuntive a vario titolo svolte			
									SANITARIO	NON SANITARIO	FINANZIATO no COVID	FINANZIATO COVID (nel limite delle risorse assegnate DL 34/2020)	NON FINANZIATO					tra aziende del SSN per consulenze	finanziate da Baldazzi	finanziate COVID (nel limite delle risorse di cui art. 1, comma 464, legge n. 178/2020)	non finanziate		
	ANNO 2024 VALORI ESPRESI IN:	FTE anno	COSTO	di cui Costo Covid	di cui FINANZIATO COVID (nel limite delle risorse assegnate DL 34)	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno ³	FTE anno ³	FTE anno ³	di cui costo COVID	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	di cui costo COVID		
PERSONALE DIRIGENTE																							
Medici ¹	744,46	€ 42.111.178	€ 586.669	€ 1.064.452	119,75	€ 4.601.081	€ -	€ 1.735.337	€ -	€ -	€ 1.735.337	€ -	0	0	0	€ -	€ 200.000	€ -	€ -	€ -	€ 2.106.950	€ -	
Veterinari	0,00	€ -	€ -	€ -	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Dirigenza sanitaria	69,92	€ 3.954.971	€ -	€ -	10.752	9,75	€ 374.618	€ -	€ 93.453	€ -	€ -	€ 93.453	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 140.463	€ -	
Dirigenza PTA	30,94	€ 1.749.981	€ -	€ -	2,00	€ 76.845	€ -	€ -	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 52.200	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	845,32	€ 47.816.130	€ 586.669	€ 1.075.204	131,50	€ 5.052.545	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ 200.000	€ -	€ -	€ -	€ 2.247.413	€ -
PERSONALE COMPARTO																							
Personale infermieristico	1927,89	€ 109.052.808	€ 5.704.642	€ 3.457.936	4,61	€ 177.127	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 385.117	€ -	€ 650.498	€ -	
Personale sanitario altri	361,23	€ 20.433.569	€ -	€ -	11,02	€ 423.415	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
OSS	432,86	€ 24.485.157	€ -	€ 842.879	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
Personale tecnico	127,06	€ 7.187.276	€ -	€ -	13,00	€ 499.491	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 68.162	€ -	€ 115.132	€ -	
Personale amministrativo	301,47	€ 17.053.027	€ -	€ -	1,00	€ 38.422	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Personale professionale	0,75	€ 42.424	€ -	€ -	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Personale della ricerca sanitaria	0,00	€ -	€ -	€ -	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTALE PERSONALE COMPARTO	3151,26	€ 178.254.262	€ 5.704.642	€ 4.300.815	29,63	€ 1.138.455	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ -	€ -	€ 623.685	€ -	€ 1.053.462	€ -	
FABBISOGNO PERSONALE 2025	3996,58	€ 226.070.392	€ 6.291.311	€ 5.376.019	161,13	€ 6.191.000	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ 200.000	€ -	€ 623.685	€ -	€ 3.300.875	€ -

ANNO 2026	
DI CUI COSTI RINNOVI CONTRATTUALI 16-18	1.218.731,98 €
DI CUI COSTI IVC (22-24 + 25-27)	1.373.223,80 €
DI CUI COSTI ELEMENTO PEREQUATIVO	0,00 €
DI CUI COSTI AUMENTO ESCLUSIVITA' EX ART1 C407	2.614.600,29 €
DI CUI IRAP	13.832.063,28 €
TOTALE ANNO 2025	19.038.619,35 €

¹comprende anche gli odontoiatri²LP, cococo, somministrazione, prestazioni occasionali³calcolare in base al n.ore su full time (28/30 ore tolte assenze, ferie, ecc.)

TOTALE COSTO 2026 € 237.812.557

TABELLA A - Scheda 1 - Piano Fabbisogno del Personale Anno 2027

MACROPROFILO	Personale dipendente				Personale universitario				Contratti atipici ²	Specialisti ambulatoriali	Guardia medica	Emergenza territoriale	Specialisti ambulatoriali, guardia medica, emergenza territoriale	Convenzioni		Prestazioni aggiuntive a vario titolo svolte							
									SANITARIO					NON SANITARIO	FINANZIATO no COVID	FINANZIATO COVID (nel limite delle risorse assegnate DL 34/2020)	NON FINANZIATO	tra aziende del SSN per consulenze	finanziate da Baldazzi	finanziate COVID (nel limite delle risorse di cui art. 1, comma 464, legge n. 178/2020)	non finanziate		
	ANNO 2024 VALORI ESPRESI IN:	FTE anno	COSTO	di cui Costo Covid	di cui FINANZIATO COVID (nel limite delle risorse assegnate DL 34)	FTE anno	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	COSTO	di cui costo COVID	FTE anno ³	FTE anno ³	FTE anno ³	di cui costo COVID	COSTO	di cui costo COVID	COSTO	COSTO	di cui costo COVID		
PERSONALE DIRIGENTE																							
Medici ¹	744,46	€ 42.111.178	€ 586.669	€ 1.064.452	119,75	€ 4.601.081	€ -	€ 1.735.337	€ -	€ -	€ 1.735.337	€ -	0	0	0	€ -	€ 200.000	€ -	€ -	€ -	€ 2.106.950	€ -	
Veterinari	0,00	€ -	€ -	€ -	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Dirigenza sanitaria	69,92	€ 3.954.971	€ -	€ -	10.752	9,75	€ 374.618	€ -	€ 93.453	€ -	€ -	€ 93.453	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 140.463	€ -	
Dirigenza PTA	30,94	€ 1.749.981	€ -	€ -	2,00	€ 76.845	€ -	€ -	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 52.200	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	845,32	€ 47.816.130	€ 586.669	€ 1.075.204	131,50	€ 5.052.545	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ 200.000	€ -	€ -	€ -	€ 2.247.413	€ -
PERSONALE COMPARTO																							
Personale infermieristico	1927,89	€ 109.052.808	€ 5.704.642	€ 3.457.936	4,61	€ 177.127	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 385.117	€ -	€ 650.498	€ -	
Personale sanitario altri	361,23	€ 20.433.569	€ -	€ -	-	11,02	€ 423.415	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
OSS	432,86	€ 24.485.157	€ -	€ -	842.879	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 85.203	€ -	€ 143.916	€ -	
Personale tecnico	127,06	€ 7.187.276	€ -	€ -	-	13,00	€ 499.491	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ 68.162	€ -	€ 115.132	€ -	
Personale amministrativo	301,47	€ 17.053.027	€ -	€ -	-	1,00	€ 38.422	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Personale professionale	0,75	€ 42.424	€ -	€ -	-	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Personale della ricerca sanitaria	0,00	€ -	€ -	€ -	-	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTALE PERSONALE COMPARTO	3151,26	€ 178.254.262	€ 5.704.642	€ 4.300.815	29,63	€ 1.138.455	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ -	€ -	€ 623.685	€ -	€ 1.053.462	€ -	
FABBISOGNO PERSONALE 2025	3996,58	€ 226.070.392	€ 6.291.311	€ 5.376.019	161,13	€ 6.191.000	€ -	€ 1.828.790	€ 221.500	€ 169.300	€ -	€ 1.880.990	€ -	0,00	0,00	0,00	€ -	€ 200.000	€ -	€ 623.685	€ -	€ 3.300.875	€ -

ANNO 2027	
DI CUI COSTI RINNOVI CONTRATTUALI 16-18	1.218.731,98 €
DI CUI COSTI IVC (22-24 + 25-27)	1.373.223,80 €
DI CUI COSTI ELEMENTO PEREQUATIVO	0,00 €
DI CUI COSTI AUMENTO ESCLUSIVITA' EX ART1 C407	2.614.600,29 €
DI CUI IRAP	13.832.063,28 €
TOTALE ANNO 2025	19.038.619,35 €

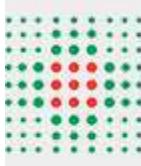
¹comprende anche gli odontoiatri²LP, cococo, somministrazione, prestazioni occasionali³calcolare in base al n.ore su full time (28/30 ore tolte assenze, ferie, ecc.)

TOTALE COSTO 2027 € 237.812.557

TABELLA B - Dotazione organica Personale Dipendente

MACROPROFILO	Personale dipendente		Personale universitario	
	TESTE	COSTO	TESTE	COSTO
VALORI ESPRESI IN:				
PERSONALE DIRIGENTE				
Medici ¹	755	€ 42.707.327	120	€ 4.601.081
Veterinari	0	€ -	0	€ -
Dirigenza sanitaria	70	€ 3.959.620	10	€ 374.618
Dirigenza PTA	32	€ 1.810.112	2	€ 76.845
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	857	€ 48.477.059	132	€ 5.052.545
PERSONALE COMPARTO				
Personale infermieristico	2001	€ 113.188.559	5	€ 177.127
Personale sanitario altri	376	€ 21.268.815	12	€ 423.415
OSS	444	€ 25.115.303	0	€ -
Personale tecnico	130	€ 7.353.580	13	€ 499.491
Personale amministrativo	302	€ 17.082.931	1	€ 38.422
Personale professionale	1	€ 56.566	0	€ -
TOTALE PERSONALE COMPARTO	3254	€ 184.009.187	31	€ 1.138.455
TOTALE DOTAZIONE ORGANICA	4111	€ 232.486.246	163	€ 6.191.000

¹comprende anche gli odontoiatri



PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027 RELAZIONE ILLUSTRATIVA

In riferimento alla nota della Direzione Generale Cura della Persona, Salute e Welfare prot. AOU n. 17464 del 19/06/2025 che definisce le linee di predisposizione del Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale, si rappresentano di seguito le previsioni sul fabbisogno e sull'andamento delle risorse umane, finalizzate alla definizione del PTFP per il triennio 2025-2027, in aggiornamento di quanto già riportato nel PTFP 2024-2026 ed in osservanza delle indicazioni riportate nella nota inviata.

Si precisa inoltre che il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale rientra nella più complessiva linea di programmazione aziendale definita nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione nelle aziende e negli enti del SSR, le cui linee guida sono state definite nella Deliberazione di Giunta Regionale n. 972 del 23 giugno 2025.

1. VINCOLI ECONOMICI E FABBISOGNI DI PERSONALE

Per l'anno 2025 le linee della programmazione del personale si sviluppano sulla base delle indicazioni di programmazione della Regione, tenuto conto dell'obiettivo economico complessivo assegnato. L'Azienda già dall'inizio dell'esercizio ha impostato politiche di gestione del turn-over coerenti con obiettivi di contenimento della spesa e graduale recupero degli scostamenti rispetto alle indicazioni emerse dai confronti con il livello regionale, tenuto anche conto dei risultati prodotti negli ultimi mesi dell'esercizio 2024. Resta l'indubbia complessità di conciliare obiettivi di tenuta sulla spesa del personale con una forte tensione verso l'aumento dell'offerta, soprattutto sull'area della specialistica ambulatoriale, con finalità di recupero delle liste d'attesa. Saranno pertanto messi in atto meccanismi di attenta pianificazione, anche con riferimento ai tempi di ingresso, degli essenziali potenziamenti e delle sostituzioni delle cessazioni che si avranno in corso d'anno. Restano fermi, in ogni caso, gli obiettivi garanzia di funzionalità delle strutture e di corretta gestione del personale secondo le regole dettate dai CCNL.

Nei grafici seguenti si dà conto dell'andamento della composizione del personale, su base annua a partire dal 2019, attraverso la specifica suddivisione tra ruoli:

Grafico 1 – Personale Medico 2019 – 2025

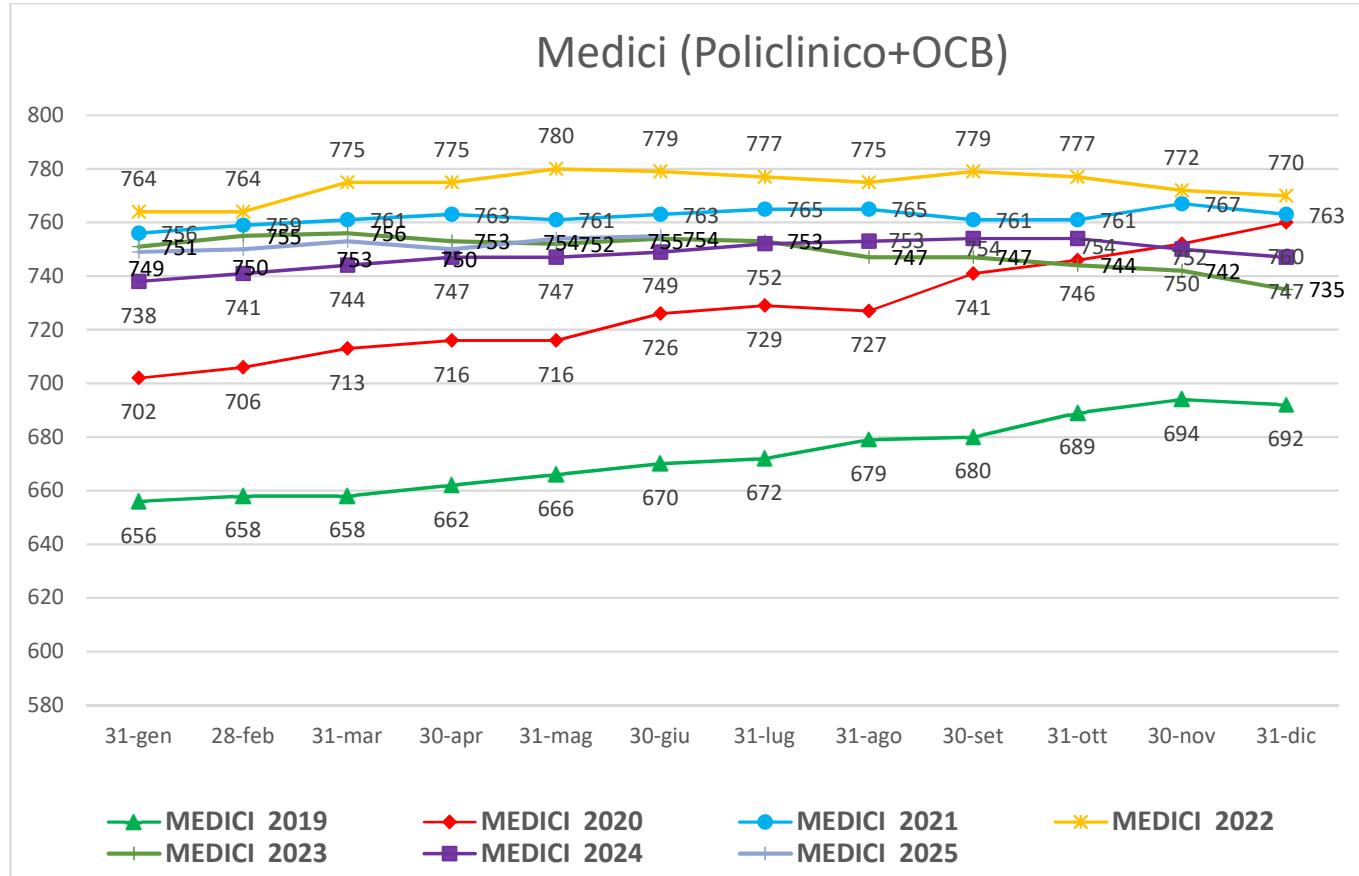


Grafico 2 – Personale Dirigente Sanitario non Medico 2019 – 2025

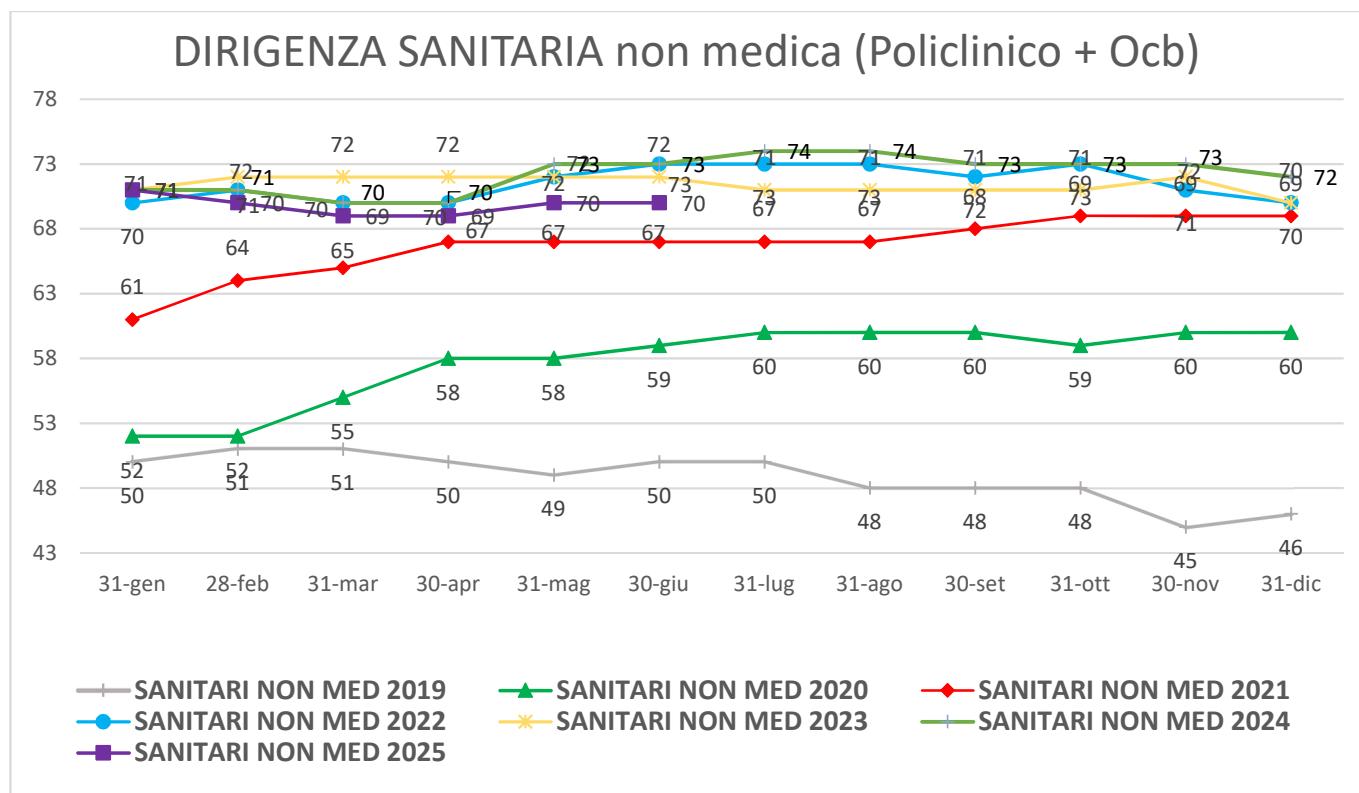


Grafico 3 – Personale del comparto sanitario 2019 – 2025

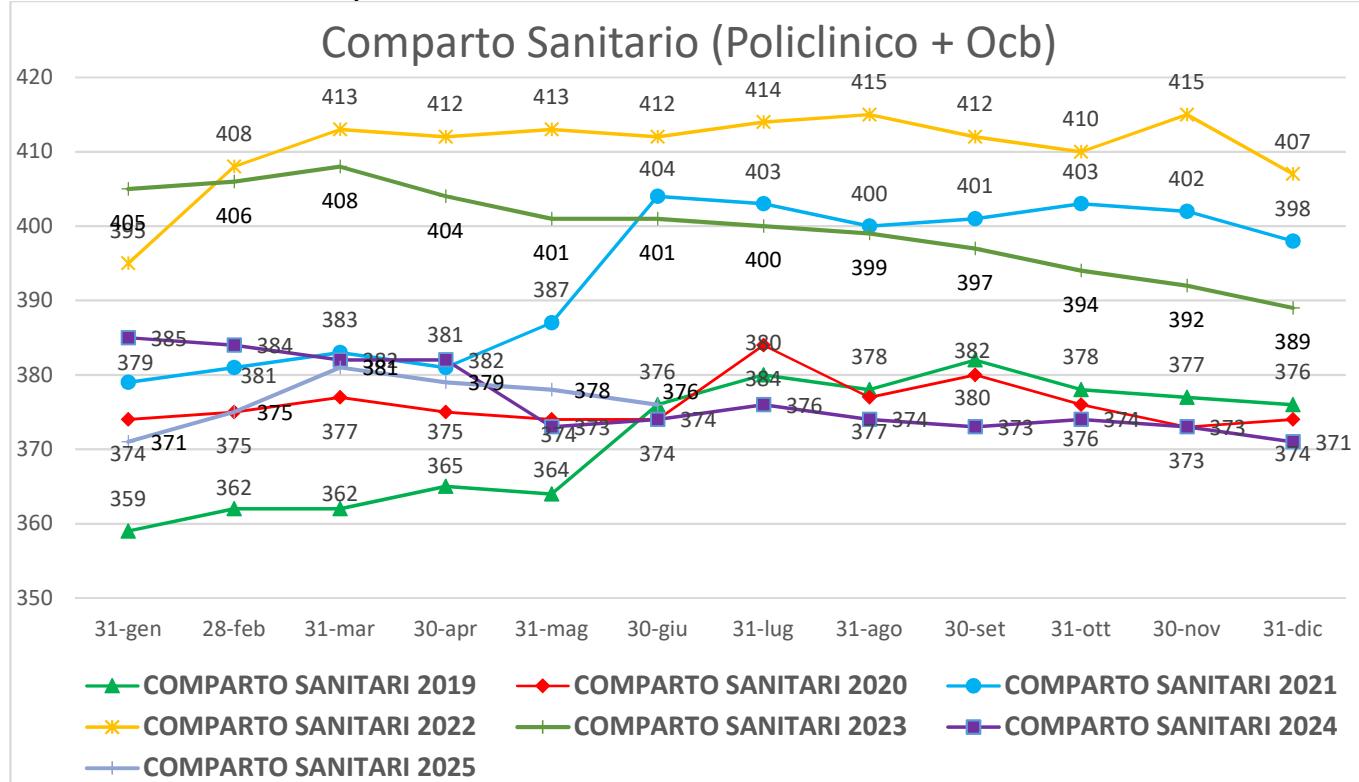


Grafico 4 – Personale Infermieristico 2019 – 2025

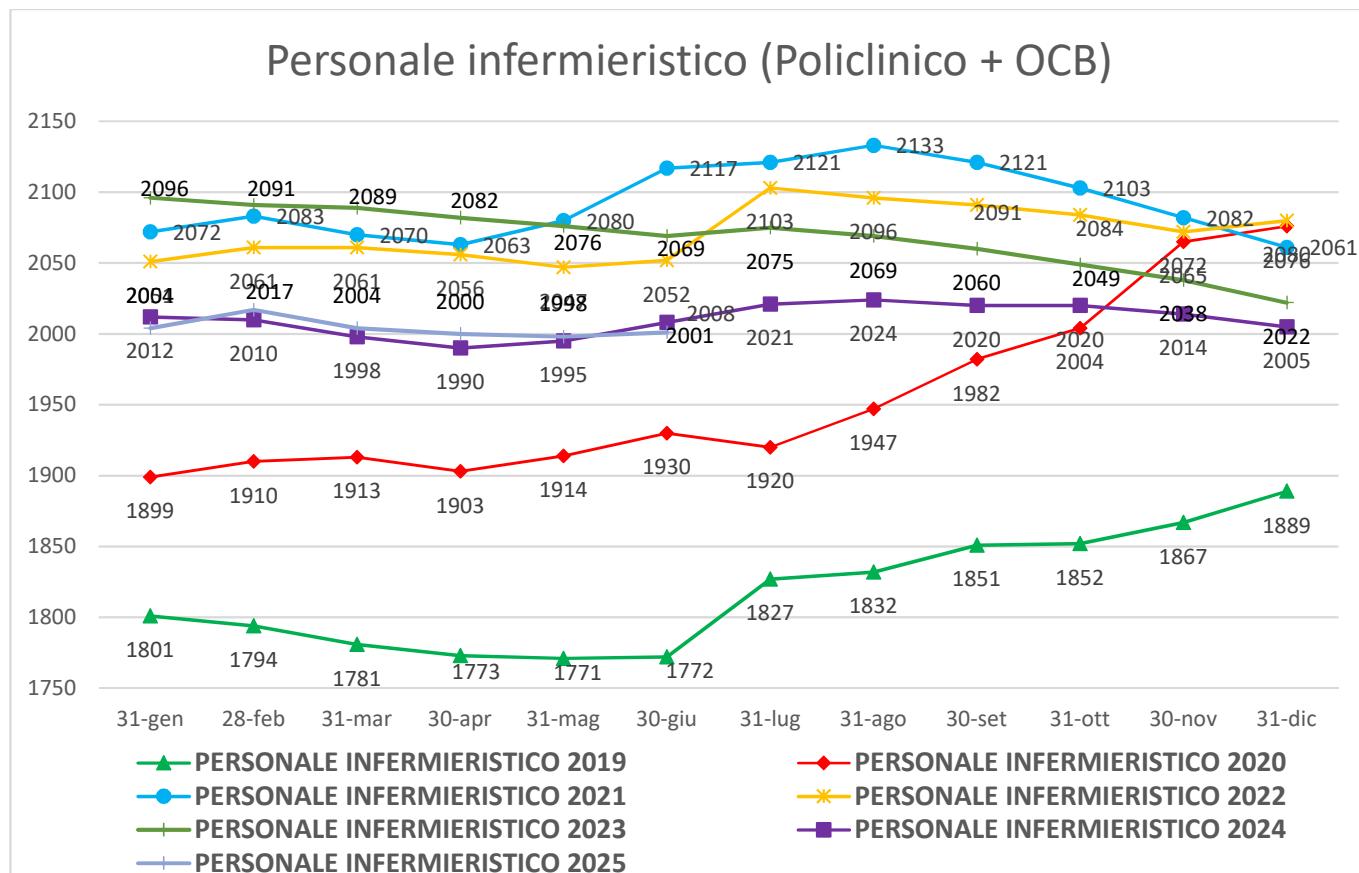


Grafico 5 – Personale OSS/OTA 2019 – 2025

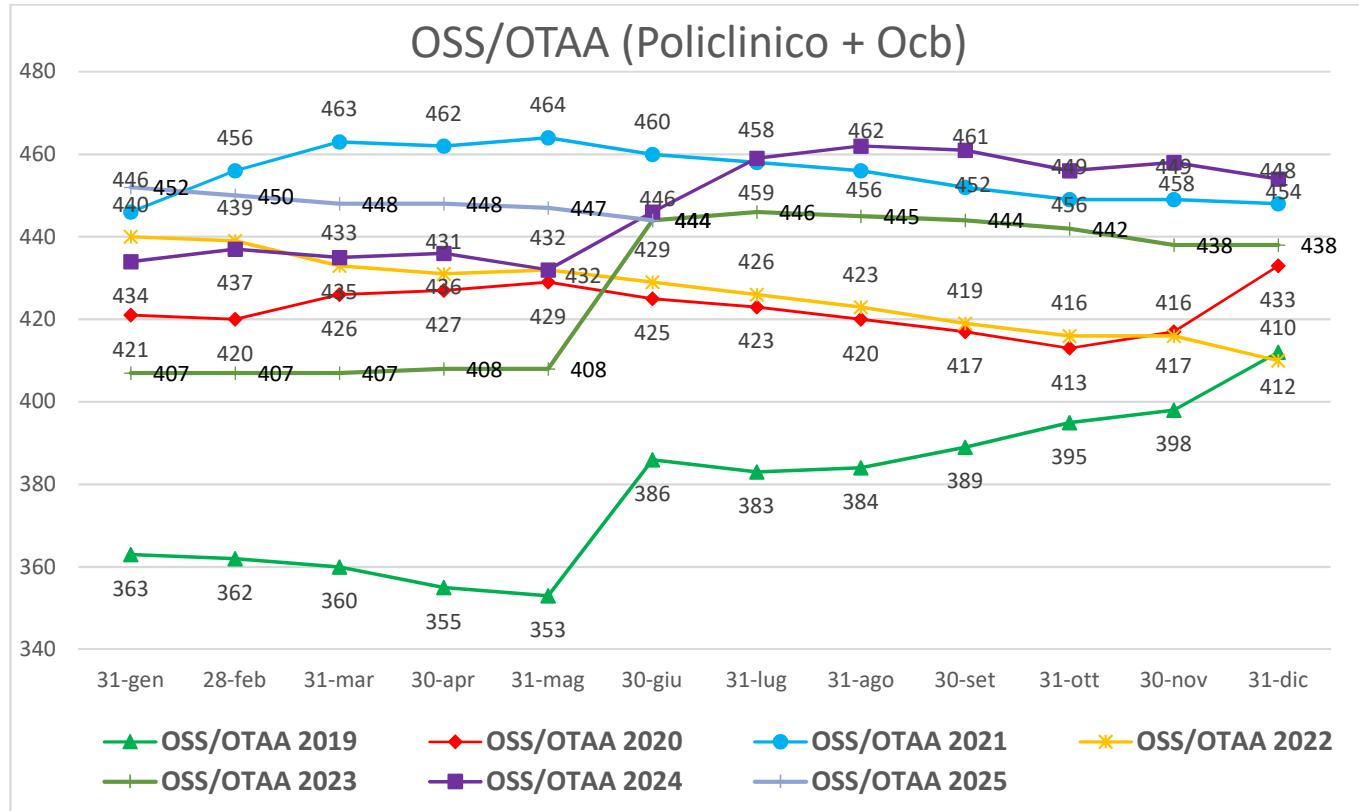
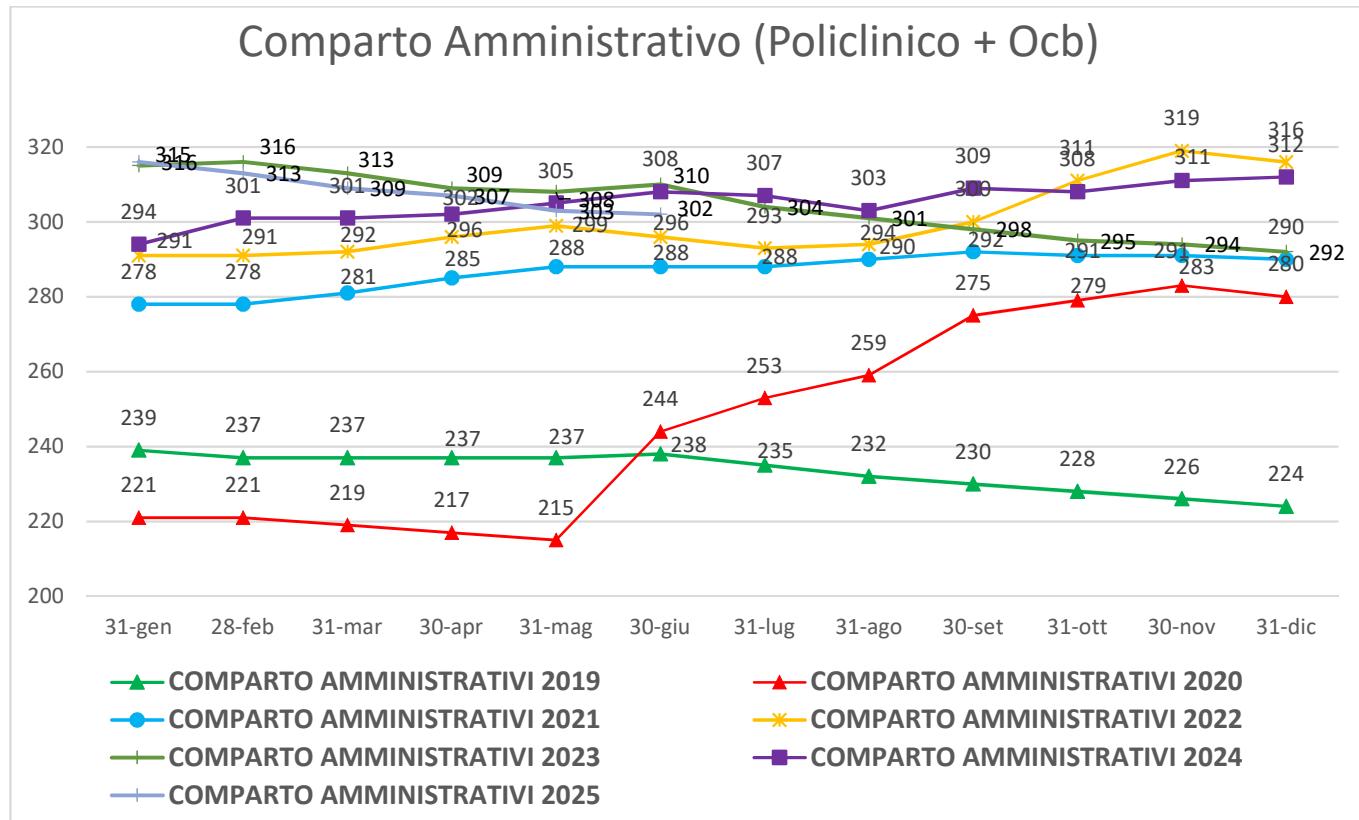


Grafico 6 – Personale comparto amministrativi 2019 – 2025



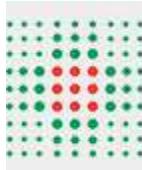
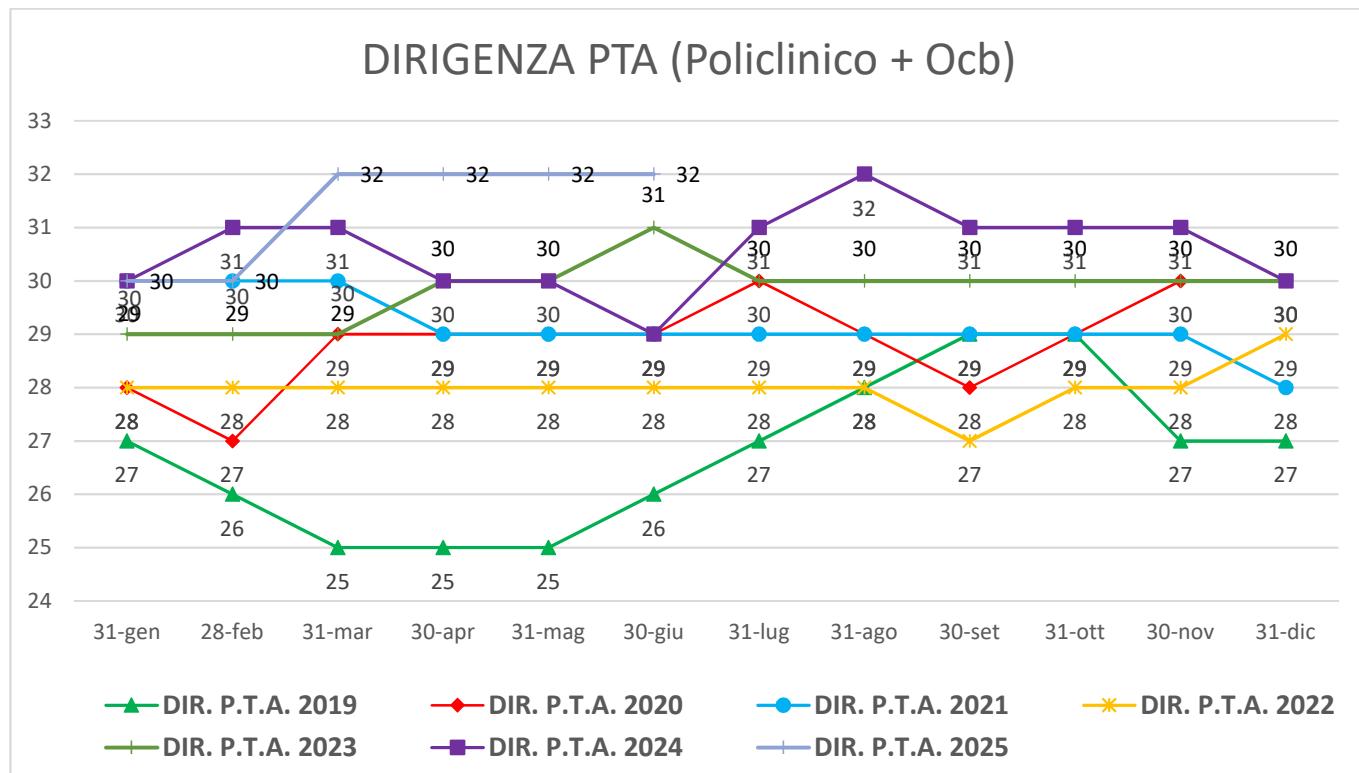


Grafico 7 – Personale Dirigente PTA 2019 – 2025



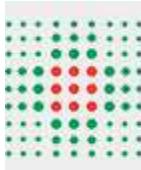
Il riflesso economico delle politiche esplicitate a inizio paragrafo è quello riportato nelle specifiche voci della Tabella A che si sostanzia in una previsione di spesa 2025 sul personale dipendente di € 226.070.392. Tale importo è comprensivo degli oneri a carico ente e dell'IRAP. È inoltre comprensivo del trattamento economico finanziato con i fondi contrattuali.

Tale importo rappresenta l'obiettivo esposto a bilancio preventivo dell'anno 2025.

Si precisa, in merito alla quantificazione della spesa per il personale esposta nel "di cui costo COVID-19" della Tabella A, che la stessa è stata formulata attraverso la valorizzazione dei costi diretti del personale dipendente assunto in base alle disposizioni normative dei decreti emergenziali, impiegati nei reparti Covid gestiti nel corso dell'emergenza sanitaria e che tutt'ora sono stabilmente assunti in Azienda, secondo le indicazioni regionali ricevute.

Tale costo è stato stimato sulla base dei dati disponibili al momento della redazione del Piano e tiene conto dell'ammontare degli istituti economici finanziati dai fondi contrattuali, per un importo stimato pari a € 500.000 oltre oneri riflessi.

Le acquisizioni di dirigenti medici previste nei restanti mesi del 2025 sono al momento 22, derivanti dalla necessità di garantire, almeno in maniera parziale, il turnover (anche cessazioni già avvenute), ridurre il ricorso all'attività aggiuntiva o stabilizzare alcuni professionisti con incarichi di natura atipica. Si precisa che alle acquisizioni programmate corrisponde nello stesso periodo un numero di cessazioni non del tutto prevedibile ad oggi, dato che ai pensionamenti già previsti nel 2025 potrebbero sommarsi uscite attualmente non prevedibili.



È comunque da sottolineare come le previsioni relative alle assunzioni potranno subire modifiche nel corso della seconda parte dell'anno, anche per la necessità che potrà crearsi di acquisire dirigenti sanitari per sostituire eventuali pensionamenti anticipati, dimissioni volontarie o altre uscite attualmente non preventivabili.

In questo contesto, saranno salvaguardati soprattutto gli ambiti dell'Emergenza-Urgenza, dei servizi diagnostici con valenza trasversale su più unità operative, così come settori fondamentali per il miglioramento dei tempi di attesa nella specialistica ambulatoriale.

Nello specifico, nel Pronto soccorso AOU, permane la difficoltà nel reperire professionisti disponibili a ricoprire un ruolo in questo setting assistenziale. Se pertanto nella seconda parte dell'anno si presenterà l'opportunità di acquisire risorse per i Pronto soccorso, questa verrà presumibilmente colta per poter continuare ad offrire un servizio fondamentale che fino ad ora la nostra azienda è riuscita a non esternalizzare. Vi è da considerare altresì che nei Pronto soccorso, così come nelle Strutture di Anestesia, sono significativi i volumi di attività aggiuntiva svolti dai dirigenti e un rinforzo degli organici tramite acquisizioni di personale medico dipendente produrrebbe, in ultima analisi, un risparmio considerevole (se consideriamo che in Pronto soccorso per l'attività aggiuntiva vengono riconosciuti 100 euro lordi/ora).

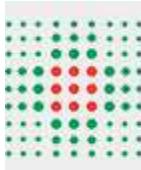
2. POLITICHE DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Il focus centrale delle politiche di sviluppo del personale nel 2025 sarà quello di continuare a sviluppare, unitamente alle rappresentanze dei lavoratori, strumenti contrattuali di valorizzazione dei percorsi di carriera professionali. Nel corso del prossimo triennio verranno messe in atto politiche di rafforzamento e innovazione degli incarichi di funzione di organizzazione e professionali, sia in ambito sanitario che tecnico-amministrativo per il personale dell'area del comparto.

Per quanto attiene l'area contrattuale della dirigenza sanitaria, l'anno 2025, vede il consolidamento dell'implementazione del nuovo assetto gestionale dell'orario di lavoro, che prevede un maggior coinvolgimento dei dirigenti di struttura complessa nella fase di pianificazione e gestione dell'attività sanitaria dei propri collaboratori, per il raggiungimento degli obiettivi di risultato.

2.1 POLITICHE DI STABILIZZAZIONE

Alla luce della revisione della normativa in merito alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro precari è utile fornire un quadro del trend del rapporto tra personale a Tempo Indeterminato e personale a Tempo Determinato con la seguente tabella:

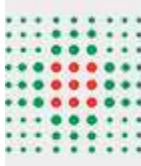


PERSONALE	31/12/2024		%TD	30/06/2025		%TD
	T. I.	T. D.		T. I.	T. D.	
MEDICI	725	19	2,55%	735	18	2,39%
DIRIGENZA SANITARIA	69	2	2,82%	68	1	1,45%
DIRIGENZA PTA	26	2	7,14%	30	1	3,23%
PERSONALE INFERMIERISTICO	1987	14	0,70%	1966	31	1,55%
PERSONALE SANITARIO ALTRI	361	8	2,17%	361	13	3,48%
OSS	419	33	7,30%	415	28	6,32%
PERSONALE TECNICO	129		0,00%	125	2	1,57%
PERSONALE PROFESSIONALE	0		0,00%		1	100,00%
PERSONALE AMMINISTRATIVO	310		0,00%	300		0,00%
Totale complessivo	4026	78	1,90%	4000	95	2,32%

Come si può evincere, la percentuale di ricorso al tempo determinato per molti profili professionali risulta contenuta ed al di sotto delle soglie fissate dalla Contrattazione Nazionale. Permangano specifiche aree professionali che presentano percentuali più alte con riferimento all'ultimo periodo dello scorso anno laddove il ricorso al rapporto a tempo determinato è legato alle esigenze di necessità e urgenza, come nel caso del personale sanitario (sia infermieristico che sanitario altro), o a specifiche tipologie contrattuali, come nel caso dei medici specializzandi (al 31/05/2025 presenti 7 contratti a tempo determinato "Calabria" e 4 contratti a tempo determinato "2 ter"). Con riferimento specifico alla stabilizzazione del personale, l'Azienda ha dato seguito, anche nel corso dell'ultimo anno, alle procedure di stabilizzazione c.d. "stabilizzazioni dei precari del CO-VID" previste dalla legge di bilancio n. 234/2021, secondo le indicazioni regionali in materia e compatibilmente con il vincolo del 50% del fabbisogno assunzionale per ciascuna annualità.

PERSONALE STABILIZZATO	2024	2025
MEDICI	4	1
DIRIGENZA SANITARIA	2	1
DIRIGENZA PTA		
PERSONALE INFERMIERISTICO	7	5
PERSONALE SANITARIO ALTRI	4	1
OSS	10	5
PERSONALE TECNICO	5	
PERSONALE PROFESSIONALE		
PERSONALE AMMINISTRATIVO	7	
Totale complessivo	39	13

Inoltre, al fine di valorizzare le competenze e le professionalità del personale già dipendente, sono state attivate le procedure di progressioni fra le aree, in applicazione dell'art 52 comma 1-bis D.lgs. 165/2001 e dell'art. 21 del CCNL Comparto Sanità 2019-2021, con l'emissione degli avvisi il 30 giugno 2026.



2.2 ALTRE FORME DI LAVORO

Questa Azienda da diversi anni presenta un utilizzo limitato di contratti atipici per professionisti di qualificazione medica e/o sanitaria e si intende confermare tale trend anche nel triennio di riferimento del presente Piano. È necessario però sottolineare come, con particolare riferimento al personale medico, continua ad essere critica la fase di reclutamento di alcune discipline (quale ad esempio l'emergenza-urgenza). Il fenomeno, già osservato negli anni scorsi, delinea uno scostamento sempre più preoccupante e sempre maggiore tra domanda ed offerta di lavoro, con procedure concorsuali che sempre più spesso esitano in graduatorie esigue e totalmente insufficienti a garantire i fabbisogni aziendali. Ne deriva un aumento, per le sopraccitate discipline, al ricorso a forme contrattuali più flessibili (proprio per questo preferite dai professionisti rispetto all'inquadramento come dipendente) a cui ricorrere come extrema ratio dopo che attraverso le normali procedure concorsuali, non è stato possibile garantire la continuità delle prestazioni assistenziali.

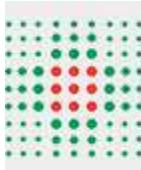
Analogamente, sul versante del personale del Comparto l'utilizzo dei contratti di lavoro somministrato avviene in casi di assoluta necessità ed urgenza secondo le previsioni contrattuali o comunque in caso di temporanea mancanza di graduatorie utili o in situazioni di reclutamento ordinario insufficiente, onde garantire la continuità assistenziale.

2.3 POLITICHE RISORSE UMANE – AREA PROFESSIONI SANITARIE

Per quanto attiene all'area delle professioni sanitarie, le politiche di gestione e sviluppo delle diverse professionalità saranno caratterizzate dalle linee strategiche regionali e aziendali nonché dagli assetti organizzativi che si delineeranno nel prossimo periodo, contraddistinto dalla ricerca della completa integrazione dei due stabilimenti dell'AOU, dal mantenimento dell'obiettivo del rispetto dei tempi d'attesa per interventi chirurgici e prestazioni specialistiche ambulatoriali, dall'esigenza di consolidamento statico di alcuni corpi di fabbrica del Policlinico.

La programmazione dovrà tenere conto:

- del mantenimento degli standard assistenziali e del costante obiettivo di miglioramento della qualità assistenziale proseguendo nel rafforzamento della cultura della centralità e della presa in carico della Persona assistita anche con percorsi formativi specifici volti al consolidamento di competenze distintive: nell'ambito dell'assistenza infermieristica peri-chirurgica, del wound care, del rischio infettivo, degli accessi vascolari, della gestione delle stomie, delle cure palliative, nonché per quanto attiene l'area dell'accoglienza, della relazione e della comunicazione con i Pazienti e la sua rete familiare. Il mantenimento degli standard assistenziali dovrà realizzarsi anche attraverso un sostanziale mantenimento del turn over, volto proprio ad evitare un impatto e una ricaduta negativa sulla qualità dell'assistenza, sul rispetto delle normative in materia e sul benessere dei Lavoratori.



- degli eventuali picchi epidemiologici stagionali/influenzali per il Paziente adulto e per il Paziente pediatrico prevedendo la possibilità per tali periodi, di attivare sistemi flessibili di incremento temporaneo di posti letto e Personale, proprio con l'obiettivo di garantire l'accoglienza dei Pazienti con questa casistica;
- dei progetti innovativi che si svilupperanno e dalla concretizzazione di progetti, anche nell'ambito della rete provinciale.

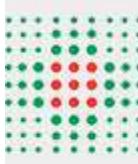
Le politiche sulle risorse umane, non potranno non tener conto delle criticità inerenti alla carenza di alcune professionalità, in particolare di Infermieri e Tecnici di radiologia e pertanto, specifica attenzione dovrà essere posta per:

- Infermieri: stante la difficoltà nel reperimento di questa figura, occorre prestare attenzione ai modelli organizzativi assistenziali e all'acquisizione delle competenze distintive. In quest'ambito e alla luce della recente istituzione (vedi DPR 21.6.25) della nuova figura di "Assistente Infermiere" dovranno essere realizzate tutte le analisi e le valutazioni volte a determinare una sua eventuale introduzione all'interno dell'AOU, quale fabbisogno, in che ambito, nonché l'impatto all'interno delle collaborazioni del team multidisciplinare";
- Ostetriche – in questo ambito, si impone specifica attenzione al consolidamento delle competenze avanzate;
- Tecnici di radiologia – le persistenti criticità nel reperimento di tale figura, pur nelle diverse forme di reclutamento, impongono una analisi attenta e un utilizzo dei diversi strumenti disponibili nell'ottica di garantire le prestazioni ai Cittadini.

L'azienda, ritenendo essenziale lo sviluppo e la valorizzazione delle diverse professionalità ha ricercato percorsi di valorizzazione delle competenze e delle diverse professionalità mediante un rafforzamento del sistema degli incarichi – professionali ed organizzativi, quale significativa leva gestionale, di promozione, di coinvolgimento e valorizzazione delle risorse umane. Sulla base di questi presupposti, dopo una prima mappatura, nella quale sono stati identificati nuovi ruoli e nuove funzioni, s'intende proseguire nel percorso avviato, includendo ulteriori funzioni con l'obiettivo di realizzare un sistema:

- ➔ che tenga conto della funzionalità degli incarichi rispetto ad una organizzazione aziendale efficace, volta al continuo incremento della qualità della prestazione assistenziale offerta;
- ➔ funzionale al raggiungimento degli obiettivi di salute previsti dalla programmazione sanitaria regionale;
- ➔ che crei l'opportunità di introdurre le migliori professionalità, valorizzandone nel contempo il contributo per la maggior autonomia e responsabilità;
- ➔ che getti le basi per un percorso di sviluppo professionale affinché i Dipendenti possano esprimere le proprie potenzialità ed investire per il futuro con possibili sviluppi di carriera per le diverse professionalità presenti in Azienda, andando in questo modo ad agire sulla motivazione e sulla realizzazione professionale.

Si proseguirà, a sostegno del percorso di innovazione e cambiamento, con la realizzazione di progetti formativi specifici.



Rispetto all'area del personale di supporto: le procedure concorsuali e la conseguente disponibilità di graduatoria, permetterà all'AOU di continuare, gradualmente, il superamento dei contratti di lavoro del Personale interinale. Tale percorso dovrà realizzarsi in modo da determinare una continua e complessiva riduzione di tale Personale con l'obiettivo di dare stabilità nell'ambito del contingente di questi Operatori. Inoltre, stante il recente decreto che prevede la **revisione del profilo dell'OSS**, motivata dalla necessità di un aggiornamento delle competenze e dei percorsi formativi, saranno da progettare e realizzare programmi formativi interni sulle attività specifiche degli Operatori volti anche a ripensare i modelli organizzativi nell'ambito di alcune aree assistenziali.

2.4 FABBISOGNI RELATIVI ALLA COPERTURA DI INCARICHI DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA

Relativamente ai fabbisogni di copertura di incarichi di struttura complessa, nel rispetto degli standard previsti dal Patto per la Salute e dal D.M. 70/2015, si segnalano i seguenti fabbisogni:

Area Sanitaria

Istituzione:

- Struttura complessa di Direzione Gestione Operativa.**

La struttura ha l'obiettivo di assicurare il governo delle piattaforme produttive, organizzando e ingegnerizzando i processi sanitari. Per raggiungere tale scopo, utilizza metodologie, strumenti e approcci del project management e sviluppa integrazione e collaborazione tra i diversi livelli di responsabilità organizzativa presenti all'interno dell'AOU.

Tali attività sono attualmente in capo alla Struttura Complessa Direzione Operativa (vacante) che manterrà la sola funzione di direzione igienico-organizzativa e sulla sicurezza delle cure (Direzione Igienico-Organizzativa e Sicurezza delle Cure).

id intervento	Stato di realizzazione (non compilare per Scheda 3)		Macroarea	Titolo Intervento		Data inizio lavori (*)	Investimento realizzato negli anni precedenti il triennio di riferimento (€)	Investimento da realizzare nel 2025 (€)	Investimento da realizzare nel 2026 (€)	Investimento da realizzare nel 2027 (€)	Totale investimenti del triennio	Investimento da realizzare negli anni successivi (€)	Totale investimento	Finanziamento precedente il triennio	Contributo conto capitale nel triennio di riferimento (€)	Finanziamento "Ente": Mutui (€) nel triennio di riferimento	Altri finanziamenti regionali" (€) nel triennio di riferimento	Finanziamento "Altri finanziamenti" (€) nel triennio di riferimento	Totale finanziamenti del triennio	Finanziamento successivo il triennio
2016/007	Scheda 1	Lavori		Interventi per adeguamento alla normativa antincendio sui corpi di fabbrica del policlinico e sul corpo di fabbrica poliambulatorio (D.M. 19/3/2015)	06/08/2019	111.750,00 €	80.000,00 €	643.250,00 €	1.000.000,00 €	1.723.250,00 €	0,00	1.835.000,00 €	111.750,00 €	1.723.250,00 €				1.723.250,00 €		
2015/01A	Scheda 1	Lavori		Policlinico di Modena. Realizzazione nuovo Fabbricato Materno Infantile	16/03/2022	0,00 €	4.000.000,00 €	4.882.326,60 €	0,00 €	8.882.326,60 €	0,00 €	8.882.326,60 €	0,00 €	8.882.326,60 €				8.882.326,60 €		
2015/01B	Scheda 1	Lavori		Policlinico di Modena. Realizzazione nuovo fabbricato Materno Infantile	16/03/2022	10.026.338,00 €	4.500.000,00 €	4.963.741,10 €	0,00 €	9.463.741,10 €	0,00 €	19.490.079,10 €	10.026.338,00 €	6.191.545,63 €			2.598.533,47 €	9.463.741,10 €		
2020/026	Scheda 1	Tecnologie_informatiche		Introduzione di cartella clinica elettronica con sistema di prescrizione informatizzata	06/10/2023	833.999,95 €	166.000,05 €	0,00 €	0,00 €	166.000,05 €	0,00 €	1.000.000,00 €	833.999,95 €	166.000,05 €				166.000,05 €		
2023/001	Scheda 2	Lavori		Interventi di miglioramento sismico presso il Policlinico di Modena	31/01/2026	0,00 €	0,00 €	5.000.000,00 €	2.500.000,00 €	7.500.000,00 €	0,00 €	7.500.000,00 €		7.500.000,00 €				7.500.000,00 €		
2023/006	Scheda 2	Tecnologie_biomeriche		Rinnovo tecnologie biomeriche per area chirurgica e diagnostica per bioimmagini in area critica	15/01/2025	0,00 €	1.000.000,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000.000,00 €	0,00 €	1.000.000,00 €		1.000.000,00 €				1.000.000,00 €		
2024/001	Scheda 2	Lavori		Completamento interventi di miglioramento sismico presso il Policlinico di Modena	00/01/1900	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						0,00 €		
2024/002	Scheda 2	Tecnologie_biomeriche		Nuovo Materno Infantile - Policlinico di Modena - Arredi e attrezzature	00/01/1900	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						0,00 €		
2024/003	Scheda 2	Tecnologie_biomeriche		Intervento di miglioramento sismico - Demolizione corpi A ed L e nuova costruzione Policlinico di Modena - Arredi e attrezzature	00/01/1900	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						0,00 €		
2024/005	Scheda 2	Tecnologie_biomeriche		Allestimento nuove sale operatorie e nuovo reparto chirurgico Ospedale di Baggiovara (arredi, tecnologie biomeriche ed informatiche)	00/01/1900	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						0,00 €		
2024/06	Scheda 1	Lavori		Policlinico di Modena - Edificio NBT - Ristrutturazione del Blocco Operatorio per la realizzazione di nuove sale operatorie al piano secondo (NBT2) e realizzazione degli spogliatoi al piano primo (NBT1)	31/08/2025	0,00 €	300.000,00 €	3.000.000,00 €	1.000.000,00 €	4.300.000,00 €	0,00 €	4.300.000,00 €		2.500.000,00 €				4.300.000,00 €		
2020/040	Scheda 1	Lavori		Riaspetto interno area PS Ospedale Civile di Baggiovara	15/03/2022	483.023,05 €	546.976,95 €	0,00 €	0,00 €	546.976,95 €	0,00 €	1.030.000,00 €	483.023,05 €		100.000,00 €			546.976,95 €		
2024/007/PNC_FOI	Scheda 1	Lavori		Intervento di miglioramento sismico - Demolizione corpi A ed L e nuova costruzione	11/12/2024	144.890,76 €	1.800.000,00 €	9.000.000,00 €	7.855.109,24 €	18.655.109,24 €	0,00 €	18.800.000,00 €	144.890,76 €	10.655.109,24 €			8.000.000,00 €	18.655.109,24 €		
2024/010	Scheda 1	Lavori		Interventi di miglioramento sismico presso il Policlinico di Modena	00/01/1900	0,00 €	0,00 €	2.500.000,00 €	2.500.000,00 €	5.000.000,00 €	2.500.000,00 €	7.500.000,00 €			5.000.000,00 €			5.000.000,00 €	2.500.000,00	

Componente	Intervento	Titolo Intervento	CUP	Risorse PNRR (CIS del 31/05/2022)	Altre Risorse	FINANZIAMENTO COMPLESSIVO	Investimenti anni precedenti il triennio del Bilancio di riferimento	2025	2026	Totale investimento
M1C1	I1.4 - M1.4.3	ADOZIONE PAGOPA – ALTRI ENTI (Regioni/Province autonome, Aziende sanitarie locali e ospedaliere, Università, Enti di ricerca e AFAM)	F91F240001500 06		342.742,00	342.742,00		342.742,00		342.742,00
M1C1	I1.4 - M1.4.3	ADOZIONE APP IO - ALTRI ENTI (Regioni/Province autonome, Aziende	F91F240004300 06		53.136,00	53.136,00		53.136,00		53.136,00
							-	-	-	-
							-	395.878,00		395.878,00
							-		-	-

- 395.878,00 395.878,00 - 395.878,00 - 395.878,00

Componente	Intervento	Titolo Intervento	CUP	Risorse PNRR (CIS del 31/05/2022)	Altre Risorse	FINANZIAMENTO COMPLESSIVO
M6C2 1.1.1.	DEA	Digitalizzazione del DEA II livello: Ospedale Policlinico di Modena	F99J22001320007	5.610.255,20	-	5.610.255,20
M6C2 1.1.1.	DEA	Digitalizzazione del DEA II livello: Ospedale Civile di Baggiovara	F99J22001330008	3.491.406,18	-	3.491.406,18
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione TAC 128s n.1	F99J22001340006	445.851,56	-	445.851,56
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione TAC 128s n.2	F99J22001350006	445.070,39	-	445.070,39
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione TAC 128s n.3	F99J22001360006	394.099,00	-	394.099,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Acceleratore Lineare n.1	F99J22001370006	2.151.401,27	478.624,00	2.630.025,27
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Mammografo con tomosintesi n.1	F94E22000980006	150.239,34	-	150.239,34
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Mammografo con tomosintesi n.2	F99J22001390006	189.558,72	-	189.558,72
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Angiogarfo Digitale n.1	F99J22001410006	665.417,28	-	665.417,28
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Telecomandato di PS n.1	F99J22001420006	272.426,00	-	272.426,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Telecomandato di PS n.2	F99J22001430006	174.826,00	-	174.826,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Telecomandato esami da reparto n.2	F99J22001440006	217.588,09	-	217.588,09

Investimenti anni precedenti il triennio del Bilancio di riferimento	2025	2026	Totale investimento
3.245.139,11	2.365.116,09		5.610.255,20
1.360.731,81	2.130.674,37		3.491.406,18
-	445.851,56		445.851,56
-	445.070,39		445.070,39
394.099,00	-		394.099,00
2.630.025,27	-		2.630.025,27
150239,34			150.239,34
189.558,72	-		189.558,72
-	665.417,28		665.417,28
-	272.426,00		272.426,00
174.826,00	-		174.826,00
217.588,09	-		217.588,09

M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.1	F99J22001450006	224.412,90	-	224.412,90
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.2	F99J22001460006	230.885,00	-	230.885,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.3	F99J22001470006	230.885,00	-	230.885,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.4	F99J22001480006	229.226,52	-	229.226,52
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.5	F99J22001490006	230.881,41	-	230.881,41
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.6	F99J22001500006	217.859,06	-	217.859,06
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.7	F99J22001510006	217.859,06	-	217.859,06
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) n.8	F99J22001520006	179.281,04	-	179.281,04
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) per PS n.1	F99J22001530006	210.503,68	-	210.503,68

-	224.412,90		224.412,90
230.881,41	3,59		230.885,00
-	230.885,00		230.885,00
229.226,52	-		229.226,52
-	230.881,41		230.881,41
217.859,06	-		217.859,06
217.859,06	-		217.859,06
-	179.281,04		179.281,04
210.503,68	-		210.503,68

M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) per PS n,2	F99J22001540006	216.029,06	-	216.029,06
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Sistemi polifunzionali per radiologia digitale diretta (DR) per PS n,3	F99J22001550006	216.029,06	-	216.029,06
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Media tecnologia: sostituzione ecografo cardiologico 3D n.1	F99J22001560006	70.140,00	-	70.140,00
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Media tecnologia: sostituzione ecografo multidisciplinare n.1	F99J22001570006	49.631,79	-	49.631,79
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Angiogarfo Digitale n.2	F94E22000540006	700.857,06	-	700.857,06
M6C2 1.1.2.	GR.ATT.	Ammodernamento tecnologico - Alta tecnologia: sostituzione Angiogarfo Digitale n.3	F94E22000550006	525.332,00	-	525.332,00
M6C1. I.2.3.2	Telemedicina	Servizi di Telemedicina (postazioni lavoro)	E47H23002160006	1.583.800,00		1.583.800,00
M6C2 1.3.1.	FSE	Adozione e Utilizzo FSE da parte delle Regioni/Province Autonome - Risorse per il potenziamento dell'infrastruttura digitale	F95F22000870003	671.196,50	-	671.196,50

20.212.948,17

478.624,00

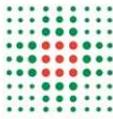
20.691.572,17

10.116.382,32

10.575.189,85

- 20.691.572,17

216.029,06	-		216.029,06
216.029,06	-		216.029,06
70.140,00	-		70.140,00
49.631,79	-		49.631,79
- 700.857,06			700.857,06
- 525.332,00			525.332,00
1.583.800,00			1.583.800,00
96.015,34	575.181,16		671.196,50



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N° 171 del 30/06/2025

OGGETTO: APPROVAZIONE DELL'ELENCO ANNUALE PER L'ANNO 2025 E DEL PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI PER IL PERIODO 2025/2027 SECONDO QUANTO PREVISTO DALL'ART. 128 DEL D.LGS. 163 DEL 12 APRILE 2006 E SUCCESSIVE MODIFICAZIONI E INTEGRAZIONI.

PROPONENTE: Direttore Amministrativo

IL DIRETTORE GENERALE

- Visti i seguenti provvedimenti legislativi:
 - D.Lgs. n. 163 del 12 aprile 2006;
 - DPR n. 207 del 5 ottobre 2010.
- Preso atto che:
 - con decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti del 11 novembre 2011 sono stati pubblicati la procedura e gli schemi tipo per la redazione del programma triennale, dei suoi aggiornamenti annuali e dell'elenco annuale dei lavori ai sensi dell'articolo 128 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 e successive modificazioni e degli articoli 13 e 271 del decreto del Presidente della Repubblica 5 ottobre 2010, n. 207;
 - in base alle suddette disposizioni i soggetti di cui all'articolo 3, comma 25, del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 e successive modificazioni, tra cui rientrano anche le Aziende Sanitarie Locali ed Ospedaliere, sono tenuti a predisporre e a redigere i programmi di cui al punto precedente entro il 30 settembre di ogni anno;
 - sussiste l'obbligo di comunicare all'Autorità Lavori Pubblici la programmazione annuale e triennale dei lavori soggetti in conformità all'art.128 del D.Lgs. 163 del 12 aprile 2006 tramite l'applicativo regionale SITAR 2.0;
 - l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena sta predisponendo il bilancio economico preventivo 2025.
- Dato atto che, ai sensi della legge n. 241/90 e successive modificazioni, viene indicato quale responsabile del procedimento il dott. ing. Mario Lugli, Dirigente Responsabile del Servizio Tecnologie dell'Informazione nonché Responsabile della Programmazione dei Lavori.
- Acquisito, per vie brevi, il parere del Dirigente Responsabile Ing. Daniela Pedrini.
- Su conforme proposta del Direttore Amministrativo.
- Acquisito il parere favorevole del Direttore Sanitario.

DELIBERA

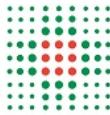
- a) di approvare il quadro delle risorse necessarie alla realizzazione del programma triennale (SITAR 2.0 - Allegato I - scheda A), così come calcolato in base al programma triennale per il periodo 2025/2027 dei Lavori Pubblici (SITAR 2.0 - Allegato I - scheda D) e l'elenco annuale per l'anno 2025 (SITAR 2.0 - Allegato I - scheda E), indicati nei documenti allegati quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- b) di demandare eventuali modifiche relative alla programmazione dei lavori pubblici al Responsabile della Programmazione dei Lavori;
- c) di trasmettere l'elenco annuale ed il programma triennale all'ufficio dell'Autorità per i Lavori Pubblici competente per territorio e al Servizio Bilancio e Finanze, per l'inserimento nei documenti di programmazione economica annuale e triennale in corso di adozione;

- d) di trasmettere copia del presente atto al Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 18, comma 4 della L.R. n. 9/2018;
 - e) di pubblicare, ai sensi dell'art. 32 della L. n. 69/2009, il presente atto all'albo online aziendale.
-

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Avv. Cosimo Palazzo)
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE SANITARIO
(Dott. Andrea Ziglio)
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE GENERALE
(Ing. Luca Baldino)
(firmato digitalmente)



CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE E DI ESECUTIVITA'

La deliberazione n. 171 del 30/06/2025 è firmata digitalmente (ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 82/2005) e pubblicata sul sito web dell'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena (www.aou.mo.it) – Sezione “Albo online” (ai sensi dell'art. 32 L. 69/2009) dalla data di pubblicazione 30/06/2025 per giorni 15 consecutivi ed esecutiva dalla data di pubblicazione.

**SCHEDA A: PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI 2025/2027 DELL'AMMINISTRAZIONE AZIENDA
OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI MODENA - POLICLINICO**

QUADRO DELLE RISORSE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA

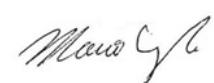
TIPOLOGIE RISORSE	Arco temporale di validità del programma			Importo Totale (2)	
	Disponibilità finanziaria (1)				
	Primo anno	Secondo anno	Terzo anno		
risorse derivate da entrate aventi destinazione vincolata per legge	1,430,000.00	13,743,250.00	6,800,000.00	21,973,250.00	
risorse derivate da entrate acquisite mediante contrazione di mutuo	0.00	0.00	0.00	0.00	
risorse acquisite mediante apporti di capitali privati	0.00	0.00	0.00	0.00	
stanziamenti di bilancio	0.00	0.00	0.00	0.00	
finanziamenti acquisibili ai sensi dell'articolo 3 del decreto-legge 31 ottobre 1990, n. 310, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 1990, n. 403	0.00	0.00	0.00	0.00	
risorse derivanti da trasferimento di immobili	0.00	0.00	0.00	0.00	
altra tipologia	0.00	800,000.00	1,000,000.00	1,800,000.00	
totale	1,430,000.00	14,543,250.00	7,800,000.00	23,773,250.00	

Il referente del programma

Lugli Mario

Note:

(1) I dati del quadro delle risorse sono calcolati come somma delle informazioni elementari relative a ciascun intervento di cui alla scheda D. Dette informazioni sono acquisite dal sistema (software) e rese disponibili in banca dati ma non visualizzate nel programma



Firmato digitalmente da Mario Lugli
Data: 2025.06.20 13:57:55 +02'00'

(2) L'importo totale delle risorse necessarie alla realizzazione del programma triennale è calcolato come somma delle tre annualità

SCHEDA D: PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI 2025/2027 DELL'AMMINISTRAZIONE AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI MODENA - POLICLINICO

ELENCO DEGLI INTERVENTI DEL PROGRAMMA

Codice Unico Intervento - CUI (1)	Cod. Int. Amm.ne (2)	Codice CUP (3)	Annalità nella quale si prevede di avviare la procedura di affidamento	Responsabile Unico del Progetto (4)	Lotto funzionale (5)	Lavoro complesso (6)	Codice Istat			Localizzazione - codice NUTS	Tipologia	Settore e sottosettore intervento	Descrizione dell'intervento	Livello di priorità (7) (Tabella D.3)	STIMA DEI COSTI DELL'INTERVENTO (8)							Intervento aggiunto o variato a seguito di modifica progr. (12) (Tabella D.5)	
							Reg	Prov	Com						Primo anno	Secondo anno	Terzo anno	Costi su annualità successive	Importo complessivo (9)	Valore degli eventuali immobili di cui alla scheda C collegati all'intervento (10)	Scadenza terminale utilizzo dell'eventuale finanziamento derivante da contrazione di mutuo	Apporto di capitale privato (11)	Importo
0224174036020180003	PI.2	F94E16000390003	2025	Pedrini Daniela	No	Si	008	036	023		06 - Manutenzione ordinaria	05.30 - Sanitare	Interventi per adeguamento alla normativa antincendio sui corpi di fabbrica del Policlinico e sul corpo di fabbrica Poliambulatorio	1	80,000,00	643,250,00	1,000,000,00	0,00	1,835,000,00	0,00		0,00	
L0224174036020180002	Int. 100	F92115000120002	2025	Pedrini Daniela	No	Si	008	036	023		04 - Ristrutturazione	05.12 - Sport, spettacolo e tempo libero	Intervento di riparazione danni strutturali e rafforzamento locale di edificio adibito a circolo USL	2	50,000,00	300,000,00	0,00	0,00	350,000,00	0,00		0,00	
L0224174036020180001	12026	F94E16001530002	2025	Pedrini Daniela	No	Si	008	036	023		04 - Ristrutturazione	05.30 - Sanitare	Miglioramento sismico Policlinico Corpi C,D,E, G, H al 80%	1	1,000,000,00	5,600,000,00	3,300,000,00	6,335,862,83	16,235,862,83	0,00		0,00	
L0224174036020240001	2024/006	F94E21005290008	2025	Soligrani Daniela	No	Si	008	036	023		04 - Ristrutturazione	05.30 - Sanitare	Policlinico di Modena - Edifici Net - Ristrutturazione del Block Operativo per la realizzazione di nuove sale operative al P2 (NET2) e spogliatoi al P1 (NET1)	1	300,000,00	3,000,000,00	1,000,000,00	0,00	4,300,000,00	0,00		0,00	
L0224174036020220004	PINV 2022/08	F94E22000600003	2026	Pedrini Daniela	No	Si	008	036	023		04 - Ristrutturazione	05.30 - Sanitare	Interventi di miglioramento sismico presso il Policlinico di Modena (APE 11)	1	0,00	5,000,000,00	2,500,000,00	0,00	7,500,000,00	0,00		0,00	
														1,430,000,00	14,543,250,00	7,800,000,00	6,335,862,83	30,220,862,83	0,00		0,00		

Note:

(1) Codice intervento = "L" + cf amministrazione + prima annualità del primo programma nel quale l'intervento è stato inserito + progressivo di 5 cifre

(2) Numero interno liberamente indicato dall'amministrazione in base a proprio sistema di codifica

(3) Indica il CUP (cfr. articolo 3 comma 5 dell'allegato 1.5 al codice)

(4) Nome e cognome del responsabile unico del progetto

(5) Indica se lotto funzionale secondo la definizione di cui all'art.3 comma 1 lettera s) all'allegato I.1 al codice

(6) Indica se lavoro complesso secondo la definizione di cui all'art.2 comma 1 lettera d) dell'allegato I.1 al codice

(7) Indica il livello di priorità di cui al comma 10 dell'articolo 3 comma 10 dell'allegato 1.5 al codice

(8) Ai sensi dell'articolo 4 comma 6 dell'allegato 1.5 al codice, in caso di demolizione di opera incompiuta l'importo comprende gli oneri per lo smantellamento dell'opera e per la riaturalizzazione, riqualificazione ed eventuale bonifica del sito

(9) Importo complessivo ai sensi dell'articolo 3, comma 6 dell'allegato 1.5 al codice, ivi incluse le spese eventualmente già sostenute e con competenza di bilancio antecedente alla prima annualità

Tabella D.1
Cfr. Classificazione Sistema CUP: codice tipologia intervento per natura intervento 03= realizzazione di lavori pubblici (opere e impiantistica)

Tabella D.2
Cfr. Classificazione Sistema CUP: codice settore e sottosettore intervento

Tabella D.3
1. priorità massima
2. priorità media
3. priorità minima

Tabella D.4
1. finanza di impegno
2. concessione di costruzione e gestione
3. operativizzazione
4. società partecipate o di scopo
5. locazione finanziaria
6. contratto di disponibilità
9. altro

Tabella D.5
1. modifica ex art.6 comma 9 lettera b) allegato I.5 al codice
2. modifica ex art.5 comma 9 lettera c) allegato I.5 al codice
3. modifica ex art.5 comma 9 lettera d) allegato I.5 al codice
4. modifica ex art.5 comma 9 lettera e) allegato I.5 al codice
5. modifica ex art.5 comma 11 allegato I.5 al codice

Il referente del programma

Lugli Mario



Firmato digitalmente da Mario Lugli
Data: 2025.06.20 13:58:26 +02'00'

SCHEDA E: PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI 2025/2027 DELL'AMMINISTRAZIONE AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI MODENA - POLICLINICO

INTERVENTI RICOMPRESI NELL'ELENCO ANNUALE

Codice Unico Intervento - CUI	CUP	Descrizione dell'intervento	Responsabile Unico del Progetto (*)	Importo annualità	Importo intervento	Finalità (Tabella E.1)	Livello di priorità (*) (Tabella D.3)	Conformità Urbanistica	Verifica vincoli ambientali	Livello di progettazione (1) (Tabella E.2)	CENTRALE DI COMMITTENZA, SOGGETTO AGGREGATORE O ALTRA STAZIONE APPALTANTE QUALIFICATA ALLA QUALE SI INTENDE RICORRERE PER LA PROCEDURA DI AFFIDAMENTO		Codice di Gara (CIG) dell'eventuale accordo quadro o convenzione (2)	Intervento aggiunto o variato a seguito di modifica programma (*) (Tabella D.5)
											codice AUSA	denominazione		
02241740360201800003	F94E16000390003	interventi per adeguamento alla normativa antineandio sui corpi di fabbrica del Policlinico e sul corpo di fabbrica Poliambulatorio	Pedrini Daniela	80,000.00	1,835,000.00	ADN	1	Si	Si	1				
L02241740360201800002	F92I15000120002	Intervento di riparazione danni sisma con rafforzamento locale di edificio adibito a circolo USL	Pedrini Daniela	50,000.00	350,000.00	CPA	2	Si	Si	1				
L02241740360201800001	F94E16001530002	Miglioramento sismico Policlinico Corpi C,D,E, G, H al 60%	Pedrini Daniela	1,000,000.00	16,235,862.83	ADN	1	Si	Si	2				
L02241740360202400001	F94E21005290008	Policlinico di Modena - Edifici NBT - Ristrutturazione del Blocco Operatorio per la realizzazione di nuove sale operatorie al P2 (NBT2) e spogliatoi al P1 (NBT1)	Solignani Daniela	300,000.00	4,300,000.00	ADN	1	Si	Si	2				

(*) Si rimanda alle note corrispondenti della scheda D1

(1) Indica il livello di progettazione di cui al comma 1 dell'art.41 del codice o il documento propedeutico alla redazione del progetto di fattibilità tecnico-economica di cui agli artt.2 e 3 dell'All.17 al codice

(2) Riporta il Codice CIG dell'accordo quadro o della convenzione alla quale si intenda eventualmente aderire qualora lo stesso sia già disponibile e se ne sia

Il referente del programma

Lugli Mario



Firmato digitalmente da Mario Lugli

Data: 2025.06.20 13:58:53 +02'00'

Tabella E.1

ADN - Adeguamento normativo
AMB - Qualità ambientale
COP - Completamento Opera Incompiuta
CPA - Conservazione del patrimonio
MIS - Miglioramento e incremento di servizio
URB - Qualità urbana
VAR - Valorizzazione beni vincolati
DEM - Demolizione Opera Incompiuta
DEOP - Demolizione opere preesistenti e non più utilizzabili

Tabella E.2

1. Documento di fattibilità delle alternative progettuali
2. Documento di indirizzo della progettazione
3. Progetto di fattibilità tecnico - economica
4. Progetto esecutivo

RELAZIONE DEL COLLEGIO AL BILANCIO PREVENTIVO

BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2025

In data 04/07/2025 si è riunito presso la sede della AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI MODENA il Collegio Sindacale, regolarmente convocato, per procedere all'esame del Bilancio Preventivo economico per l'anno 2025. Risultano essere presenti /assenti i Sigg.:
ROBERTO BERARDI, Presidente
GIAN LUCA PALAMARA, Componente
STEFANO LUGLI, Componente

Il Collegio richiama il proprio Regolamento di Funzionamento, adottato con del. 264/2024, il quale all'art. 4 riporta:
"Su decisione del Presidente, sentiti gli altri Componenti del Collegio, in applicazione del principio di economicità della spesa pubblica, gli incontri possono svolgersi in modalità telematica o tramite videoconferenza o audioconferenza da remoto, nei casi in cui non sia necessaria la presenza per tipologia dei controlli da effettuare (ad esempio verifiche inventariali e di magazzino, verifiche di reparto, verifiche di farmacia).

Le sedute del Collegio Sindacale possono svolgersi anche in forma "mista" con la simultanea partecipazione di componenti in presenza, nella sede di convocazione, e di componenti con collegamento da remoto".

Il preventivo economico di cui alla delibera di adozione del Direttore generale n. 176 del 04/07/2025

è stato trasmesso al Collegio sindacale per le relative valutazioni in data 02/07/2025 , con nota prot. n.

del 02/07/2025 e, ai sensi dell'art. 25 del d. lgs. N. 118/2011, è composto da:

- conto economico preventivo
- piano dei flussi di cassa prospettici
- conto economico di dettaglio
- nota illustrativa
- piano degli investimenti
- relazione del Direttore generale

Il Collegio, al fine di acquisire ulteriori elementi informativi sul bilancio preventivo, con riferimento anche alla relazione del Direttore Generale, ha ritenuto opportuno conferire con lo stesso che in merito all'argomento ha così relazionato:

Il Collegio ha conferito con la Direzione Aziendale ed ha effettuato l'esame del Bilancio Preventivo 2025, approfondendo il contenuto del documento e le principali variazioni tra Bilancio Preventivo e Consuntivo 2024.

Il Collegio, avendo accertato in via preliminare che il bilancio è stato predisposto su schema conforme al modello previsto dalla normativa vigente, passa all'analisi delle voci che compongono il bilancio stesso.

In particolare, per le voci indicate tra i ricavi il Collegio ha esaminato l'attendibilità dei valori iscritti nei vari conti sulla base della documentazione e degli elementi conoscitivi forniti dall'Ente.

Per quanto attiene l'analisi delle voci indicate tra i costi, ai fini di una valutazione di congruità, il Collegio ha esaminato con attenzione il Piano di attività per l'anno 2025, confrontando lo stesso con quello dell'anno precedente, valutando la coerenza delle previsioni con gli obiettivi da conseguire e la compatibilità con le risorse concretamente realizzabili nel periodo cui si riferisce il bilancio nonché l'attendibilità della realizzazione di quanto nello stesso previsto.

In particolare l'attenzione è stata rivolta:

- alle previsioni di costo per il personale, complessivamente considerato, con riferimento anche alla consistenza delle unità di personale in servizio, compreso quello che si prevede di assumere a tempo determinato, nonché agli oneri per rinnovi contrattuali;
- alle previsioni di costo per l'acquisto di beni di consumo e servizi, con riferimento al costo che si sosterrà relativo a consulenze nonché al lavoro a vario titolo esternalizzato per carenza di personale in organico;
- agli accantonamenti di oneri di non diretta manifestazione finanziaria;
- Altro:

Il Collegio accerta inoltre che il Bilancio Preventivo 2025:

1) è stato predisposto in coerenza con la deliberazione regionale 972/2025, con la quale, nelle more della definizione dell'Intesa Stato-Regioni sul riparto delle risorse, la Regione si è attenuta ad un criterio di prudenza ed ha impostato una prima programmazione regionale prendendo a riferimento una stima del fabbisogno finanziario indistinto ripartito fra le regioni e province autonome sulla base dei criteri già indicati per l'anno 2023 dal D.M. 30 dicembre 2022, quale finanziamento vincolato alla realizzazione degli obiettivi prioritari di livello nazionale (importo stimato in misura pari all'anno 2024), a cui ha aggiunto la stima, sulla base della medesima quota di accesso 2024, della quota di competenza regionale del Fondo farmaci innovativi (ex art.1, commi 400 e 401 Legge 11 dicembre 2016, n. 232, così come determinato sulla base di quanto previsto dall'art.1 comma 259 della Legge n. 234/2021);

2) tiene in considerazione la nota regionale prot. 18/06/2025.0605059.U "Indicazioni tecniche per la predisposizione dei Bilanci Preventivi Economici 2025 e della proposta di piano attuativo del PIAO relativo alla programmazione triennale dei fabbisogni di personale (PTFP)", con la quale il servizio amministrazione del Servizio Sanitario Regionale, Sociale e Socio-Sanitario della Regione Emilia Romagna ha trasmesso le indicazioni di dettaglio per l'adozione del Bilancio Economico Preventivo;

3) è composto da documenti che risultano redatti in conformità alle indicazioni dell'art. 25 del D. Lgs. 118/2011.

Il Collegio tuttavia ritiene opportuno rilevare che il conto economico previsionale 2025 è stato predisposto in ritardo rispetto ai dettami del D. Lgs. 118/2011, poiché la Regione ha fornito, con gli atti sopracitati, le indicazioni necessarie per la predisposizione del Bilancio Economico Preventivo con una tempistica tale da non poter rispettare i termini temporali previsti dalla normativa citata.

Per quanto concerne il contenuto dei documenti in esame, il Collegio accerta che il conto economico previsionale 2025 registra una perdita presunta di euro 52,902 milioni che non rispetta le condizioni di pareggio "civilistico".

Si precisa che il Consuntivo, inserito nella Colonna A, a cui vengono rapportate le previsioni 2025 è relativo all'anno 2024 e non come presentato dal sistema non modificabile PISA, il 2023.

Si riportano di seguito le previsioni economiche del bilancio per l'anno 2025 confrontate con le previsioni dell'esercizio precedente e con l'ultimo bilancio d'esercizio approvato:

CONTO ECONOMICO	(A) CONTO CONSUNTIVO ANNO 2023	BILANCIO PREVENTIVO ANNO 2024	(B) BILANCIO PREVENTIVO ANNO 2025	DIFFERENZA (B - A)
Valore della produzione	€ 536.163.608,79	€ 503.262.188,11	€ 520.616.777,38	€ -15.546.831,41
Costi della produzione	€ 545.786.450,44	€ 528.766.508,50	€ 558.104.447,05	€ 12.317.996,61
Differenza + -	€ -9.622.841,65	€ -25.504.320,39	€ -37.487.669,67	€ -27.864.828,02
Proventi e Oneri Finanziari + -	€ -1.097.670,69	€ -1.220.000,00	€ -1.354.000,00	€ -256.329,31
Rettifiche di valore attività fin. + -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Proventi e Oneri straordinari + -	€ 11.823.512,52	€ -944.850,50	€ 1.153.262,34	€ -10.670.250,18
Risultato prima delle Imposte	€ 1.103.000,18	€ -27.669.170,89	€ -37.688.407,33	€ -38.791.407,51
Imposte dell'esercizio	€ 16.204.563,72	€ 15.114.527,56	€ 15.214.063,28	€ -990.500,44
Utile (Perdita) d'esercizio	€ -15.101.563,54	€ -42.783.698,45	€ -52.902.470,61	€ -37.800.907,07

Valore della Produzione: tra il preventivo 2025 e il consuntivo 2023 si evidenzia un decremento

pari a € -15.546.831,41 riferito principalmente a:

	voce	importo
	Contributi in c/esercizio	€ -2.918.597,13
	Rettifica c/es. per destinazione ad investimenti	€ 107.397,31
	Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti	€ -4.770.642,31
	Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	€ -469.847,95
	Concorsi, recuperi e rimborsi	€ -10.658.162,55
	Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	€ 1.028.727,76
	Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio	€ 2.084.047,38
	Altri ricavi e proventi	€ 50.246,08

Nella seguente tabella è riportata la previsione dei contributi in c/esercizio per la ricerca con la distinzione fra quelli provenienti dal Ministero della Salute (distinti tra quelli per la ricerca corrente e per ricerca finalizzata) e quelli provenienti da altri soggetti pubblici e privati

Descrizione	Ricerca corrente
Contributi in c/esercizio da Ministero della Salute	
ricerca corrente	
ricerca finalizzata	
Contributi in c/esercizio da Regione e altri soggetti pubblici	
Contributi in c/esercizio da privati	
Totale contributi c/esercizio	€ 0,00

(indicare i contributi riportati nel conto economico nell'ambito della voce A.I.c)

Costi della Produzione: tra il preventivo 2025 e il consuntivo 2023

si evidenzia un incremento pari a € 12.317.996,61 riferito principalmente a:

	voce	importo
Acquisti di beni		€ 9.147.183,50
Acquisti servizi sanitari		€ -882.569,05
Servizi non sanitari		€ 3.587.059,46
Manutenzione e riparazione		€ 2.826.524,14
Godimento di beni di terzi		€ -1.012.210,52
Totale costo del Personale		€ -6.957.672,48
Oneri diversi di gestione		€ 229.357,86
Totale ammortamenti		€ 2.100.384,70
Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti		€ 737.592,49
Variazione delle rimanenze		€ -1.759.893,40
Accantonamenti		€ 4.302.239,91

Proventi e Oneri Fin.: tra il preventivo 2025 e il consuntivo 2023 si evidenzia un decreimento

pari a € -256.329,31 riferito principalmente a:

	voce	importo
Interessi passivi ed altri oneri finanziari		€ 256.329,31

Rettifiche di valore attività finanziarie: tra il preventivo 2025 e il consuntivo 2023

si evidenzia un pari a € 0,00

riferito principalmente a:

	voce	importo

Proventi e Oneri Str.: tra il preventivo 2025 e il consuntivo 2023

si evidenzia un decremento pari a € -10.670.250,18

riferito principalmente a:

	voce	importo
Proventi straordinari		€ -22.105.796,04
Oneri Straordinari		€ 11.435.545,86

In riferimento agli scostamenti più significativi evidenziati si rileva quanto segue:

- Contributi in conto esercizio: risultano in diminuzione, per effetto del combinato tra incremento del Fondo farmaci innovativi (passato da 6.302.785,00 euro del 2024 a 9.746.515,00 euro del 2025 - con conseguenti maggiori costi per farmaci registrati nel raggruppamento "Acquisto beni"), nuove assegnazioni a copertura di oneri contrattuali del personale dipendente (+4,8 milioni di euro), riduzione del finanziamento per progetti e funzioni (-1,258 milioni di euro) e degli altri contributi in c/esercizio (-7,5 milioni di euro).
- Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi vincolati di esercizi precedenti: il raggruppamento registra il solo importo prudenziale di 400 mila euro, trattandosi di ricavi che vengono registrati a fine anno parallelamente alla rendicontazione dei progetti a cui sono destinati. Rispetto al 2024, inoltre, viene meno la somma di 2.342.835,39 euro a titolo di "Applicazione art. 1, commi 435 e 435 bis, della Legge n. 205/2017 (cd. Legge Gelli) annualità 2023" registrata nel Consuntivo 2024 in esecuzione della DGR/2024/1931.
- Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria: complessivamente si prevede un importo in contenuto aumento rispetto all'esercizio 2024, dovuto principalmente all'allineamento di alcune tipologie di ricavi al dato consolidato nel relativo consuntivo. Il contratto di fornitura con AUSL Modena è stato ad oggi iscritto sugli stessi importi del Consuntivo 2024, così come è prevista in continuità con il 2024 la valorizzazione economica della mobilità infra ed extra regionale.
- Concorsi recuperi e rimborsi: si stima una diminuzione di 10.658 milioni di euro, dovuta principalmente alla non ripetibilità dell'assegnazione da Pay Back su spesa farmaceutica ospedaliera per 10.191.731,00 euro, avvenuta nello scorso esercizio con DGR 522/2025.
- Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (ticket): l'importo stimato risente sia dell'incremento degli incassi registrato nel 1° quadrimestre, sia dell'applicazione delle linee guida regionali richiamate nella DGR 972/2025, che richiedono un'attenta valutazione dei crediti in essere al 31 dicembre e l'alimentazione dell'apposito fondo. In riferimento a quest'ultimo aspetto, pertanto, l'incremento va letto unitamente all'aumento dell'accantonamento per svalutazione crediti.
- Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio: la voce comprende le rettifiche dei costi di ammortamento generati dai cespiti acquisiti con contributi in conto capitale, donazioni da privati, altri fondi finalizzati o acquisiti anteriormente al 1996. Così come per i costi di Ammortamento, la previsione è stata effettuata utilizzando il programma cespiti in uso e calcolando l'impatto 2025 dei cespiti presenti al 31.12.2024, sul presupposto che il piano investimenti 2025 dovrà essere interamente finanziato da fonti specifiche e dedicate, con conseguente generazione di ulteriori costi e ricavi di pari importo.
- Altri ricavi: si confermano sostanzialmente gli importi iscritti nel Consuntivo 2024, in quanto coerenti con l'andamento ad oggi stimato di questi ricavi.

Non si ripetono i Proventi Straordinari registrati nello scorso esercizio, in quanto principalmente dovuti all'assegnazione regionale di 11.000.000,00 euro quale ulteriore quota del finanziamento del SSR 2024 a seguito delle intese sancite in CSR n. 228/2024, n. 229/2024 e n. 230/2024.

r_emiario Giunta - Prot. 16/07/2025.07017111

- Costi per acquisto di beni: l'incremento è ripartito sui Farmaci e sui Dispositivi Medici (compresi IVD) ed è coerente con i tetti economici assegnati all'Azienda nella nota regionale prot. 25/02/2025.0188007.U e con l'assegnazione di 9.746.515,00 euro per farmaci innovativi (pieni e condizionati) e antibiotici reserve.

- Costi per acquisto di servizi sanitari: si stima una diminuzione di 883 mila euro rispetto al Consuntivo 2024, dovuta al

combinato delle seguenti variazioni: riduzione dei costi coperti da progetti di ricerca o da altri finanziamenti specifici e dedicati; aumento dei costi per libera professione in base all'andamento dei corrispondenti incassi, per finanziamento di nuove integrazioni assistenziali e dottorati, per avvio di una nuova attività di laboratorio (NIPTA2 e NIPTB2) da rimborsare all'Azienda Usl di Bologna e per incremento dell'attività aggiuntiva, in particolare in PS per effetto delle note difficoltà di reperimento di personale;

- Acquisto di servizi non sanitari: la previsione a fine anno risulta in aumento rispetto allo scorso esercizio per effetto dei costi energetici, stimati dall'Energy Manager aziendale applicando il criterio PFOR e tenendo conto dell'incertezza rispetto al funzionamento dei trigeneratori, in particolare del Policlinico.
- Manutenzioni: la proiezione a fine anno evidenzia un aumento, concentrato sulle manutenzioni ordinarie ad immobili ed impianti, sulle quali pesa la quantificazione di costi conseguenti o preliminari a interventi PNRR ed ex PNC/ora art. 20.
- Godimento beni di terzi: diminuisce a seguito della cessazione del contratto di leasing sull'impianto di cogenerazione del Policlinico, in parte compensato dall'acquisizione a noleggio di due prefabbricati, necessari per il collocamento delle unità operative che dovranno di volta in volta trasferirsi per consentire i lavori di ristrutturazione al Policlinico.
- Costi del Personale: è stato iscritto un importo coerente con l'obiettivo assegnato con la citata nota regionale prot. 25.2.2025.0188007.U (che conferma il consuntivo 2024), a cui è stata applicata un'ulteriore diminuzione dell'0,5% (pari a 1,179 milioni di euro) che, alla luce delle azioni di revisione della struttura dei costi e della modulazione con prudenza delle risorse umane già avviata nel corso del 2024, si stima realizzabile.
- Accantonamenti: il raggruppamento è difficilmente confrontabile da un anno all'altro, essendo i singoli accantonamenti collegati a rischi specifici e non sempre ripetibili (rinnovi contrattuali, finanziamenti per progetti di ricerca, controversie legali...). Nell'aggregato "Altri accantonamenti", che raccoglie gli accantonamenti per il Personale Dipendente, sono stati iscritti i seguenti importi:

Rinnovi contrattuali triennio 2022-2024

come da indicazioni regionali, sono stati effettuati accantonamenti in misura pari all'indennità di vacanza contrattuale IVC 2022-2024 che dovrà essere corrisposta in corso d'anno, nella misura incrementale (6,7) prevista dall'art. 1 comma 28 L.

213/2023, mentre il differenziale tra il 5,78% previsto applicando l'art. 1 comma 27 della L. 213/2023 e l'IVC 2022-2024 è stato accantonato al 50%.

Rinnovi contrattuali triennio 2025-2027

come da indicazioni regionali, è stato effettuato un accantonamento in misura pari all'IVC 2025-2027 così come determinata ai sensi di quanto disposto dall'art. 1 comma 128 della L. 207/2024.

Per quanto riguarda gli altri accantonamenti, rispetto al Consuntivo 2024, l'importo stimato ad oggi non comprende la ripetizione dell'accantonamento per manutenzioni cicliche (1,3 milioni di euro), per recupero crediti LCA Faro (1,631 milioni di euro) e per interessi di mora (177 mila euro), nonché l'iscrizione degli accantonamenti per quote inutilizzate di contributi (1,735 milioni di euro). L'accantonamento per controversie legali, infine, è stato stimato su un importo più contenuto.

In considerazione di quanto sopra esposto, il Collegio esprime parere favorevole sul bilancio preventivo per l'anno 2025 ritenendo le previsioni attendibili, congrue e coerenti col Piano di attività 2025, con i finanziamenti regionali nonché con le direttive impartite dalle autorità regionali e centrali.

Riguardo a quanto sopra, si osserva che:

A) L'anno 2025 si presenta particolarmente critico, come certificato anche dal Parere della Conferenza delle Regioni in ordine al Documento di Finanza Pubblica 2025, in ragione del fatto che il livello di finanziamento del fabbisogno sanitario standard incrementa complessivamente del 1,8% a fronte di una spesa sanitaria che aumenta in misura ben superiore (stimato un + 3,6%) in correlazione:

- (i) a una maggior spesa farmaceutica ospedaliera per continuare a garantire l'attuale livello assistenziale e la presa in carico dei pazienti;
- (ii) ai notevoli incrementi attesi della spesa farmaceutica convenzionata, dovuti all'applicazione di previsioni contenute nella Legge di Bilancio 2024 (L. 213/2023), che hanno avuto impatto solo su alcuni mesi del precedente anno;
- (iii) agli oneri derivanti dai rinnovi contrattuali per il triennio 2025-2027 (1,8%) in applicazione delle misure contenute nell'art. 1 c. 121 (incremento del trattamento accessorio), c. 323, 352-353 della L. di bilancio 2025 (Incremento indennità di pronto soccorso e di altre indennità del personale dipendente), che sono a valere sul livello di finanziamento della quota indistinta del fabbisogno sanitario;
- (iv) al trascinamento sul 2025 degli oneri connessi al rinnovo del contrattuale 2022-2024 (5,78%), che complessivamente per la Regione Emilia-Romagna vedono un incremento rispetto al quadro programmatorio 2024 di oltre 123 milioni di euro.

B) L'impatto negativo a valere sull'esercizio 2025 del nuovo nomenclatore tariffario per le prestazioni di specialistica ambulatoriale e di assistenza protesica, entrato in vigore il 30 dicembre 2024 (DM 25.11.24) ed il permanere di rilevanti costi energetici ed inflattivi;

In questo scenario, il Collegio ha potuto rilevare che l'Azienda ha costantemente posto in essere comportamenti finalizzati ad assicurare l'efficace gestione delle risorse pubbliche, attuando misure di contenimento della spesa, nel rispetto delle direttive regionali. In ogni caso il Bilancio di Previsione riflette il contesto descritto sopra, anche nel rispetto delle istruzioni per la

redazione dei bilanci preventivi impartite dalla Regione Emilia-Romagna.

Il Collegio rileva infine che la perdita stimata risente di un'assegnazione prudenziale delle risorse nazionali, mancando ad oggi l'intesa Stato-Regioni, oltre che delle risorse che deriveranno dai meccanismi del pay-back farmaceutico, che saranno definiti in relazione agli effettivi incassi che si realizzeranno in corso d'anno. A ciò si aggiunge quanto indicato nella delibera Regionale di programmazione e finanziamento per l'anno 2025 (DGR 972/25), di cui si riportano di seguito alcuni significativi passaggi:

- "a seguito del perfezionamento dell'Intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome, questa Giunta provvederà, con successivo atto deliberativo, a determinare in via definitiva il finanziamento delle Aziende sanitarie a carico del SSR";
- "alla luce dell'andamento effettivo di alcuni fattori della produzione che saranno monitorati in corso d'anno, e del livello effettivo delle risorse a disposizione del Servizio Sanitario Regionale per il 2025 in ragione dell'Intesa Stato-Regioni sul riparto delle disponibilità finanziarie per l'anno 2025, questa Giunta si riserva di definire eventuali ulteriori politiche di sistema e/o ulteriori manovre di sostegno alle aziende sanitarie".

In questo contesto il Collegio prende atto della situazione, che tra l'altro presenta un significativo peggioramento rispetto all'esercizio precedente e sottolinea come un intervento sostanziale da parte della Regione Emilia-Romagna, finalizzato al reperimento delle risorse necessarie a copertura della significativa perdita evidenziata nel presente Bilancio di Previsione, sia quantomai imprescindibile, con particolare riferimento alle concrete azioni, anche strutturali, che potrà porre in essere anche con gli organismi a livello nazionale.

Presenza rilievi? no

Segnalazioni all'attenzione di IGF:

IL PRESIDENTE DEL
COLLEGIO SINDACALE

RWT BC



Comitato di Indirizzo

Il Presidente

**Al Direttore Generale
Azienda Ospedaliero-Universitaria
di Modena
Ing. Luca Baldino**

OGGETTO: Parere del Comitato di Indirizzo sul Bilancio Economico Preventivo anno 2025 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

Nella seduta del 15 luglio 2025 è stato illustrato ai componenti del Comitato di Indirizzo dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena, il Bilancio Economico Preventivo anno 2025 per l'espressione del parere ai sensi dell'art.9, comma 6, della Legge Regionale n. 9 del 16.07.2018.

L'Azienda ha adottato il Bilancio Economico Preventivo anno 2025 con Delibera del Direttore Generale n. 176 del 04.07.2025.

Alla luce dell'esposizione illustrativa da parte del Direttore Generale dell'Azienda ed esaminata la documentazione ricevuta, nonché delle spiegazioni ricevute in relazione alla previsione dei costi e dei ricavi e in particolare l' analisi prospettica relativa alle risorse derivanti dal prossimo riparto del Fondo Sanitario Nazionale e successivamente del Fondo Sanitario Regionale, il Comitato prende atto del risultato di bilancio previsto ed esprime all'unanimità il proprio **parere favorevole**.

Cordiali saluti.

Fausto Nicolini



Prot. n. 7 /2025

Modena, 9 Luglio 2025

DELIBERAZIONE

L'anno duemilaventicinque, il giorno nove del mese di Luglio (09.07.2025) alle ore 17.30, si è riunita la Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria della provincia di Modena in modalità di videoconferenza e in presenza presso la sala del Consiglio dell'Amministrazione Provinciale (Viale Martiri della Libertà, 34 – Modena), come da regolare convocazione.

L'elenco presenze è depositato agli atti con protocollo della CTSS n. 11/2025 in allegato alla relativa convocazione.

Il Presidente Massimo Mezzetti, constatata la validità della seduta, pone in trattazione il seguente argomento all'ordine del giorno:

- Acquisizione del parere della C.T.S.S. sui Bilanci preventivi 2025 dell'Azienda USL di Modena e dell'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena

LA CONFERENZA TERRITORIALE SOCIALE E SANITARIA

Richiamato l'art 11, comma 2 lettera d) della L.R. 19/1994 "Norme per il riordino del Servizio Sanitario regionale ai sensi del Dlgs 502/1992, modificato dal Dlgs 517/1993" e s.m.i.;

Vista la deliberazione Assembleare n. 120 del 12 luglio 2017 "Piano sociale e sanitario 2017-2019" (proposta della Giunta Regionale n. 643 in data 15 maggio 2017) che, tra le norme introdotte, ridefinisce per la Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria funzioni di indirizzo, consultive, propulsive, di verifica e controllo;

Inoltre la Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria "esprime parere obbligatorio sul bilancio economico preventivo e sul bilancio di esercizio delle Aziende sanitarie presenti nell'ambito territoriale di riferimento, trasmettendo alla Regione eventuali osservazioni";

Visto l'art 6, lettera c), del Regolamento per il funzionamento della Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria della provincia di Modena "Funzioni della Conferenza";

Tenuto conto della nota Prot. 24.06.2025_0619289.U dell'Assessore regionale alle Politiche per la Salute Dott. Massimo Fabi avente oggetto "Approvazione dei Bilanci preventivi 2025 delle Aziende sanitarie ai sensi del D.lgs. n. 118/2011 – Parere CTSS";



Udite le esposizioni dettagliate delle relazioni in merito ai Bilanci Economici Preventivi 2025, attraverso la presentazione di slide, svolte rispettivamente dal Direttore Amministrativo Avv. Luca Petraglia per l'Azienda U.S.L. di Modena e dall' Ing. Luca Baldino Direttore Generale per l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena;

DELIBERA

- di approvare i Bilanci di previsione 2025 dell'Azienda U.S.L. di Modena e dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena con il voto favorevole di tutti i presenti, ad eccezione dei Comuni di Pavullo nel Frignano e Polinago contrari, Cavezzo e Fiumalbo astenuti;
- di allegare al presente atto copia del materiale utilizzato per le sopracitate illustrazioni;
- di trasmettere il presente atto alle Aziende Sanitarie per la puntuale trasmissione del parere alla Regione Emilia Romagna.

Letto, approvato e sottoscritto

Il Presidente

Massimo Mezzetti

Il segretario verbalizzante
Monica Benassi

Monica Benassi