



**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

**19**

# SoStenibilità del SSR - Strumenti per il monitoraggio dei costi e delle attività a livello regionale: esperienze a confronto

*Regione Emilia-Romagna*

*Monica Fiorini*

*Responsabile Area Programmazione, Finanziamento, Monitoraggio e Valutazione performance aziende SSR*



26.11.2024

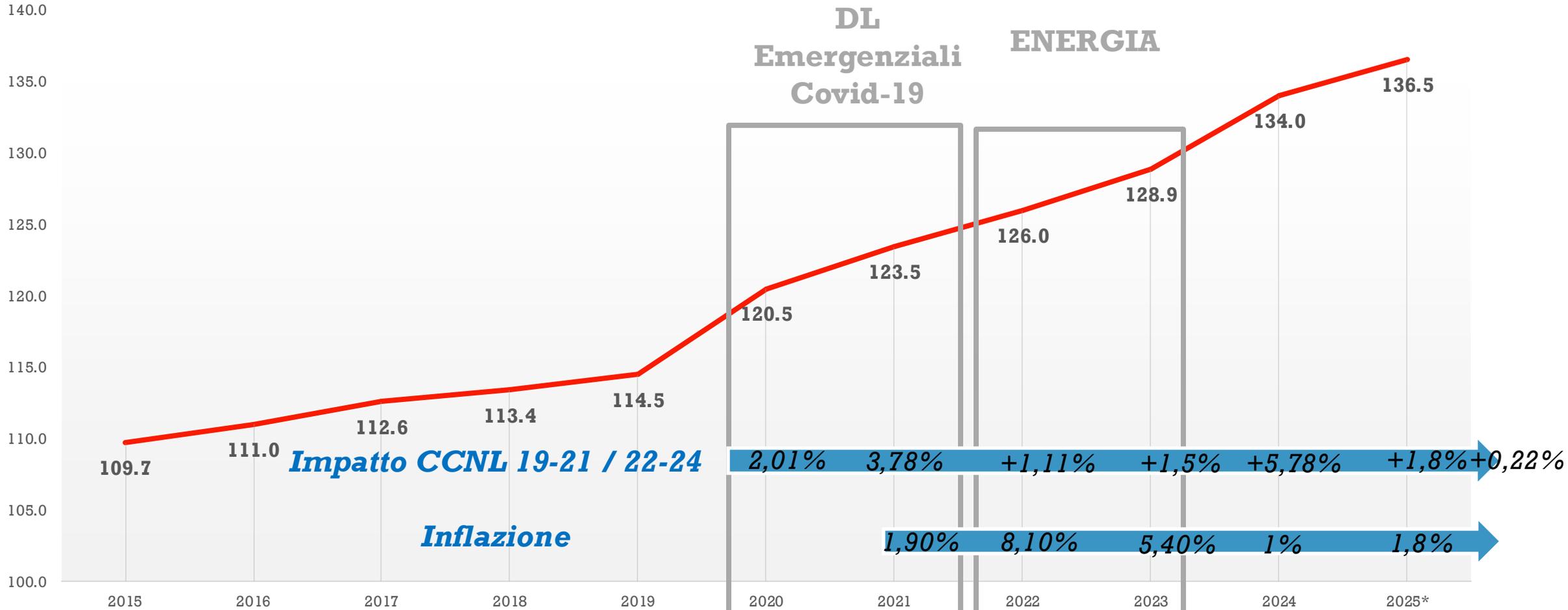
## □ FINANZIAMENTO:

Allocazione risorse / Assetti organizzativi

## □ GOVERNO DEI COSTI

*Fattori esogeni (rinnovi contrattuali, adeguamenti ISTAT dei contratti...) / Fattori produttivi «governabili»*

**Finanziamento del SSN – 2015-2025\***



❑ **Allocazione risorse vs assetti organizzativi**

<b>RER</b>	<b>% incidenza sul tot. Italia</b>	<b>Quota accesso al FSN</b>	<b>Diff.</b>
Costo personale dipendente	9,18%	7,53%	-1,65%
Incremento costi energetici (2022 vs 2021)	13,3%	7,53%	- 5,77%

*Payback farmaceutico : distribuzione risorse a quota d'accesso (%ripiano/sfond: 36%)*

*Mobilità sanitaria attiva verso strutture pubbliche RER: remuneratività tariffa osp. (es. chir. Robotica)*



**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

19

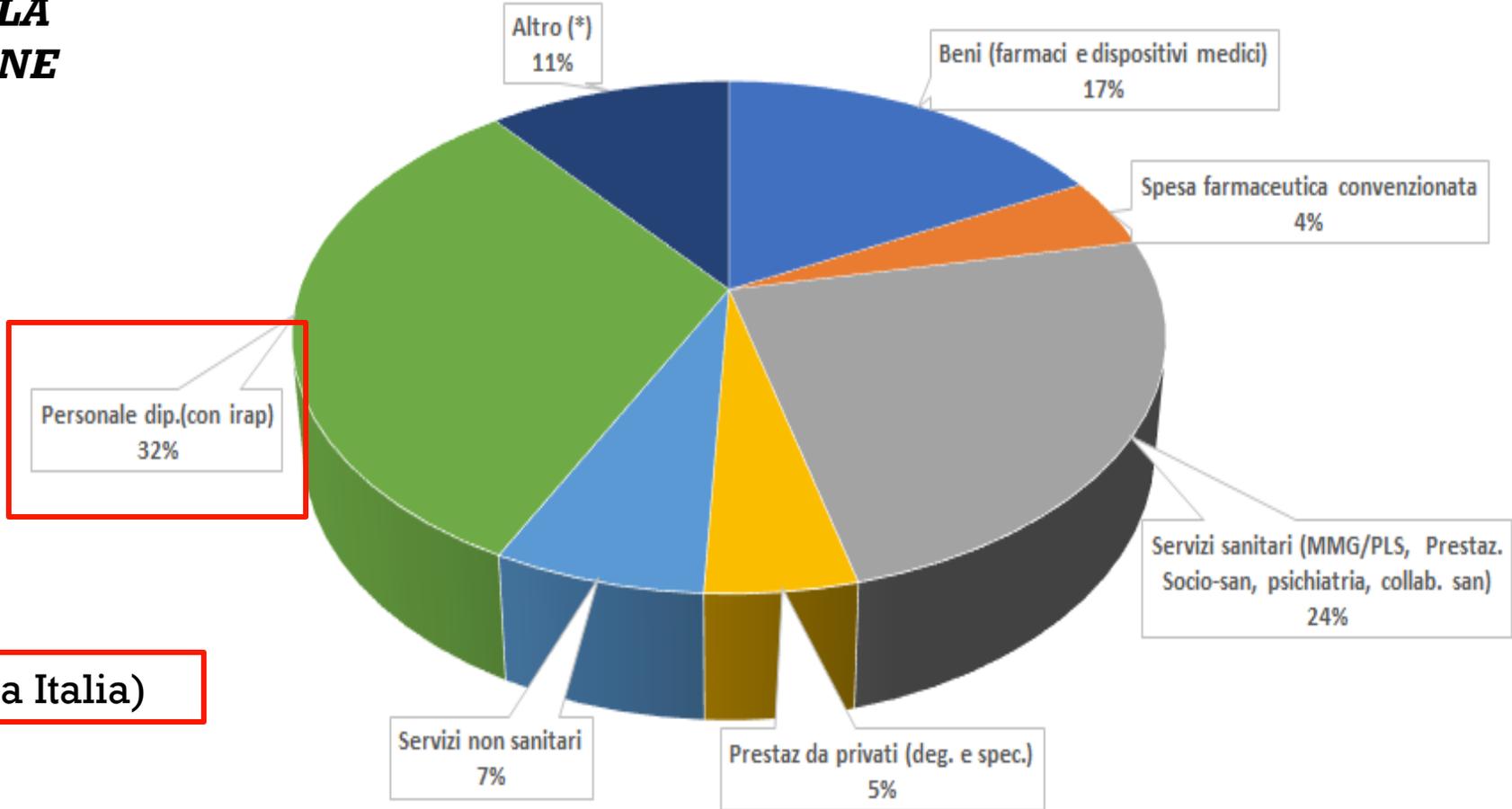
### SSR





## COSTI DELLA PRODUZIONE

Consuntivo\_2023



29% (media Italia)

- Con deliberazione di giunta regionale n. **407 del marzo 2022** “Prime indicazioni sulla programmazione 2022 per le Aziende del SSR”, la Regione ha avviato con le Aziende sanitarie un **percorso di monitoraggio bimestrale dei conti economici**, finalizzato, in particolare al rispetto degli obiettivi di budget assegnati, per la verifica **sull’andamento delle gestioni aziendali e sulla sostenibilità del sistema**.
- Per l’anno 2024 la Regione ha indicato **obiettivi specifici** relativamente ai seguenti fattori produttivi:
  - Farmaci
  - Dispositivi medici
  - Costo del personale
  - Servizi non sanitari (trasporti, servizi informatici, utenze,.....)



**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**



# Finanziamento delle Aziende sanitarie

Delibere di programmazione e finanziamento annuali

**Risorse complessive a disposizione SSR**

**Programmazione economica delle Aziende del SSR**

**Obiettivi della Programmazione annuale**

**Valutazione della Performance dei Direttori Generali**



## Sistema di monitoraggio

Linee di programmazione e finanziamento delle Aziende del SSR

Presidio Gestione complessiva aziendale

Obiettivi di budget rispetto a fattori produttivi a maggior assorbimento di risorse

Obiettivi definiti con note specifiche inviate alle Az.

Indicazioni di monitoraggio e verifica bimestrale

Preconsuntivo al 31 marzo  
Preconsuntivo al 31 maggio  
Preconsuntivo al 31 luglio  
Preconsuntivo al 30 settembre  
Preconsuntivo al 30 novembre

Adeguamento e implementazione

Integrazione obiettivi, contenimento eventuale sfioramento

Fattori produttivi specifici (focus) e costi operativi compl

Analisi scostamenti

Verifica risorse assegnate e stime attendibili costi-ricavi



## OBIETTIVI DI BUDGET

Obiettivi economici assegnati, con particolare riferimento ai fattori produttivi a maggior assorbimento di risorse.



## ANALISI TECNICA

Strumenti a supporto dell'analisi: CE Ministeriale, Piano dei Conti Regionale, Riclassificato Regionale, GAAC, GRU (**N teste**)  
**Flussi Farmaceutica**  
**Energia**



## ANALISI ECONOMICA

Verifica bimestrale eventuali scostamenti rispetto a obiettivi di budget, consuntivo, preventivo e preconsuntivo mese precedente.



## INTERVENTI CORRETTIVI

Azioni necessarie per ottimizzare i costi e garantire la sostenibilità complessiva del SSR.



## CONCERTAZIONI E SUPPORTO

Incontri bimestrali ai fini del coordinamento degli obiettivi definiti e del rispetto degli interventi correttivi suggeriti.

**Fattori produttivi  
a maggior assorbimento  
di risorse**

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

**Farmaceutica:**

Farmaceutica convenzionata  
Acquisto ospedaliero di farmaci  
Dispositivi medici  
Vaccini

**Personale:**

Personale dipendente  
Personale atipico

**Medicina convenzionata:**

Medici di Medicina Generale  
Pediatri di Libera Scelta  
Medici dell'emergenza  
Medici di medicina territoriale  
Continuità Assistenziale  
Medici di assistenza penitenziaria



**Prestazioni sanitarie:**

Assistenza integrativa e protesica  
Psichiatria residenziale e semiresidenziale  
Prestazioni di trasporto sanitario  
Prestazioni socio-sanitarie a rilevanza sanitaria al netto  
FRNA

**Servizi tecnici non sanitari:**

Lavanderia e pulizia  
Servizi Informativi  
Servizi trasporti non sanitari  
Energia elettrica  
Acqua e altre utenze

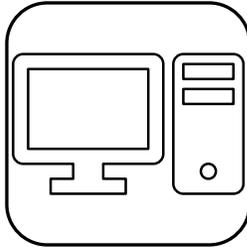
**Manutenzioni e godimento beni di terzi:**

Manutenzioni strutturali e software  
Canoni di noleggio



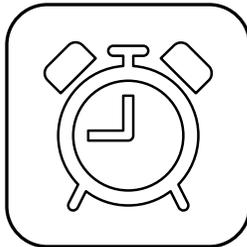
# Checklist di Monitoraggio BIMESTRALE

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**



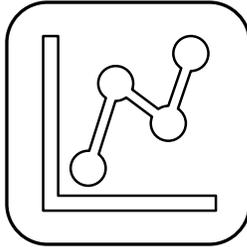
## ATTIVITÀ PRE SCADENZA (RER)

Indicazioni di monitoraggio  
Allegati di accompagnamento al monitoraggio  
Manutenzione PDC



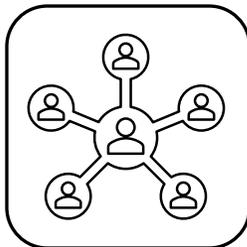
## ATTIVITÀ SCADENZA (FINE MESE BIMESTRALE) (AZIENDE SSR)

INVIO CE  
Invio Relazioni di sintesi – situazione gestionale complessiva e scostamenti  
Invio tabelle accessorie (ES. istituti contrattuali personali)



## ATTIVITÀ POST SCADENZA (RER)

Analisi dei dati – Riclassificato Regionale  
Chiarimenti ed eventuali rettifiche  
Report- Benchmarking (confronto Temporale – confronto fra Aziende)



## ATTIVITÀ FINALE – CONCERTAZIONE (RER/AZIENDE SSR)

Confronto con Aziende Sanitarie Regionali su dati condivisi  
Analisi congiunta degli scostamenti e delle possibili cause

Azienda A1 – Monitoraggio «obiettivi»

OBIETTIVO		Obiettivi 2024*	Consuntivo 2023	BEP 2024	PREC lug-24	PREC set-24	Precons. Settembre 2024 vs obiettivo	Precons. Settembre 2024 vs Precons. Luglio 2024	Precons. Settembre 2024 vs BEP 2024	Precons. Settembre 2024 vs Consuntivo 2023
Farmaci e Dispositivi medici	Acquisto osp. farmaci	276.986.329	251.694.192	278.259.460	276.854.641	277.354.641	368.311	500.000	-904.819	25.660.449
	Dispositivi medici	148.390.737	143.874.044	144.072.124	150.550.051	149.536.620	1.145.883	-1.013.432	5.464.496	5.662.576
	Vaccini	14.158.845	12.876.245	14.164.773	14.580.662	14.580.662	421.816	0	415.889	1.704.416
	Farmaceutica convenzionata	138.216.592	130.074.050	138.217.541	138.217.427	139.217.427	1.000.835	1.000.000	999.886	9.143.377
Medicina Convenz.	MMG	100.521.375	100.564.481	100.521.375	102.299.574	102.484.963	1.963.588	185.389	1.963.588	1.920.482
	Pediatri	19.485.522	19.511.532	19.485.522	19.485.522	19.051.793	-433.729	-433.729	-433.729	-459.739
	Continuità assistenziale	16.883.839	16.871.854	16.883.839	19.036.414	19.500.877	2.617.038	464.463	2.617.038	2.629.023
	Medicina serv.territoriali	140.118	135.858	145.825	134.411	139.637	-481	5.226	-6.188	3.779
	Medici dell'emergenza	3.582.923	3.548.251	3.634.062	3.531.784	3.339.847	-243.076	-191.937	-294.215	-208.404
	Medici ass.penitenziaria	928.480	769.182	950.364	906.596	837.313	-91.167	-69.283	-113.051	68.131

## Azienda A1 – monitoraggio obiettivi

OBIETTIVO		Obiettivi 2024	Consuntivo 2023	BEP 2024	PREC lug-24	PREC set-24	Precons. Settembre 2024 vs obiettivo	Precons. Settembre 2024 vs Precons. Luglio 2024	Precons. Settembre 2024 vs BEP 2024	Precons. Settembre 2024 vs Consuntivo 2023
Prestazioni sanitarie	Spec. amb.interni (ex Sumai)	16.705.658	16.788.378	16.705.658	16.837.515	16.672.411	-33.247	-165.104	-33.247	-115.967
	Ass. integrativa e protesica	26.176.690	25.003.612	26.176.690	27.720.989	27.194.188	1.017.498	-526.801	1.017.498	2.190.576
	Psichiatria res. e semi-res.	30.326.468	29.897.948	30.326.468	30.566.250	30.449.368	122.900	-116.882	122.900	551.420
	Trasporti sanitari (rimborsi)	21.906.170	21.428.024	21.858.002	22.523.142	22.548.024	641.853	24.882	690.022	1.119.999
	Prest. Socio-san a rilevanza sanitaria al netto FRNA	63.388.013	63.412.289	63.388.013	65.675.570	65.552.353	2.164.339	-123.218	2.164.339	2.140.064
Servizi tecnici	Lavanderia	17.881.791	16.098.768	17.881.792	17.881.792	17.881.792	1	0	0	1.783.024
	Pulizia	29.960.843	28.222.689	29.960.843	30.225.550	30.230.199	269.356	4.649	269.356	2.007.510
	Servizi informatici	5.715.885	4.477.980	5.715.885	6.164.731	5.527.433	-188.452	-637.298	-188.452	1.049.453
	Trasporti non sanitari	11.429.550	11.299.639	11.429.550	11.800.000	11.810.278	380.728	10.278	380.728	510.639
Energia elettrica	Energia elettrica	24.180.000	20.896.035	22.375.000	22.100.000	23.273.000	-907.000	1.173.000	898.000	2.376.965
Personale	Personale dipendente	818.430.527	817.671.563	818.978.548	819.370.393	818.701.984	271.457	-668.409	-276.565	1.030.421
	Personale atipico	4.528.106	4.565.531	3.769.288	3.829.235	4.388.202	-139.904	558.968	618.915	-177.329



Personale dip. E atipico

Costi energetici

Flussi farmaci e dispositivi

**FOCUS PERSONALE**

Costo Risorse umane (dip. + atipico)	Azienda A1	Azienda A2	Azienda A3
Precons settembre	214.466	159.862	237.251
Istit. Contratt.	-8.921	-6.873	-9.694
<b>Precons. Settembre 2024 netto</b>	<b>205.545</b>	<b>152.990</b>	<b>227.557</b>
Cons23	209.343	155.857	229.277
Istit. Contratt.	-3.138	-2.385	-3.523
<b>Cons23 netto</b>	<b>206.205</b>	<b>153.472</b>	<b>225.754</b>
2024 vs 2023	-660	-482	1.803
2024 vs 2023 (%)	<b>-0,32%</b>	<b>-0,31%</b>	0,80%

ANDAMENTO MESE	DIC23 vs DIC22	GEN vs DIC	FEB vs GEN	MA R vs FEB	APR vs MAR	MAG vs APR	GIU vs MAG	LUG vs GIU	AGO vs LUG	SET vs AGO	SET vs DIC- 23	MEDIA MESE
Azienda A1	-135	6	-2	-20	-6	-15	18	1	-1	-2	-21	-2,3

30.09.2024 vs. dic 23	DIRSAN	DIR PTA	INF	ALTRI SAN	OSS	AMM/TEC	TOTALE	% vs presenti dic 23
Azienda A1	9	-2	-12	-2	-4	-10	-21	-0,5%

**TESTE**

**Verifica rispetto limite prestaz. Aggiuntive  
(LB 2024)**

**COSTI NETT. DA RINNOVI  
CONTRATT.**

	ONCOLOGICI	MALATTIE RARE	BIOLOG. IMMUNOSOPP.	ANTIDIABETICI	HIV	NAO	SCLEROSI MULTIPLA	IG	DUPILUMAB	SOST. MODIF. LIPIDI	ANTIARTRICI	ANTIPSIKOTICI	IPA	MEZZI DI CONTRASTO	ANTIVERALI EPATITICI	ANTI VEGF	FARMACI OSTEOPE	CARDIOVASCOLARI	GONADOTROPINE	COVID	ANTICORPI EMICRANIA	NON DETERMINANTI	TOTALE
Az 1	72,2%	84,3%	83,0%	80,4%	75,5%	76,1%	73,7%	88,0%	68,2%	93,5%	72,3%	72,7%	68,9%	59,6%	78,9%	114,1%	78,9%	73,3%	69,8%	10,8%	83,6%	78,9%	75,9%
	77,1%	70,3%	80,0%	78,7%	85,7%	83,3%	77,0%	77,7%	75,2%	78,8%	59,8%	77,0%	66,8%	87,0%	69,8%		78,2%	74,0%	67,5%	15,9%	71,8%	88,3%	77,8%
Az 2	69,4%	81,3%	67,0%	84,7%	76,2%	68,7%	81,0%	80,8%	63,5%	1033,4%	89,5%	1,3%	51,2%	73,0%	80,6%	72,5%	60,6%	50,6%	96,7%	21,5%	2355,1%	82,2%	73,8%
	69,0%	71,8%	76,9%	77,9%	68,9%	81,5%	73,0%	86,0%	64,1%	61,9%	87,2%	78,6%	74,8%	42,8%	74,3%	74,4%	76,2%	69,1%	69,2%	41,7%	75,2%	77,7%	73,0%
...	74,2%	75,4%	78,7%	82,1%	79,1%	76,6%	84,5%	81,5%	71,8%	76,4%	74,2%	75,3%	73,0%	72,9%	76,3%	78,0%	78,7%	76,3%	64,0%	41,2%	64,5%	87,6%	78,1%
	79,6%	77,5%	68,8%	73,9%	56,2%	62,1%	79,0%	87,2%		1281,3%		90,6%	15,5%	68,9%	19,4%	85,7%	84,7%	59,6%	20,5%	41,8%		70,6%	75,9%
	69,7%	117,7%		67,5%	4,3%	63,8%		56,5%				83,2%		62,6%				19,4%		45,2%		63,8%	62,8%
	81,3%	69,5%	78,3%	73,3%	76,9%	74,0%	73,0%	83,6%	77,4%	77,4%	76,8%	73,2%	63,6%	69,2%	78,7%	90,6%	80,2%	79,3%	61,4%	21,4%	74,7%	84,0%	76,0%
	70,1%	78,3%	75,8%	95,7%	78,9%	77,1%		84,1%	65,5%	98,2%	90,4%	4,2%	74,5%	67,5%	62,7%	100,9%	79,9%	84,8%	84,3%	22,3%		78,3%	73,7%
	55,7%	38,4%	89,9%	69,2%	1427,5%	70,3%		54,2%				226,1%		77,0%			55,1%	113,6%		10,0%		92,6%	77,0%
	76,7%	68,0%	73,2%	76,3%	77,3%	76,3%	79,7%	94,3%	69,1%	68,7%	79,3%	72,5%	72,8%	94,8%	56,4%	29,4%	84,0%	85,0%	50,8%	11,9%	79,7%	87,2%	75,7%
				10,3%	16,5%	5,5%						2,0%		8,2%			41,3%					8,4%	8,5%
	81,8%	66,7%	79,4%	73,4%	97,5%	80,8%	79,3%	59,9%	84,5%	70,5%	71,9%	81,0%	58,7%	74,4%	256,2%	14,6%	94,8%	81,4%	58,2%	38,6%	84,6%	81,7%	75,5%
	71,8%	90,5%	70,6%	70,5%	72,9%	70,7%	75,4%	80,3%	78,0%	58,8%	104,0%	5,5%	14,3%	66,3%	62,0%	91,7%	67,1%	58,4%	110,4%	25,0%	79,8%	67,5%	72,3%
	74,3%	74,0%	77,2%	72,8%	75,8%	75,7%	71,5%	94,3%	71,6%	88,1%	72,9%	78,0%	58,8%	82,6%	79,2%	97,9%	74,2%	74,1%	59,9%	21,9%	71,4%	84,6%	75,7%
	69,9%	93,4%	76,3%	55,9%				212,2%						73,8%								95,0%	72,6%
	72,7%	74,5%	77,1%	76,1%	76,4%	77,2%	75,1%	85,7%	71,7%	78,2%	78,3%	75,4%	66,4%	69,6%	72,1%	81,6%	78,4%	75,0%	65,0%	25,0%	73,1%	81,2%	75,2%

**Determinanti di spesa relativi a Farmaci in acquisto ospedaliero:**

**Assorbimento (%) 9 mesi su obiettivo atteso 2024 - valore teorico 74,9%** (274 gg trascorsi su 366 gg

## Monitoraggio Costi energetici (*gruppo Energy manager*)

	2024 (proiezione III TRIM 2024)	CONSUNTIVO 2023	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2021	Scost 2024 vs 2023	var. % 2024 su 2023	var. % 2024 su 2022	var. % 2024 su 2021
					Scost.	Var%	Var%	Var%
<b>999 - RER</b>	<b>171.754.748</b>	<b>179.151.875</b>	<b>325.466.335</b>	<b>125.834.704</b>	- <b>7.397.127</b>	<b>-4,13%</b>	<b>-47,23%</b>	<b>36,49%</b>
Gas	34.513.000	25.451.878	20.658.061	11.096.664	9.061.122	35,60%	67,07%	211,02%
Riscaldamento	45.730.012	61.221.976	122.749.032	53.041.010	- 15.491.964	-25,30%	-62,75%	-13,78%
Energia elettrica	91.511.736	92.478.021	182.059.242	61.697.031	- 966.285	-1,04%	-49,74%	48,32%



	2022 vs 2021	2023 vs 2022
Costi di produzione	<b>2,7%</b>	<b>1,5%</b>
Di cui		
Costo personale	<b>3,15%</b>	-
Costo farmaceutica e disp.	<b>6,15%</b>	<b>5,0%</b>

*Per concludere*

- Contenere **dinamica «inevitabile» di crescita** dei costi di produzione attraverso un **attento monitoraggio** dei principali driver di spesa
- Monitoraggio **a livello centrale** deve disporre di **dati affidabili** (*check fra più fonti: CE/flussi*) e **tempestivi** (*mensili/bimestrali*)
- **Promuovere Benchmarking** fra le aziende (*non solo a consuntivo*).
  - *ind. di costo procapite per livelli essenziali di assistenza ;*
  - *incidenza beni di consumo/servizi/pers. Sui costi operativi*