

Pisa, 14/05/2025

Spett.le Corte dei Conti
Sezione Regionale di controllo per la Toscana

E, p.c. Al Direttore della Direzione *Sanità, welfare e coesione sociale* della Regione Toscana
dr. Federico Gelli

Al Collegio Sindacale
dell'Azienda USL Toscana nord ovest

Azienda USL Toscana nord ovest



Oggetto: Vs. Deliberazione n. 59/2025/PRSS – provvedimenti per la rimozione delle irregolarità

In relazione alla Vs. deliberazione in oggetto, con la quale sono state rilevate irregolarità relative al bilancio 2023, questa Azienda ha posto in essere delle azioni, alcune delle quali ancora in via di ulteriore sviluppo, atte alla rimozione delle irregolarità riscontrate.

Di seguito vengono riportate, distintamente per ogni punto evidenziato nella Deliberazione n. 59/2025/PRSS, le azioni intraprese.

- Ripristinare l'equilibrio economico della gestione, attraverso una attenta programmazione dei costi nel quadro delle risorse assicurate dal finanziamento ordinario e delle eventuali risorse aggiuntive rese disponibili dalla Regione;

Analogamente agli esercizi precedenti, gli interventi gestionali che l'Azienda intende mettere in campo vengono inquadrati in una logica che integra coerentemente i loro effetti con il quadro complessivo delineato all'interno del bilancio di previsione. Tale documento comprende infatti sia l'impianto generale sul quale si basa il meccanismo di monitoraggio trasversale, fondato sulla figura del gestore aziendale di fabbisogno (GES), sia gli effetti delle azioni gestionali che debbono scaturire dalla negoziazione di budget con le strutture dipartimentali di produzione. Il modello di budget ed il monitoraggio a mezzo dei gestori (GES) prevede la quantificazione dell'ammontare risorse assegnabili per conto economico e gestore di riferimento, mediante la definizione di budget di acquisto, monitorati durante l'esercizio in base all'andamento delle risorse e dei costi. Durante l'anno 2025 l'ampliamento, in procedura contabile di magazzino, di vincoli di capienza per i budget collegati ad ulteriori specifici conti economici oggetto di particolare osservazione (oltre a quelli, già in essere, relativi a farmaci e dispositivi) e la definizione di percorsi formali per la variazione degli importi assegnati ai budget stessi, concorrerà al controllo costante della copertura economica dei costi anticipando la verifica in fase di ordinativo rispetto al tradizionale controllo consuntivo. Questo meccanismo permette, inoltre, la massima partecipazione al processo previsionale, sfruttando e consolidando logiche di integrazione derivanti dai nuovi scenari organizzativi. Le indicazioni aziendali per il budget sono costruite sulla base delle indicazioni regionali, delle indicazioni

Direttore Generale
Maria Letizia Casani

Via Cocchi, 7
56121 - Pisa
Tel 050 954337
protocollo@pec.uslnordovest.toscana.it
marialetizia.casani@uslnordovest.toscana.it

emergenti dagli indicatori elaborati dal Laboratorio Management e Sanità e dai dati di andamento economico e di attività rilevati a consuntivo. Il processo di condivisione degli obiettivi di attività e di negoziazione delle risorse necessarie da parte dei Dipartimenti viene rafforzato attraverso ulteriori e specifiche azioni tese a governare i fattori produttivi di maggior costo e quelli sui quali si intravedono maggiori margini di intervento per permettere un sostanziale rispetto dei vincoli aziendali a livello complessivo, in linea con il bilancio di previsione e quindi con la programmazione regionale. Considerata la generale situazione di difficoltà ai fini di un equilibrio complessivo regionale, la Regione Toscana ha avviato nel corso del 2024 un piano di efficientamento del sistema sanitario regionale attivando ben 37 gruppi interaziendali che hanno lavorato alla elaborazione di linee guida per un efficiente utilizzo dei fattori produttivi in altrettanti settori di intervento, senza necessariamente diminuire i livelli di servizio prestati verso i cittadini. Al proprio interno l'Azienda ha avviato un processo di monitoraggio dell'andamento delle azioni e dei risvolti economici, mediante incontri bimestrali con i referenti aziendali individuati. Per l'anno 2025 la direzione intende proseguire con la modalità del confronto periodico, allargato non soltanto alle azioni di rientro, ma alle determinanti di tutti i principali conti economici. Gli esiti e gli indirizzi provenienti dai gruppi sono stati pertanto recepiti anche nel processo di budget 2025.

- Proseguire con una gestione della liquidità che, dopo aver assicurato il rispetto dei tempi di pagamento dei debiti commerciali, consenta il definitivo superamento del ricorso strutturale all'anticipazione di tesoreria e dei relativi oneri

La gestione della liquidità aziendale è effettuata mediante un percorso ormai consolidato e che, anche con affinamenti continui, riesce a garantire il raggiungimento di buoni risultati in termini di indice di tempestività; tutto ciò a condizione che le risorse finanziarie siano sufficienti.

In effetti, uno degli elementi che influenzano l'andamento dei pagamenti ed il ricorso all'anticipazione presso l'istituto cassiere, è dato dall'ammontare dell'erogazione mensile regionale di cassa. Quest'ultima, commisurata all'assegnazione iniziale di Fondo Sanitario Regionale (a cui possono sommarsi eventuali assegnazioni intermedie, che, però, intervengono ordinariamente nell'ultima parte dell'anno), risulta insufficiente a far fronte a tutti i pagamenti richiesti, specialmente qualora intervengano fattori esogeni rilevanti, quali, ad esempio, il pagamento di arretrati in caso di rinnovo CCNL o CUN.

L'Azienda potrebbe beneficiare di un'erogazione mensile superiore se, in sede di Piano Sanitario Regionale, fossero rivisti alcuni dei criteri di calcolo delle risorse da attribuire alle varie Aziende sanitarie, valorizzando con particolare attenzione lo sforzo necessario, in termini di risorse, per garantire un'adequata assistenza sanitaria in zone interne, in particolare in quelle montane, e nelle isole.

Dal canto suo, l'Azienda continua a monitorare l'andamento della situazione finanziaria impegnandosi a ridurre al minimo gli effetti della stessa sul bilancio d'esercizio, ricorrendo, ad esempio, all'anticipazione per pagare i fornitori nei termini di legge; i costi per interessi sull'anticipazioni sono meno onerosi di quelli di mora che i fornitori potrebbero richiedere.

Nel corso del 2024, grazie ad un inizio anno che ha registrato una significativa quantità di risorse finanziarie disponibili (a fine 2023 la Regione, beneficiaria di una rimessa "straordinaria", ha erogato alle aziende sanitarie un importo molto consistente di cassa), ha fatto registrare un buon indice di tempestività.

Per il 2025, la situazione si delinea già più critica.

Azienda USL Toscana nord ovest



Direttore Generale
Maria Letizia Casani

Via Cocchi, 7
56121 - Pisa
Tel 050 954337
protocollo@pec.uslnordovest.toscana.it
marialetizia.casani@uslnordovest.toscana.it



- Proseguire nella sollecita definizione dei rapporti creditorî con la Regione;

La definizione dei rapporti debitori e creditorî con la Regione avviene costantemente e viene formalizzata attraverso la “circolarizzazione”, aspetto determinante e propedeutico alla certificazione di bilancio.

Il credito di parte corrente è costituito prevalentemente dalla quota di Fondo Sanitario Regionale, la cui erogazione avviene in base a dinamiche non collegate alla rendicontazione. Per quanto concerne la restante parte, sia l'applicazione della casistica regionale (salvo limitate eccezioni) sia l'attività di rendicontazione da parte dei settori coinvolti consentono una definizione di rapporti sollecita e costante.

Il confronto con la Regione Toscana, già attivo da anni, è stato potenziato tramite la stesura dei cronoprogrammi condivisi in ordine alla rendicontazione dei finanziamenti a valenza statale/regionale a copertura di interventi di rinnovamento del patrimonio mobiliare ed immobiliare; a questo si è associata una periodica verifica del rispetto degli stessi, tramite incontri con la Regione. Tale attività, se da un lato contribuisce alla risoluzione di numerose situazioni datate nel tempo, talvolta incide poco significativamente sugli importi, in quanto relativa a residui.

- Verificare la sostenibilità dei costi di indebitamento nei limiti assicurati dalle fonti ordinarie di finanziamento dell'Azienda;

L'attuale struttura dell'indebitamento aziendale, costituito da mutui pluriennali e project financing, non consente un intervento efficace che possa ridurlo a breve termine. L'Azienda, consapevole dei livelli di costo provocati da tale indebitamento, non vi ricorrerà più almeno fino a tutto il 2027, esercizio in cui si avrà l'estinzione di un discreto numero di mutui con effetti benefici sia dal lato economico sia da quello finanziario.

Inoltre, anche dopo il 2027, il ricorso a nuovo indebitamento sarà preliminarmente valutato anche nell'ottica della sostenibilità economico-finanziaria, a prescindere dagli spazi permessi dalla normativa.

Preme ricordare che la situazione attuale è il risultato di una stratificazione di decisioni passate, determinate per lo più dalla carenza di risorse in conto capitale e dalla contestuale ed impellente necessità di mantenere, ristrutturare e rinnovare il patrimonio immobiliare e strumentale, di dimensioni molto rilevanti.

Attualmente, la disponibilità di risorse del PNRR (vincolate a specifici obiettivi) e dell'art. 20 (che richiede un cofinanziamento aziendale) non bastano a far fronte alle necessità e l'Azienda lavora in stretto contatto con la Regione per ricevere contributi ulteriori, almeno per gli interventi più urgenti.

- Fissare gli obiettivi di contenimento dei costi delle aziende ed eventuali rimodulazioni degli stessi con provvedimenti ufficiali da rendere disponibili agli organi di controllo;

I provvedimenti generali, rivolti a tutte le Aziende Sanitarie, di indirizzo ed approvazione di obiettivi di contenimento dei costi sono, chiaramente, di competenza della Regione Toscana; l'Azienda può senz'altro contribuire alla definizione dei campi di intervento e partecipare, come già avviene, ad appositi gruppi di lavoro in-

Direttore Generale
Maria Letizia Casani

Via Cocchi, 7
56121 - Pisa
Tel 050 954337
protocollo@pec.uslnordovest.toscana.it
marialetizia.casani@uslnordovest.toscana.it

teraziendali tematici per l'efficientamento delle risorse.

- Fornire la programmazione dei costi del personale concordata con la Regione, attestante gli obiettivi di riequilibrio già conseguiti e quelli da conseguire nei prossimi esercizi sino a garantirne la piena sostenibilità nel quadro delle fonti di finanziamento ordinarie, senza pregiudizio per la prestazione dei livelli essenziali di assistenza;

In merito al fornire la programmazione dei costi del personale concordata con la Regione, attestante gli obiettivi di riequilibrio già conseguiti e quelli da conseguire nei prossimi esercizi sino a garantirne la piena sostenibilità nel quadro delle fonti di finanziamento ordinarie, senza pregiudizio per la prestazione dei livelli essenziali di assistenza, si trasmette la seguente documentazione:

- rilevazione del personale al 31/12/2024, dove si evidenzia un decremento pari a meno 78 unità rispetto al 2023, tenuto conto delle unità "sterilizzabili", sia da un punto di vista economico che numerico in base alle indicazioni fornite dalla Regione (rif. *Allegato 1*);
- delibera R.T. n. 1499 del 2024 contenente gli "indirizzi R.T. alle aziende sanitarie su predisposizione PTFP 2025-2027" per l'attuazione di una programmazione dei fabbisogni di personale, a livello regionale (rif. *Allegato 2*);
- delibera del direttore generale aziendale n.107 di adozione del PIAO 2025 -2027 contenente il PTFP 2025-2027 accompagnato dalla relazione introduttiva e dall'allegato contenente la previsione dei costi del personale e l'impegno a riequilibrare l'organico a tempo indeterminato e determinato, nell'arco di un quinquennio, partendo dall'anno 2023 (rif. *Allegato 3*);
- rilevazione del personale al 31/03/2025, dalla quale si evince la prosecuzione del l'obiettivo di decremento di personale (rif. *Allegato 4*).

- Superare tutte le rimanenti problematiche di carattere organizzativo che concorrono ai ritardi nell'approvazione del bilancio di esercizio e del bilancio economico di previsione;

Analogamente a quanto rappresentato in occasione delle precedenti deliberazioni, i ritardi nell'adozione degli atti di bilancio, laddove non direttamente imputabili alle tempistiche regionali, dipendono prevalentemente da motivi di carattere organizzativo difficilmente arginabili con la desiderata efficacia, in quanto strettamente correlati alla dimensione dell'Azienda USL Toscana nord ovest, ed alla connaturata complessità di alcuni processi operativi, primo fra tutti la redazione del piano degli investimenti aziendali, che impattano inevitabilmente sulla tempistica di adozione, dilatandola. Le azioni intraprese negli ultimi anni dall'Azienda, tra cui il continuo stimolo rivolto ai settori interni detentori di dati propedeutici all'adozione dei bilanci a velocizzarne la comunicazione, proseguono nella loro attuazione: per quanto non ancora in linea con le scadenze previste dalla norma, negli ultimi anni i giorni di ritardo sono progressivamente diminuiti.

L'Azienda ribadisce ancora una volta l'impegno ad intensificare gli sforzi volti al superamento delle criticità.

Cordiali saluti.

Il Direttore
Direttore Generale

Azienda USL Toscana nord ovest



Direttore Generale
Maria Letizia Casani

Via Cocchi, 7
56121 - Pisa
Tel 050 954337
protocollo@pec.uslnordovest.toscana.it
marialetizia.casani@uslnordovest.toscana.it