



**RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE
BILANCIO ECONOMICO DI PREVISIONE 2024-2026**

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
GENERALITÀ SULL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA	3
OBIETTIVI STRATEGICI	4
LE PRINCIPALI PROGETTUALITÀ 2024-2026.....	5
PNRR	5
HUB UNICO DEL FARMACO	7
LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	8
CONCLUSIONI	10

PREMESSA

La Legge Regionale 11 settembre 2020, n. 24 “Riforma del Sistema Sanitario Regionale e riorganizzazione sistematica delle norme in materia: Abrogazione della Legge Regionale n. 10 del 2006, della Legge Regionale n. 23 del 2014 e della Legge Regionale n. 17 del 2016” e ss.ii.mm (L.R. n. 32 del 23/12/2020 e L.R. n. 17 del novembre 2021)”, ha modificato l’assetto istituzionale del Servizio sanitario regionale, istituendo dal 01.01.2022 l’Azienda regionale della salute (ARES).

Il presente documento definisce il quadro di riferimento generale del contesto alla base della predisposizione del Bilancio Economico di Previsione 2024-2026, quale documento di natura tecnica in ottemperanza alle Disposizioni Regionali e alla normativa vigente.

GENERALITÀ SULL’ORGANIZZAZIONE DELL’AZIENDA

L’ARES è una Azienda sanitaria che fa parte integrante del sistema del Servizio Sanitario della Regione Autonoma della Sardegna e del sistema del Servizio Sanitario Nazionale. L’ARES è istituita per offrire supporto alla produzione di servizi sanitari e socio-sanitari e svolgere la propria attività nel rispetto del principio di efficienza, efficacia, razionalità ed economicità, al fine di assicurare la governance unitaria delle funzioni tecnico-amministrative, garantire che le attività trasversali delle Aziende Sanitarie siano omogenee, confrontabili e trasparenti, orientare i processi sanitari verso l’innovazione e l’utilizzo delle tecnologie sanitarie.

ARES è caratterizzata dalle seguenti funzioni:

- la centralizzazione delle gare per l’acquisto di beni e servizi;
- la centralizzazione delle procedure di acquisizione del personale;
- la gestione delle competenze economiche del personale dipendente
- la gestione delle competenze giuridiche ed economiche del personale convenzionato;
- l’omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT inclusa l’implementazione della sanità digitale;
- il governo e la fornitura delle tecnologie sanitarie;
- l’omogeneizzazione dell’assistenza farmaceutica, protesica, integrativa e dell’utilizzo dei dispositivi medici;
- la committenza in materia di acquisto di prestazioni sanitarie da erogatori privati e i controlli di appropriatezza;
- la centralizzazione dell’organizzazione dell’attività formativa e ECM;
- il centro di riferimento regionale per il risk management;
- l’omogeneizzazione della gestione dei bilanci e della contabilità delle aziende, compreso il sistema di internal audit;
- l’omogeneizzazione della gestione contabile del patrimonio;
- la progressiva razionalizzazione del sistema logistico.

OBIETTIVI STRATEGICI

In aderenza al processo di riforma di cui alla L.R. n. 24/2020 e in ottemperanza alle direttive regionali, ARES garantirà il perseguimento di obiettivi fondamentali, tra cui:

- garantire l'unitarietà, l'uniformità ed il coordinamento delle funzioni di supporto alle aziende sanitarie ospedaliere e territoriali nell'erogazione delle prestazioni del servizio sanitario regionale;
- promuovere l'integrazione e la cooperazione fra le aziende sanitarie e favorire il coordinamento a livello regionale e la centralizzazione, attraverso il ruolo assegnato all'ARES, delle politiche del personale e delle politiche finalizzate all'acquisto di beni e servizi;
- promuovere lo sviluppo della sanità digitale in ambito regionale attraverso l'innovazione tecnologica e il potenziamento del sistema informativo;
- promuovere il potenziamento del parco attrezzature sanitarie delle aziende;
- gestire i contratti di committenza per l'acquisto di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie da privati tenuto conto dei fabbisogni espressi dai territori;
- avviare le azioni volte per lo sviluppo di risorse, competenze e strumenti finalizzati al monitoraggio dell'assistenza farmaceutica, protesica, integrativa e dell'utilizzo dei dispositivi medici.

La missione di ARES sarà quindi volta a fornire alle aziende sanitarie Aziende socio sanitarie locali (ASL), Aziende ospedaliero-universitarie di Cagliari e Sassari, Azienda di rilievo nazionale ed alta specializzazione "G. Brotzu" (ARNAS), Azienda regionale dell'emergenza e urgenza della Sardegna (AREUS) i servizi tecnico-amministrativi di supporto alla erogazione delle prestazioni sanitarie e sociosanitarie garantendo l'efficacia e impiegando in modo efficiente le risorse assegnate.

In tal senso l'integrazione di ARES con le Aziende Sanitarie del SSR è una componente impattante nelle scelte gestionali e nel governo complessivo dell'Azienda. In particolare in sede di programmazione ARES svolge la sua funzione di supporto attraverso un'analisi sistematica dei bisogni e fabbisogni specifici forniti e rappresentati dalle aziende sanitarie, al fine di intraprendere le scelte gestionali opportune per garantire i servizi e le prestazioni previsti dalla programmazione regionale nel rispetto dell'equilibrio economico.

Gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026 tengono conto dei target assegnati dagli organi regionali al Direttore Generale di ARES con la DGR 14/28 del 29.04.2022.

Linea Strategica	Obiettivo	Indicatore	Target
Efficienza organizzativa	Impostare l'attività secondo i criteri di efficacia, efficienza ed economicità, garantendo il rispetto del vincolo di bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi	Bilancio approvato con pareggio Ricavi = Costi	R = C
Attuazione PNRR	Rispetto dell'avanzamento procedurale e fisico degli interventi contemplati negli atti di programmazione regionale	Attuazione scheda di rilevazione delle <i>mileston</i> validate dall'Assessorato dell'Igiene e Sanità e dell'Assistenza Sociale	100%
Transizione digitale	Misurazione e pubblicazione nel proprio sito internet istituzionale dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e per le imprese. Comparazione con i termini previsti dalla normativa vigente	Pubblicazione e aggiornamento trimestrale dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e per le imprese	Salvataggio degli aggiornamenti trimestrali sul sito internet istituzionale e rendere consultabili i documenti salvati

Gli obiettivi specifici assegnati dalla Giunta Regionale per l'annualità 2024 saranno recepiti una volta intervenuto il provvedimento regionale, secondo quanto previsto dall'art. l'art. 36 della legge regionale n. 24/2020.

ARES proseguirà con il perseguimento della propria mission aziendale secondo le principali linee strategiche individuate nel PIAO 2023-2025, di cui alla Deliberazione del Direttore Generale n. 70 del 30.03.2023, suscettibile ad aggiornamenti futuri nel 2024.

<i>Linea</i>	<i>Descrizione</i>
Efficienza organizzativa	Attivazione delle misure di attuazione dell'organizzazione secondo l'Atto Aziendale e delle funzioni di ARES ai fini dell'applicazione della riforma di cui alla legge regionale n. 24/2020
Integrazione ARES-Aziende Sanitarie	Garantire l'unitarietà, l'uniformità ed il coordinamento delle funzioni di supporto tecnico, amministrativo e sanitario, svolte in favore degli altri Enti del SSR. Favorire l'integrazione e la cooperazione fra le aziende sanitarie
Attuazione PNRR	Esecuzione della programmazione del PNRR sulla base delle direttive regionali in ambito di ammodernamento tecnologico, infrastrutture informatiche e digitalizzazione
Transizione digitale	Definire il percorso verso la trasformazione digitale di ARES in risposta ad un contesto esterno che sta cambiando rapidamente e che pone l'Azienda di fronte a nuove sfide e importanti opportunità nell'ambito della semplificazione dei processi e della sanità digitale. La transizione al digitale è il presupposto indispensabile per garantire servizi innovativi
Efficientamento energetico	Garantire la sostenibilità e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle fonti energetiche per perseguire i benefici energetici

LE PRINCIPALI PROGETTUALITÀ 2024-2026

PNRR

Il PNRR è articolato in 6 missioni che al loro interno contengono 16 componenti, alle quali si riconducono specifici interventi.

La missione 6, Salute, ha come obiettivo principale quello di rafforzare il Servizio Sanitario Nazionale per migliorarne l'efficacia nel rispondere ai bisogni di cura dei cittadini, anche alla luce delle criticità emerse nel corso dell'emergenza pandemica. Il PNRR prevede importanti investimenti:

- ▶ Case della Comunità;
- ▶ Potenziamento assistenza domiciliare e COT;
- ▶ Ospedali di Comunità;
- ▶ Ammodernamento parco tecnologico;
- ▶ Ospedale sicuro e sostenibile;
- ▶ Potenziamento FSE e NSIS (+Modello Predittivo);
- ▶ Valorizzazione ricerca biomedica;
- ▶ Sviluppo competenze (formazione MMG e specialistica).

La missione 1 si pone l'obiettivo di dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del Sistema Paese. Lo sforzo di digitalizzazione e innovazione è centrale in questa missione, ma riguarda trasversalmente anche tutte le altre. È proprio la Componente 1 di tale missione "digitalizzazione, innovazione e sicurezza della pubblica amministrazione" che va ad interessare gli enti del SSR.

ARES Sardegna è soggetto attuatore delegato per gli interventi PNRR missione 1 e missione 6 in ambito **ICT**, delle **tecnologie**, della **formazione**.

Di seguito si riporta un executive summary degli interventi PNRR declinati per valenza, responsabilità della realizzazione ed importi.

INTERVENTI	VALENZA	RESPONSABILE	IMPORTI
M6.C1: Investimento 1.1 Case della Comunità	8 ASL: creazione e nell'avvio delle 50 Case della Comunità	Aziende Sanitarie	76,7 €/MLN
M6.C1: Investimento 1.2.2 Implementazione delle Centrali Operative Territoriali (COT)	8 ASL: attivazione strutturale delle 16 Centrali operative territoriali		3,2 €/MLN
M6.C1: Investimento 1.3 Rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture (Ospedali di Comunità)	8 ASL: realizzazione strutturale dei 13 Ospedali di comunità		40 €/MLN
M6.C2: Investimento 1.2 Verso un Ospedale sicuro e sostenibile	8 ASL, 2 AOU, ARNAS		oltre 21 €/MLN
M6.C1 Casa come primo luogo di cura e telemedicina. Investimento 1.2.2 – Centrali Operative Territoriali (COT)	Interconnessione aziendale e device per le 16 COT di tutte le ASL	ARES – Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	2,6 €/MLN
M6.C1 – Casa come primo luogo di cura e telemedicina. Investimento 1.2.3 Telemedicina per un migliore supporto ai pazienti cronici	Tutte le aziende del SSR	AGENAS soggetto attuatore ARES soggetto delegato dalla RAS. ARES – Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	ca 20 €/MLN
M6.C2 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero. Investimento 1.1 – Digitalizzazione DEA I e II livello	9 DEA delle ASL e AO del SSR	ARES – Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	47,4 €/MLN
M6.C2 – 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE)	Tutte le aziende del SSR	ARES – Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica Sardegna IT	2 €/MLN
M6.C2 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero. Investimento 1.1.2 grandi apparecchiature	Tutte le aziende del SSR	Per i presidi delle ASL: ARES – SC Governo delle Tecnologie Sanitarie Per i presidi delle AOU e ARNAS direttamente gestita dalle singole aziende	30,6 €/MLN per ASL (gestiti da ARES) 16 €/MLN per ARNAS e AOU
M1.C1 - 1.1 Infrastrutture digitali; M1.C1 - 1.2 Abilitazione al cloud per le PA locali; M1.C1 - 3.1.4 Sanità connessa	Tutte le aziende del SSR	ARES – Dipartimento per la sanità digitale e l'innovazione tecnologica	23,9 €/MLN
M6.C2 – Sviluppo delle competenze tecnico professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario sub investimento 2.2 (b) corso di formazione in infezioni ospedaliere”	Tutte le aziende del SSR	ARES – SC Centro regionale per il risk management	3,6 €/MLN
M6.C2 – 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE) – incremento delle competenze digitali	Tutte le aziende del SSR	ARES-Formazione, accreditamento ECM	10 €/MLN
M6.C2 – Sviluppo delle competenze tecnico professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario sub investimento 2.2 (b) corso per le competenze manageriali”	Tutte le aziende del SSR	ARES-Formazione, accreditamento ECM	0,6 €/MLN

HUB UNICO DEL FARMACO

La Legge Regionale n. 24/2020, ha attribuito ad ARES tra le altre anche la funzione di omogeneizzazione dell'assistenza farmaceutica, protesica, integrativa e dell'utilizzo dei dispositivi medici.

Tra le progettualità a maggiore impatto in termini di complessità della procedura e dell'importanza dell'iniziativa in termini di strategicità della stessa, l'anno 2024 è caratterizzato dall'avvio del progetto sull'HUB Unico del Farmaco.

Con la Delibera di Giunta regionale n. 2/9 del 17.01.2023 è stato definito il modello di gestione del ciclo passivo dei beni farmaceutici e sanitari del magazzino farmaceutico con la quale vengono declinate le competenze di ARES e quelle delle Aziende socio sanitarie locali.

Il settore della logistica assume valenza strategica sia per l'entità delle risorse assorbite sia per le ricadute sull'attività istituzionale delle Aziende Sanitarie. Il servizio di logistica centralizzata di beni sanitari include la logistica, il trasporto e la consegna di farmaci e dispositivi medici dai magazzini centralizzati alle Aziende Sanitarie della Regione Sardegna.

La progettualità dell'HUB del unico del Farmaco, ha la finalità di omogeneizzazione, reingegnerizzazione e ottimizzazione dei flussi dei beni gestiti all'interno della logistica regionale.

Il nuovo modello organizzativo univoco e centralizzato sarà orientato a gestire la variabilità della domanda, rispettare gli stretti vincoli temporali e di sicurezza imposti dalla natura dei materiali trasportati e, al tempo stesso, sfruttare le possibili sinergie fra le diverse fasi della movimentazione e del trasporto, allo scopo di produrre economie di scala, spazio e specializzazione.

La centralizzazione della funzione logistica consente di garantire una serie di vantaggi strategici:

- aumentare il grado di efficienza e efficacia delle attività legate alla logistica;
- aumentare il livello di funzionalità e sicurezza dei servizi logistici;
- ridurre le scorte di magazzino con conseguente maggiore controllo sui consumi;
- garantire la tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti gestiti;
- ridurre il tempo dedicato alla gestione amministrativa dei processi e ottimizzare le attività dei professionisti sanitari (farmacisti, medici, infermieri, ecc.), che possono dedicare più tempo ad attività a maggiore valore aggiunto;
- razionalizzare i costi di trasporto e movimentazione interna ed esterna;
- garantire un miglior livello del servizio complessivo del sistema;
- garantire integrazione e sinergie tra le attività logistiche anche attraverso soluzioni innovative.

La gestione centralizzata dei magazzini e la razionalizzazione della logistica dei beni sanitari sarà in grado di incidere sulle politiche degli acquisti di beni sanitari, sulla standardizzazione delle richieste, la confrontabilità dei risultati e dei risparmi conseguiti per le Aziende del sistema sanitario regionale.

LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

La presente relazione evidenzia i collegamenti con gli altri atti di programmazione aziendali e regionali.

La programmazione considera uno scenario di coerenza con le indicazioni regionali che richiedono il raggiungimento del pareggio di bilancio nell'anno 2024 ed il consolidamento di tale risultato nell'arco del triennio.

I documenti di Programmazione tengono conto:

- del processo di riforma del Servizio Sanitario Regionale attualmente in corso. La L.R. n. 24/2020 definisce il modello di governo del sistema sanitario regionale e ne avvia il processo di riforma;
- delle assegnazioni provvisorie e delle indicazioni operative per la redazione del Bilancio Economico di Previsione comunicate dalla Direzione Generale della Sanità con nota Prot. n. 24917 del 02.10.2023, Prot. n. 25080 del 3.10.2023 e con nota Prot. 28051 del 06.11.2023

Il **Piano Triennale del Fabbisogno del Personale** (PTFP) è stato redatto secondo gli schemi approvati dalla Giunta Regionale con la D.G.R. 46/42 del 22.11.2019. Il PFTP è uno strumento di programmazione attraverso il quale l'Amministrazione definisce le politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane necessarie per assolvere la mission aziendale da attuare nel triennio di riferimento.

Il PFTP rappresenta il fabbisogno di personale in termini di profili professionali (n. di unità) con la relativa valorizzazione a costi standard che dovrà essere compatibile con i limiti delle risorse economico finanziarie previste nel Bilancio di Previsione.

La previsione 2024 è stata determinata in relazione ai seguenti elementi organizzativi:

- l'implementazione dell'Atto Aziendale di ARES approvato con Deliberazione del Direttore Generale n. 19 del 18.01.2023;
- il trasferimento degli uffici tecnici, delle farmacie territoriali e ospedaliere e del relativo personale alle ASL, come disposto dalla DGR 2/9 del 17.01.2023 in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 3, comma 3, e dall'art. 47, commi 1 e 13, della L.R. n. 24/2020, nonché dalla Delib.G.R. n. 36/47 del 31.8.2021 e dalla Delib.G.R. n. 2/14 del 20.1.2022;
- la manifestazione di interesse al transito del personale da ARES alle Asl e viceversa, riservata ai dipendenti a tempo indeterminato del comparto e nella dirigenza area PTA (ruolo professionale, tecnico, amministrativo), in servizio presso le aziende ASL/ARES del SSR.

In particolare per l'annualità 2024 si prevedono 142 assunzioni per le seguenti finalità:

- sostituzione del turnover;
- assunzione a tempo indeterminato in sostituzione del personale a tempo determinato;
- assunzione di nuove unità di personale per sopperire alle esigenze di profili professionali in coerenza con le funzioni ARES, tenuto anche conto delle nuove attività assegnate ad Ares per la linea di intervento del PNRR M1.C1 - 3.1.4 Sanità connessa, nonché per quelle legate alla Deliberazione di Giunta regionale N. 19/82 del 1.06.2023 (Realizzazione di nuovi presidi ospedalieri ai sensi dell'art. 42 della legge regionale 11 settembre 2020, n. 24);
- attivazione delle progressioni verticali, relativamente ai profili del Comparto per i quali si ritiene strategica la valorizzazione professionale.

Per l'anno 2025 e 2026 si prevede solo la sostituzione del turnover, tenuto conto che il Piano sarà aggiornato annualmente.

La **Programmazione triennale delle Acquisizioni di Beni e Servizi** è stata definita, nella cornice di cui al D.Lgs. 36/2023 (Codice dei Contratti), ai sensi dell'art.3 della LR 24/2020, che prevede la funzione centralizzata di ARES quale Centrale di committenza per conto delle Aziende sanitarie e ospedaliere della Sardegna ai sensi dell'art.37 e degli articoli 62 e 63 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 (Codice dei contratti pubblici), con il coordinamento dell'Assessorato regionale competente in materia di sanità. Nell'esercizio di tale funzione ARES può avvalersi del Soggetto Aggregatore Regionale di cui all'articolo 9 della legge regionale 29 maggio 2007, n. 2 (Legge finanziaria 2007), e successive modifiche ed integrazioni.

Il nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. n. 36/2023 introduce alcune modifiche alla disciplina attuale riguardante la programmazione degli appalti pubblici, che comportano un aumento delle soglie di valore a partire dalle quali diventa obbligatorio pianificare un progetto o effettuare l'acquisto di beni e servizi.

In virtù dell'adozione del nuovo Codice Appalti e tenuto conto di quanto disposto dalla L.R. n.24/2020 e dalle linee di indirizzo regionali, ARES sta adottando:

- una propria programmazione triennale degli acquisti di beni e servizi redatta in base alle norme precedentemente indicate che conterrà gli interventi in cui ARES opererà come Stazione Appaltante e quindi:
 - gli interventi ad esclusivo beneficio di ARES che trovano riscontro nel Bilancio di Previsione di ARES;
 - gli interventi che, pur essendo a beneficio delle altre Aziende del SSR, vedono ARES come titolare del finanziamento ovvero diretto esecutore degli acquisti, sia che si tratti di beni che di servizi. In quest'ultima casistica a titolo esemplificativo ricadono gli interventi in ambito di tecnologie sanitarie e sistemi informativi software e hardware.
- una pianificazione di interventi, ovvero un elenco di gare di beni e servizi in cui ARES opererà come Centrale di Committenza ai sensi dell'art.3 comma 3 lett.a) della L.R. 24/2020. Rientrano in tale elenco tutti gli interventi che le Aziende SSR hanno inserito nella propria programmazione redatta ai sensi dell'art.37 del Codice indicando ARES come Centrale di Committenza (Codice AUSA 670501). Per tali interventi ARES è in attesa di una notifica da parte delle Aziende SSR al fine di integrare la pianificazione complessiva.

Il Piano preliminare degli Acquisti 2024-2026 è quindi la sintesi degli interventi programmati da ARES e di quelli stimati per le singole Aziende del SSR svolti da ARES in qualità Centrale di committenza. Tale Piano sarà quindi integrato con l'approvazione della pianificazione degli acquisti per i quali ARES interviene come Centrale di Committenza ai sensi dell'art.3 comma 3 lett.a) della L.R. 24/2020.

Tale configurazione denota uno sforzo partecipativo delle Aziende e di raccordo da parte di ARES. Il processo così delineato è in attuazione tramite la prosecuzione del percorso - avviato nel 2022 con le Aziende Sanitarie- teso a promuovere l'integrazione e la cooperazione per favorire un coordinamento sulla raccolta e l'analisi dei fabbisogni e la designazione comune dei gruppi tecnici di progettazione che costruiscono i capitolati tecnici degli affidamenti.

Dal mese di ottobre 2023 Ares ha promosso la costituzione di un comitato tecnico tra i referenti di tutte le Aziende focalizzato sulle modalità di redazione delle programmazioni, al quale ARES partecipa con i Referenti dei Dipartimenti maggiormente coinvolti: Acquisti e Sanità Digitale.

In merito alla **Programmazione triennale dei lavori pubblici** occorre considerare che sulla base della ricognizione ed attribuzione del patrimonio immobiliare e mobiliare - fabbricati appartenenti al patrimonio indisponibile - individuato con DGR 10/21 del 16.03.2023, non sono prevedibili per ARES Sardegna interventi per opere edili, ciascuno dei quali sia al di sopra dei 150.000 euro. Pertanto non verrà adottato un Piano triennale dei lavori pubblici, in coerenza con quanto stabilito dall'art. 37 co. 1 let. a) Dlgs 36/2023.

Il Bilancio Economico di Previsione ARES 2023-2025 è redatto sulla base delle assegnazioni provvisorie. Ai fini dell'approvazione del Bilancio d'esercizio si dovrà necessariamente tener conto del successivo riparto definitivo. Secondo l'attuale sistema dei flussi di cassa, ARES accoglie oltre ai propri flussi finanziari per il funzionamento fisiologico dell'Azienda, anche i movimenti finanziari per far fronte al pagamento di beni/servizi gestiti per conto delle ASL. Tenuto conto che situazione creerebbe dei disallineamenti nell'esposizione dei valori tra le entrate e le uscite di cassa rispetto ai costi e ricavi propri di ciascuna Azienda riportati nei rispettivi Bilanci di Previsione, non è stato possibile elaborare il **Piano dei flussi prospettici di cassa 2024**.

CONCLUSIONI

Le azioni programmatiche sono state definite in coerenza con l'attività prevista nei documenti di programmazione economico-finanziaria negli specifici documenti relativi al Piano Triennale del Fabbisogno del Personale e al Programma Triennale degli Acquisti di Beni e Servizi.

Il Bilancio Preventivo Economico annuale 2024 è redatto in armonia con gli atti di programmazione sanitaria ed economico-finanziaria aziendale e regionale e la Relazione del Direttore Generale evidenzia i collegamenti con gli atti di programmazione aziendali e regionali (art. 25, 3 c., D.Lgs. 118/2011).

Nella proposta di Bilancio Economico di Previsione, si sono tenuti in considerazione i vincoli di compatibilità con le risorse finanziarie per il perseguimento dell'equilibrio economico e patrimoniale, mirando a una gestione delle risorse volta a garantire il funzionamento dei servizi aziendali.

La programmazione sarà oggetto di aggiornamento, con conseguente necessario adeguamento delle previsioni economico-finanziarie sulla base delle assegnazioni regionali definitive.