



Azienda di Servizi alla Persona
"GOLGI – REDAELLI"

**PIANO DI RIPRISTINO
DELL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE
ANNI 2023-2025**

1° stato di attuazione al 31/12/2023

Sommario

Sommario	2
DOCUMENTO DI RIPRISTINO DELL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE ANNI 2024-2026 1° STATO DI ATTUAZIONE AL 31/12/2023	3
<i>PREMESSE</i>	3
GLI OBIETTIVI STRATEGICI INDIVIDUATI	3
<i>1.1 LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE</i>	3
<i>1.1.1 L'esternalizzazione dell'attività assistenziale</i>	3
<i>1.1.2 La gestione esternalizzata della fornitura di energia termica e delle manutenzioni degli impianti</i> 5	
<i>1.1.3 L'autosufficienza energetica</i>	6
<i>1.2 EFFICIENTAMENTO DEL LAVORO</i>	7
<i>1.2.1 Introduzione di un nuovo modello di turnistica degli operatori sanitari</i>	7
<i>1.2.2 La ricollocazione del personale con limitazioni alla mansione</i>	8
<i>1.3 SPENDING REVIEW</i>	9
<i>1.3.1 Spending review nell'ambito dei consumi farmaceutici</i>	9
<i>1.3.2 Spending review nell'ambito dei consumi di prestazioni di laboratorio</i>	10
<i>1.3.3 Spending review nell'ambito dei consumi di prodotti e servizi</i>	11
<i>1.3.4 Spending review nell'ambito delle collaborazioni libero professionali</i>	13
IL PIANO DELLE ALIENAZIONI IMMOBILIARI	14
<i>1.4 TERRENI</i>	14
<i>1.5 UNITA' IMMOBILIARI</i>	14
<i>1.6 CRONOPROGRAMMA DI REALIZZAZIONE DELLE ALIENAZIONI</i>	16
<i>1.7 ATTUAZIONE PIANO DELLE ALIENAZIONI IMMOBILIARI</i>	16
L'AGGIORNAMENTO DELLA PREVISIONE DI PRECHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2023	18
CONCLUSIONI FINALI	21

DOCUMENTO DI RIPRISTINO DELL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE ANNI 2024-2026 1° STATO DI ATTUAZIONE AL 31/12/2023

PREMESSE

Con il presente Documento si intende dare rappresentazione delle attività poste in essere nel 2023, nella prima annualità di validità del piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale.

Il monitoraggio consente di verificare, rispetto agli obiettivi strategici individuati nel piano citato, quali azioni sono state effettuate rispetto agli obiettivi posti e fornire utili elementi di analisi per la valutazione dei risultati periodici conseguiti.

Il raggiungimento del ripristino dell'equilibrio economico e il ripiano delle perdite passano sicuramente dagli obiettivi strategici delineati nella programmazione triennale, che si sovrappone necessariamente con quella definita nel piano di riequilibrio patrimoniale dell'Ente – anni 2023-2025. I medesimi obiettivi strategici sono stati assegnati, quali obiettivi di gestione dell'Ente, dal Consiglio di Indirizzo al Direttore generale, con riferimento alla prima annualità del piano citato.

Per il conseguimento dei risultati attesi è assolutamente necessario il pieno coinvolgimento della dirigenza aziendale e degli operatori afferenti ai rispettivi servizi e la piena condivisione del risultato finale da raggiungere. Ragione per cui gli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale sono stati declinati in obiettivi operativi assegnati ai dirigenti responsabili delle singole UO nell'ambito della gestione del ciclo della performance.

Un monitoraggio periodico delle attività svolte è, inoltre, necessario per una valutazione, da parte degli organi istituzionali e regionali competenti, del rispetto degli obiettivi pianificati e della cronologia individuata.

Per agevolare la comprensione del monitoraggio delle attività svolte rispetto gli obiettivi attesi delineati nel Piano di riequilibrio patrimoniale, per ciascun obiettivo strategico individuato è stata data sintetica rappresentazione dei risultati attesi e della cronologia di svolgimento delle azioni e, a seguire, quanto è stato realizzato con l'indicazione, se necessario, della documentazione a supporto di quanto indicato.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI INDIVIDUATI

Di seguito si indicano gli obiettivi strategici individuati nel Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale anni 2024-2026, indicando sinteticamente, per completezza di trattazione, il risultato atteso in ciascun ambito di attività e il cronoprogramma pianificato. Per ogni obiettivo sono rendicontate le attività svolte alla data del 31/12/2023, oggetto del presente stato di attuazione

1.1 LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE

1.1.1 L'esternalizzazione dell'attività assistenziale

Obiettivo: la natura pubblicistica dell'Ente costringe all'applicazione del CCNL della sanità pubblica, certamente più oneroso rispetto a quelli applicati dagli erogatori privati di prestazioni socio sanitarie. Inoltre l'indetraibilità dell'IVA per un soggetto pubblico comporta un incremento dei prezzi a parità di prodotto acquistato rispetto al fornitore privato. Per queste ragioni, talune prestazioni, quali quelle di assistenza agli ospiti in RSA, risultano maggiormente convenienti se esternalizzate ad operatori privati, che possono impiegare categorie professionali, quali gli ausiliari socio sanitari ASA non più previste nel nuovo CCNL della sanità pubblica e "scaricare" sull'INPS il costo delle assenze per malattie e congedi parentali. In capo all'Azienda dovranno essere mantenute le attività di maggiore competenza e capacità professionale e di coordinamento delle attività (quali ad esempio le attività infermieristiche, riabilitative e mediche), oltre che di vigilanza sul corretto svolgimento dell'assistenza all'ospite nel mantenimento degli standard di accreditamento.

Cronoprogramma:

- entro il 31/08/2023 aggiudicazione del contratto a seguito di procedura ad evidenza pubblica
- dal 01/10/2023 subentro del nuovo aggiudicatario al precedente gestore dell'appalto genuino di esternalizzazione della gestione dei reparti RSA
- entro il 31/12/2023 messa a regime del nuovo servizio di supporto assistenziale agli ospiti ricoverati nei reparti RSAO

Risultato periodico raggiunto: In data 23/08/2023 con determina del Direttore Generale n. 213 è stato aggiudicato il contratto di appalto alla Cooperativa Nuova SAIR per l'affidamento del servizio di supporto assistenziale agli ospiti ricoverati nelle RSA dei tre istituti geriatrici, in 9 reparti (4 a Milano, 4 a Vimodrone e 1 ad Abbiategrasso), per un totale di 429 posti letto.

L'affidamento avrà una durata di 24 mesi, ripetibile fino ad un massimo di ulteriori 24 ha avuto decorrenza dal 01/09/2023. Negli Istituti di Milano e Vimodrone il subentro della Cooperativa Nuova SAIR al previgente gestore dei reparti RSA Consorzio BLU (titolare di un appalto genuino per l'intera esternalizzazione della gestione dei reparti) ha avuto decorrenza a far data dal 01/10/2023, mentre per l'Istituto di Abbiategrasso il subentro del nuovo gestore al personale di dipendente della ASP (il reparto era a gestione diretta aziendale) ha avuto decorrenza dal mese di novembre, anche se è stato necessario assicurare un periodo, l'affiancamento del personale interno al personale della cooperativa di nuova assunzione/inserimento.

Con la internalizzazione delle attività infermieristiche, riabilitative, mediche e socio-educative, è stato necessario procedere con il reclutamento delle necessarie figure professionali. Il fabbisogno occorrente è, per ciascun reparto RSA, così identificato: 1 medico, 5 infermieri (8 ad Abbiategrasso dove insiste un reparto di 64 posti letto), 0,5 fisioterapista. Per tutti i reparti RSA è prevista la presenza di 1 educatore professionale aggiuntivo rispetto all'organico esistente. Complessivamente, quindi, tenuto conto del personale già in servizio, si è reso necessario prevedere nuove assunzioni da destinare ai reparti RSA così definite: 9 medici, 40 infermieri 5 fisioterapisti, 3 educatori professionali.

Per il personale della riabilitazione sono stati impiegati gli operatori già presenti nella dotazione organica degli istituti, riassegnandoli, previa riorganizzazione dell'organico dei singoli profili professionali, ai reparti RSA. Per gli educatori professionali si è fatto ricorso a contratti di somministrazione attivando nuove assunzioni a tempo determinato con l'Agenzia interinale titolare del contratto di appalto. Per il personale medico è stata esperita la procedura comparativa a seguito di pubblicazione del relativo avviso per il conferimento di 9 incarichi libero professionali, nelle more dell'espletamento dei concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato di medici fisiatri e geriatri. Complessivamente sono stati stipulati 8 incarichi, seppure in tempi diversi (gli ultimi due contratti sono stati conferiti rispettivamente a fine gennaio e inizio febbraio 2024). In attesa dell'inserimento dei nuovi professionisti, le attività nei reparti RSA sono state coperte dai medici strutturati dell'Ente. Infine, per le prestazioni infermieristiche, attesa l'impossibilità di reclutare professionisti attraverso le ordinarie procedure concorsuali nel tempo espletate con esiti assai deludenti, è stato aggiudicato un contratto di somministrazione per 70 infermieri. Anche attraverso questa tipologia di reclutamento del personale non è stato possibile soddisfare le esigenze dei reparti, rimanendo non soddisfatte numerose assunzioni. Per sopperire all'urgente carenza di infermieri è stato pertanto pubblicato sul sito internet aziendale un avviso pubblico per la formazione di un elenco di Infermieri disponibili all'espletamento di prestazioni presso l'Azienda a cui i professionisti possono aderire inviando la propria candidatura spontanea per il conferimento di incarichi libero professionali, previa valutazione delle capacità professionali e la certificazione della piena e incondizionata idoneità alla mansione. L'elenco "aperto" consente di ricevere candidature in tempi successivi, non vincolati dai termini di scadenza che solitamente sono previsti per gli avvisi pubblici, allo scopo di snellire le attività propedeutiche allo svolgimento delle procedure comparative, pur consapevoli che si tratta di procedure eccezionali necessarie per far fronte ad una eccezionale urgenza. Senza professionisti presenti nei reparti, infatti, non sarebbero garantiti gli standard minimi di accreditamento previsti. Complessivamente sono stati attivati 27 contratti libero professionali della durata di 12 mesi.

Documentazione a supporto:

- Determina del Direttore Generale n. 213 del 23/08/2023 di aggiudicazione del contratto di appalto per l'affidamento del servizio di supporto assistenziale agli ospiti ricoverati nei reparti RSA

- Determina del Direttore Generale n. 45 del 21/02/2023 di affidamento del servizio di somministrazione lavoro temporaneo a tempo determinato con prevalente riferimento ai servizi infermieristici
- Determina del Direttore Generale n. 153 del 21/06/2023 di annullamento della determinazione dirigenziale n. 45 del 231/02/2023 di affidamento del servizio di somministrazione lavoro temporaneo a tempo determinato con prevalente riferimento ai servizi infermieristici e conseguente scorrimento della graduatoria

1.1.2 La gestione esternalizzata della fornitura di energia termica e delle manutenzioni degli impianti

Al fine del contenimento della spesa per la componente energetica si rende necessario procedere nel breve/medio periodo con la messa in opera di interventi al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

- messa in opera di interventi per la riqualificazione delle centrali termiche e di rifacimento della rete di distribuzione dell'acqua calda e di efficientamento nella conduzione e gestione degli impianti tecnologici di climatizzazione, invernale ed estiva, e degli impianti elettrici
- contenimento dei consumi della componente energetica e della connessa spesa aderendo ad accordi quadro CONSIP
- Realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria per un efficientamento energetico degli impianti di climatizzazione, tra i quali l'installazione del telecontrollo degli impianti stessi, la sostituzione dei serramenti ammalorati, l'installazione di sistemi di relamping a luce LED
- Installazione di un cogeneratore a gas metano

Cronoprogramma: l'arco temporale di realizzazione e completamento degli interventi è fissato nel biennio 2024-2025

Risultato periodico raggiunto: a fronte dei considerevoli rincari della spesa per la componente energetica e in considerazione della vetustà della centrale termica installata nell'Istituto di Milano, al fine di verificare e valutare modalità alternative per la gestione e la fornitura dell'energia termica e l'efficienza energetica degli impianti, è stato condotto, in collaborazione con il Politecnico di Milano, uno studio per accertare la convenienza al mantenimento dell'attuale sistema impiantistico dell'Istituto di Milano e verificare la possibilità di procedere tramite gli accordi quadro CONSIP, alla realizzazione di un nuovo impianto di generazione calore e gestione della climatizzazione degli Istituti aziendali.

Lo studio ha evidenziato come l'attuale centrale termica dell'Istituto di Milano sia assolutamente inefficiente sotto l'aspetto economico, comportando un consumo oltremodo esagerato di gas. Le conclusioni finali dell'analisi conducono all'ipotesi di sostituzione dell'attuale impianto con altro sicuramente meno dispendioso e di provvedere con ulteriori interventi di efficientamento energetico nei tre istituti aziendali e negli immobili di via Olmetto, Sottocorno, Corno di Cavento e Pontida di proprietà dell'Ente.

Alla decisione di procedere, in accoglimento delle conclusioni dello studio, con una trasformazione radicale della gestione degli impianti e dell'approvvigionamento della componente energetica, ha fatto seguito l'affidamento, con decorrenza 1° settembre 2023, di un contratto di appalto della durata di 9 anni in attuazione dell'accordo quadro CONSIP SIE4 al fornitore SIRAM (in RTI) per un importo complessivo di € 26.758.012 per la prestazione di attività di gestione, conduzione e manutenzione degli impianti tecnologici di climatizzazione, invernale ed estiva, e degli impianti elettrici, oltre all'implementazione di interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico degli Istituti e di alcuni immobili di proprietà dell'Ente attualmente locati. L'importo della spesa complessiva rapportata all'anno è pari a € 2.973.112

Il contratto prevede 3 differenti ambiti di realizzazione:

- ▶ fornitura di energia termica e manutenzioni degli impianti termici e di condizionamento estivo (compreso l'efficientamento degli impianti) per il quale è previsto il pagamento di un canone annuale;
- ▶ esecuzione di manutenzioni straordinarie di riqualificazione delle centrali termiche e di rifacimento della rete di distribuzione dell'acqua calda, installazione del telecontrollo degli impianti, sostituzione serramenti ammalorati
- ▶ installazione di un cogeneratore a gas metano (Pe = 635 kWe)

Il canone medio annuo per la conduzione degli impianti sarà pari a € 2.144.539; la spesa derivante dalla gestione delle manutenzioni e dei rifacimenti sopra elencati, inclusa nel canone, è quantificata in complessivi € 4.971.438 pari a € 828.573 medi/anno.

Dall'intervento come qui presentato deriveranno risparmi stimati nei 9 anni di validità del contratto pari a € 4.468.795, corrispondenti a € 795.799 annui.

Va inoltre precisato che l'installazione del nuovo impianto di cogenerazione a gas metano consentirà di ottenere ulteriori risparmi sull'acquisto di energia elettrica a partire dal secondo anno dalla sua installazione, per un importo pari a circa € 135.000 corrispondente al 25% di sconto sulle tariffe ad oggi praticate, e corrispondenti a € 1.083.476 se calcolati per l'intera durata della fornitura.

Il nuovo modello gestionale prevede la sostituzione dell'attuale personale dedicato alla gestione della manutenzione delle centrali termiche e degli impianti con personale esterno, e la conseguente riallocazione ad altre attività nell'ambito manutentivo degli stessi. Consentirà, inoltre, di provvedere con immediatezza alla realizzazione di importanti interventi manutentivi straordinari non più rinviabili per i quali sarebbe stato necessario trovare nuove risorse finanziarie, anche ricorrendo alle alienazioni di unità immobiliari di proprietà dell'Ente non ritenute strategiche. A fronte di queste nuove attività, si registrerà un risparmio del tutto rilevante con beneficio del risultato economico aziendale.

Con Determina del Direttore generale n. 179 del 23/08/2023 è stata disposta l'adesione alla Convenzione nazionale Consip S.p.A. denominata "Servizio Integrato Energia 4 – Lotto 3 Provincia di Milano" e stipulato il relativo contratto per la prestazione di attività di gestione, conduzione e manutenzione degli impianti tecnologici di climatizzazione, invernale ed estiva, e degli impianti elettrici, oltre all'implementazione di interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico degli Istituti, per una durata di 9 anni a decorrere dal 01/09/2023

Per quanto riguarda i consumi, la piena realizzazione dell'obiettivo del contenimento della spesa sarà raggiunta non appena saranno posti in essere gli interventi di manutenzione straordinaria degli impianti previsti nel progetto, primo fra tutti la sostituzione della centrale termica a vapore dell'Istituto di Milano ormai obsoleta.

Occorre tuttavia segnalare che per quanto riguarda la componente energetica che compone il canone mensile da corrispondere al fornitore, i prezzi del gas possono subire variazioni in funzione della revisione prezzi che CONSIP individuerà per tutti i contratti in essere. Nel secondo semestre del 2023 tali variazioni hanno comportato un incremento considerevole delle tariffe. Nelle previsioni di budget predisposte in occasione dell'adozione del Piano di riequilibrio patrimoniale dell'Ente e nelle stime di prechiusura dell'esercizio 2023 dette revisioni non sono intervenute.

E' importante evidenziare la significativa riduzione dei costi ottenuta nel corso del 2023 nell'ambito dei consumi energetici (inclusa quindi anche l'energia elettrica), se paragonati a quelli sostenuti nel precedente esercizio. A fronte di una spesa di € 6.664.716 sostenuta nel 2022, le previsioni di prechiusura 2023 si attestano pari a € 4.048.244 con un risparmio di ben € 2.616.472

Documentazione a supporto:

- Determina del Direttore Generale n. 179 del 23/08/2023 di adesione alla convenzione nazionale CONSIP "servizio integrato energia 4 – lotto 3 provincia di Milano" per la prestazione di attività di gestione, conduzione e manutenzione degli impianti tecnologici di climatizzazione, invernale ed estiva, e degli impianti elettrici, oltre all'implementazione di interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico degli istituti, per una durata di 9 anni

1.1.3 L'autosufficienza energetica

Tra il patrimonio immobiliare dell'Ente sono ricompresi terreni edificabili o a destinazione vincolata non apprezzabili commercialmente, terreni agricoli non irrigui, aree non utilizzabili perché soggette a preventiva bonifica. Attraverso l'accensione di un mutuo per la realizzazione delle opere o una attività di *Project Financing*, che prevede il coinvolgimento di soggetti privati nella realizzazione e gestione dell'impianto e di preventiva bonifica ambientale dell'area, svolgere una preventiva

valutazione di fattibilità e di convenienza economica per l'installazione di un impianto fotovoltaico nell'area di proprietà della ASP denominata Area ex ELFE nel comune di Vimodrone che consentirebbe una produzione di energia elettrica di circa 6 MW, a fronte di una necessità di consumo aziendale di 1,6 MW. Oltre ad ottenere l'autosufficienza energetica, l'impianto consentirebbe di rilasciare nella rete pubblica la rimanente energia prodotta dietro corrispettivo valorizzato alle tariffe medio tempore praticate. Ottenuta l'autorizzazione da parte del comune di Vimodrone alla installazione dell'impianto, l'intervento, a bonifica ambientale ultimata, prevede un tempo di realizzazione di 6/7 mesi e consentirebbe di ammortizzare i costi di intervento in 4/5 anni. Nel caso di intervento del soggetto privato, l'area potrebbe essere assegnata in comodato d'uso per un periodo di 30 anni, pari alla durata media degli impianti

Cronoprogramma: entro il 2024 conclusione dello studio preliminare di fattibilità. La realizzazione dell'intervento è subordinata alla autorizzazione da parte del Comune di Vimodrone. Ad autorizzazione accordata, l'intervento necessita di 5/6 mesi per l'installazione dell'impianto

Risultato periodico raggiunto: è in fase di pubblicazione da parte di A.R.I.A. il progetto di Messa In Sicurezza Preventiva (MISP), successivo alle operazioni di caratterizzazione già concluse, per un intervento volto all'installazione di un impianto fotovoltaico presso l'area ex ELFE del comune di Vimodrone. L'impianto consentirebbe una produzione di energia elettrica di circa 6 MW, a fronte di una necessità di consumo aziendale di 1,6 MW. Oltre ad ottenere l'autosufficienza energetica, l'impianto consentirebbe di rilasciare nella rete pubblica la rimanente energia prodotta dietro corrispettivo valorizzato alle tariffe medio tempore praticate. Ottenuta l'autorizzazione da parte del comune di Vimodrone alla installazione dell'impianto, l'intervento, a bonifica ambientale ultimata, prevede un tempo di realizzazione di 6/7 mesi e consentirebbe di ammortizzare i costi di impianto in 4/5 anni. Nella valutazione in corso è allo studio la possibilità di procedere mediante la formula del *Project Financing* con il coinvolgimento di soggetti privati. In tal caso, l'area potrebbe essere assegnata in comodato d'uso per un periodo di 30 anni, pari alla durata media degli impianti installati. Le ipotesi progettuali specifiche prevedono anche la valutazione di una eventuale costituzione e partecipazione ad una comunità energetica nel comune di Vimodrone

1.2 EFFICIENTAMENTO DEL LAVORO

1.2.1 Introduzione di un nuovo modello di turnistica degli operatori sanitari

Definire e implementare differenti modelli di organizzazione della turnistica del personale operante nei reparti e della struttura dell'orario di lavoro, per recuperare efficienza gestionale, limitare i tempi sovrabbondanti di sovrapposizione del personale al cambio del turno, ricercare una dotazione di personale impiegato che sia rispondente alle esigenze di cura degli ospiti e pazienti ma non eccessivamente superiore allo standard minimo di accreditamento. L'intervento mira a ridurre i c.d. "tempi morti" per la ricerca di una dotazione organica standard quanto più efficiente possibile con possibilità di riduzione in specifiche aree gestionali.

Cronoprogramma: definizione e attivazione nuova turnistica entro il 30 giugno 2024

Risultato periodico raggiunto: al fine di definire un modello di organizzazione degli orari di lavoro del personale delle professioni sanitarie e di supporto, con particolare attenzione al personale inseriti in turni di lavoro H24, e nella consapevolezza che le aziende sanitarie hanno da tempo condotto studi sull'efficientamento del lavoro anche sotto l'aspetto degli orari di servizio, è stato commissionato uno studio all'IRCCS Policlinico di Milano Ospedale Maggiore Ca' Granda, svolto dai dirigenti del Servizio SITRA. Alle interviste svolte con i Coordinatori infermieristici dei tre Istituti e al Dirigente e personale della UOC Gestione delle Risorse Umane, è stata redatta e prodotta la relazione conclusiva dell'indagine. Il rapporto evidenzia i punti di maggiore criticità riscontrati nell'attuale organizzazione della turnistica e individua, quale possibile correttivo, alcuni modelli di organizzazione degli orari di lavoro mettendo in evidenza criticità e opportunità.

Lo studio è stato presente, con separati incontri, dapprima ai dirigenti medici responsabili di UO, ai coordinatori infermieristici e delle professioni della riabilitazione, ai coordinatori di reparto, poi alla RSU e alle OO.SS. L'esito degli incontri è stato di ascolto.

Sono in corso di analisi i risultati della proposta per definire il modello di orario di servizio del personale impiegato in attività organizzate su più turni, per definire la migliore soluzione possibile da adottare, tenuto conto delle singole particolarità ed esigenze organizzative, al fine di meglio rispondere a logiche di efficientamento e di condivisione dei bisogni degli operatori impiegati. Gli aspetti maggiormente attenzionati sono la previsione della pausa a fine turno con possibilità di consumazione del pasto a inizio/fine dell'orario di lavoro presso le mense aziendali, la revisione del tempo dedicato al passaggio di consegne tra un turno e l'altro, alla rideterminazione dell'orario di lavoro per ciascun turno per avvicinarsi quanto più possibile al debito orario mensile dovuto dal lavoratore, senza generazione di debiti/crediti orari eccessivi e rivedendo, in tal modo, il numero di riposi occorrenti nell'ambito di una nuova matrice di turnazione.

Definiti i nuovi modelli di turnistica, il personale della UOC Gestione Risorse Umane provvederà ad aggiornare tutti i profili orari del personale c.d. turnista, modificando le fasce di ingresso e di uscita dal servizio.

Documentazione a supporto:

- Relazione sull'organizzazione ed orari di lavoro del personale delle professioni sanitarie e di supporto

1.2.2 La ricollocazione del personale con limitazioni alla mansione

Definire ed porre in essere strategie e pianificazione delle attività, con particolare attenzione a quelle di supporto ai servizi e reparti, così da garantire una differente collocazione del personale con limitazioni alla mansione rispetto all'originaria assegnazione, valorizzando quanto più possibile le capacità residue di ciascuno, ricorrendo se necessario anche ad una rideterminazione delle mansioni assegnate

Cronoprogramma: entro il 30 giugno avvio del progetto e sviluppo delle strategie identificate nel corso del tempo, prendendo in carico ogni singolo caso passibile di ricollocazione

Risultato periodico raggiunto: nel corso del 2023 sono state implementate dal Datore di Lavoro (identificato tra i dirigenti dell'Azienda con delega del Direttore Generale, Legale rappresentante dell'Ente) numerose attività volte a dare una puntuale rappresentazione del numero degli operatori con limitazioni lavorative e identificare la eventuale idonea ricollocazione in ambito aziendale. Sono state svolte le seguenti attività:

- Ricognizione del personale sanitario con ridotte capacità lavorative.
- Classificazione delle limitazioni da prendere in considerazione
- Identificazione delle limitazioni gestibili dal singolo reparto e di quelle non gestibili che dovranno essere oggetto della riqualificazione.
- Identificazione di un percorso di facilitazione per il trattamento pensionistico per tutti i lavoratori con capacità lavorative ridotte (gestibili e non gestibili), con almeno 20 anni di servizio o requisito pensionistico di anzianità.
- Ricognizione delle capacità professionali residue dei soggetti non gestibili e non pensionabili ed eventuali corsi di formazione specifici per la loro riqualificazione.
- Ricognizione delle mansioni compatibili con le limitazioni alla MMP/MMC/traino e spinta, riferite sia ai servizi/reparti interessati, al numero complessivo delle mansioni compatibili ed alla suddivisione nelle diverse sedi di lavoro.
- Ricollocazione delle persone con ridotte capacità lavorative nelle nuove mansioni, equilibrando la distribuzione tra le diverse sedi lavorative e attuazione di progetti specifici.
- Gestione dei giudizi con limitazioni di grave intensità

Nel documento allegato è individuata la strategia aziendale per la gestione delle limitazioni lavorative, la ricollocazione degli operatori gestibili e non gestibili nei reparti, la gestione dei giudizi di idoneità complessi,

l'analisi normativa per la gestione dei casi di inabilità assoluta e permanente alla mansione, a proficuo lavoro e a qualsiasi attività lavorativa, a cui si rimanda per un approfondimento.

Nel corso dei prossimi mesi si proseguirà nell'applicazione della strategia individuata e della pianificazione delle attività di ricognizione e ricollocazione, sempre rivolta al massimo recupero delle forze lavoro, alla loro valorizzazione. Ogni singola situazione personale è stata e sarà valutata in modo individuale prendendo in carico il singolo problema e cercando di trovare per ciascuno la più idonea collocazione lavorativa o la più vantaggiosa soluzione sia per il lavoratore che per la nostra azienda.

Documentazione a supporto:

- Strategia aziendale per la ricollocazione del personale con limitazioni alla mansione

1.3 SPENDING REVIEW

1.3.1 Spending review nell'ambito dei consumi farmaceutici

Per il contenimento della spesa è necessario attuare interventi che consentano di contenere il consumo e la correlata spesa per l'approvvigionamento dei farmaci operando nei seguenti ambiti:

- revisione del prontuario farmaceutico e adozione di linee guida aziendali per le prescrizioni di farmaci da parte dei medici dei reparti;
- alla scadenza del contratto in essere, stipula di un appalto di fornitura dei farmaci e presidi chirurgici possibile economicamente più vantaggioso;
- stipula di un appalto per la gestione esternalizzata del servizio di approvvigionamento dei farmaci/dispositivi, con un meccanismo di global service.

Cronoprogramma: entro il 30/06/2024 adozione del nuovo prontuario farmaceutico e adozione di linee guida per l'utilizzo dei farmaci comuni ai tre Istituti dell'Ente. Stipula di un nuovo contratto di fornitura dei farmaci con un unico fornitore nella formula del grossista, compreso l'approvvigionamento dei farmaci ad uso ospedaliero. Entro il 31/12/2024 attivazione del Global service per l'approvvigionamento dei farmaci e presidi chirurgici e la gestione della logistica

Risultato periodico raggiunto a livello aziendale sono stati formalmente costituiti il "Comitato Farmaci" (determina n. 4 del 06/07/2023) ed il "Comitato dispositivi e presidi sanitari" (determina n. 5 del 06/07/2023) con il mandato di rivedere ed ottimizzare i prontuari aziendali, uniformando le politiche di prescrizione, e di aggiornare le linee guida aziendali.

In fase di approvazione del Piano annuale della formazione per gli anni 2023-2024 il comitato ha individuato il tema della "Corretta prescrizione in ambito geriatrico" quale tema strategico trasversale (compreso l'importante concetto della deprescrizione) con l'obiettivo di svolgere una formazione multiprofessionale e trasversale. E' stato inoltre individuato un ulteriore corso di formazione da svolgere all'interno degli Istituti (evento comune) da titolo "Terapia farmacologica in ambito geriatrico".

Nel 2023 l'Azienda si è dotata di un nuovo sistema informativo socio-sanitario, c.d. "cartella clinica" (e-Per-sonam di Advenias-Zucchetti) e la scelta dello specifico software è stata indirizzata verso un sistema completo, moderno ed integrato che, tramite i moduli di prescrizione-somministrazione, permetterà di avere una diretta associazione con i prontuari aziendali interni, attiverà una verifica professionale delle prescrizioni basata su tre livelli di analisi (farmaci su prontuario interno a libera prescrizione, farmaci in prontuario interno sottoposti ad autorizzazione del direttore medico, farmaci extra-prontuario sottoposti ad autorizzazione del direttore medico).

Infine, con determina del Direttore Generale n. 6 del 06/07/2023 è stato costituito il "Comitato per il controllo delle Infezioni correlate all'assistenza" e individuato il programma di corretto utilizzo degli antibiotici.

Documentazione a supporto:

- determina n.4 del 06/07/2023

- determina n.5 del 06/07/2023
- determina n.6 del 06/07/2023
- Piano della formazione
- determina n.43 del 21/02/2023

1.3.2 *Spending review nell'ambito dei consumi di prestazioni di laboratorio*

La spending review passa non solo attraverso una riduzione della spesa agendo sui prezzi e sul consumo dei prodotti e servizi acquistati da fornitori privati, ma anche da una razionalizzazione e appropriatezza dei consumi di prestazioni sanitarie, di laboratorio e radiologiche erogate nei confronti degli ospiti e pazienti ricoverati nelle strutture dell'Ente.

Se per gli ospiti RSA il costo dell'esame/prestazione eseguito è riconosciuto a rimborso da parte della regione, al di fuori della quota sanitaria riconosciuta per ciascuna giornata di presenza in struttura, in quanto non ricompreso nelle tariffe SOSIA, per le Cure Intermedie, invece, la l'esecuzione di prestazioni sanitarie aggiuntive trova copertura economica nell'ambito della tariffa giornaliera/DRG, costituendo, pertanto, un costo interamente a carico dell'Azienda. Agire sul miglioramento dei protocolli di cura e sul monitoraggio dei consumi medi di prestazioni sanitarie erogate da servizi della ASP (laboratorio analisi e radiologia) o da strutture sanitarie esterne (prestazioni ambulatoriali specialistiche), consentirà di eliminare eventuali richieste non appropriate e contenere i consumi e la correlata spesa.

La ricerca di una maggiore redditività del laboratorio analisi si fonda non solo su una mirata spending review volta ad ottenere un contenimento dei costi attraverso una maggiore appropriatezza prescrittiva, ma anche sull'incremento dei ricavi derivanti dall'attività privata a pagamento, da realizzarsi attraverso l'offerta di pacchetti di screening che comprendano un pannello specifici e esami ematochimici.

Cronoprogramma: entro il 2023 inserimento del laboratorio analisi nella rete regionale dei laboratori pubblici a seguito di riclassificazione dello SMEL e identificazione e approvazione formale di nuovi pacchetti di screening da offrire all'utenza provata a pagamento. Nel 2024 attuazione del monitoraggio dell'appropriatezza delle prescrizioni di esami di laboratorio per ospiti RSA e pazienti Cure Intermedie

Risultato periodico raggiunto: a livello aziendale è stata confermata la centralità del Servizio di Medicina di Laboratorio nei confronti della qualità delle cure geriatriche, attribuendo al responsabile dello stesso e ai dirigenti suoi collaboratori un ruolo di formazione verso l'appropriatezza delle richieste da parte dei medici di reparto.

E' stata inoltre completata la procedura regionale di riclassificazione dello SMEL in sintonia la nuova 'Rete regionale dei Laboratori Pubblici' di regione Lombardia, incentrata in un percorso virtuoso di crescita delle competenze, condivisione delle best practice e progettualità di appropriatezza. Nell'ambito delle procedure per la riclassificazione è stato possibile ottenere il mantenimento del punto prelievi di Abbiategrasso.

In termini di efficienza gestionale ed organizzativa è stata Implementata una nuova modalità di acquisizione dei reagenti e materiali di consumo, dei calibratori e dei controlli che consente di pianificare in modo ottimizzato gli acquisti tramite ordini periodici programmati in abbonamento. Inoltre, nel corso dell'anno sono stati sostituiti (mediante l'esperimento di procedura di acquisto ad evidenza pubblica) gli strumenti di immuno-chimica e sierologia che utilizzavano metodiche tradizionali con nuovi strumenti che impiegano metodiche, relativamente innovative, che consentono di produrre una quantità di liquidi reflui notevolmente inferiore, con una ricaduta significativa in termini di risparmio sul costo dello smaltimento dei rifiuti speciali.

Per quanto riguarda l'appropriatezza delle prescrizioni di prestazioni di laboratorio, è stato pianificato un progetto per condividere, con i clinici delle 3 strutture aziendali, la stesura di protocolli di Appropriatezza delle richieste di analisi di laboratorio nelle principali criticità cliniche.

Con la finalità di ottimizzare e incrementare la produttività del laboratorio analisi, si prevede di ottenere un sensibile incremento dell'attività privata a pagamento mediante l'offerta ai utenti di pacchetti di screening nell'ambito della prevenzione: di check-up uomo over 50, check-up donna over 50, d osteoporosi. Tali pacchetti comprendono esami di ematologia, biochimica clinica, immuno-chimica e sierologia attinenti ai programmi descritti.

Documentazione a supporto:

- aggiudicazione gara immunochimica e sierologia
- flyers pacchetti di prestazioni di laboratorio
- Nota Regione Lombardia prot. n. 9769 del 09/10/2023 di presa d'atto della riclassificazione del Servizio di Medicina di Laboratorio autorizzato e accreditato, a contratto

1.3.3 Spending review nell'ambito dei consumi di prodotti e servizi

Con riferimento ai differenti scenari futuri per la ricerca di un pareggio di bilancio, è stata effettuata una puntuale disamina delle possibili riduzioni dei costi, praticando una spending review avente una concreta sostenibilità e possibilità di realizzazione, con riferimento alle singole annualità di vigenza del Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale 2023-2025.

Di seguito si riportano gli obiettivi relativi alla prima annualità 2023:

Generi di vitto: diminuzione dei consumi pari a circa € -80.000 rispetto alla prechiusura anno 2023 da realizzarsi attraverso una razionalizzazione della gestione del magazzino della dispensa e degli approvvigionamenti settimanali delle derrate alimentari

Farmaci: per l'anno 2023 si ipotizza di ridurre i costi per €-100.000 rispetto all'andamento della spesa dei primi tre trimestri, prevedendo l'utilizzo delle scorte a magazzino (per contenere lo stoccaggio dei prodotti) e la razionalizzazione dei futuri acquisti;

Dispositivi monouso: per l'anno 2023 si ipotizza di ridurre i costi per €-50.000 rispetto all'andamento della spesa dei primi tre trimestri, prevedendo l'utilizzo delle scorte a magazzino (per contenere lo stoccaggio della merce) e la razionalizzazione dei futuri acquisti. Ulteriori risparmi si troveranno nella diminuzione dei consumi attraverso una maggiore attenzione e razionalizzazione delle richieste effettuate dai reparti.

Dispositivi di Protezione Individuale: in considerazione della conclusione dell'emergenza pandemica, l'utilizzo dei DPI dovrà ridursi ai livelli pre COVID. Il risparmio previsto di € -50.000 per il 2023 trova la sua realizzazione nella diminuzione del consumo dei DPI (camici, mascherine, guanti) e nella razionalizzazione delle forniture ai reparti.

Servizio guardaroba: dal settembre 2023 sono tornati in gestione diretta 7 reparti RSA (gestiti negli ultimi due anni da una Cooperativa privata con un contratto di appalto genuino) e i costi correlati alla gestione del servizio di guardaroba graveranno dal mese di ottobre per l'annualità in corso sul bilancio aziendale per 3 mesi. Per il 2024 e 2025 i costi del servizio graveranno per l'intera annualità. La ricerca della massima efficienza/economicità è da perseguire nel mantenimento della spesa storica nonostante l'incremento del carico per i 7 reparti RSA ora a gestione diretta. E' stata, inoltre, prevista una riduzione dei costi da perseguire attraverso un puntuale controllo del lavaggio della biancheria degli ospiti, fornendo il servizio limitatamente ai paganti e a quelli a carico del comune di Milano secondo quanto previsto dalla convenzione in essere.

Altri collaboratori e indennità organi interni: per il 2024 e 2025 si ipotizza una riduzione dei costi in funzione della riduzione delle consulenze tecniche richieste nel 2023 per far fronte ad indagini ed analisi di specifici settori/ambiti gestionali, compresi gli incarichi conferiti a professionisti esterni per la redazione delle perizie estimative degli immobili e terreni

Cronoprogramma: la spending review sarà un obiettivo da perseguire nel corso dell'intera validità del Piano di riequilibrio patrimoniale

Risultato periodico raggiunto: Con riferimento alle singole componenti di spesa, nell'ambito degli aggregati di spesa relativi a "Acquisti di beni di consumo" e "Acquisti per servizi" la riduzione dei costi stimata e posta quale obiettivo di budget del Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale dell'Ente per la prima annualità (anno 2023) ha avuto il seguente andamento:

- **Generi di vitto:** nel corso del 2023 è stato necessario procedere con l'affidamento di un nuovo contratto di fornitura, tramite gara ad evidenza pubblica, a seguito della rinuncia del fornitore titolare dell'appalto alla ripetizione del contratto in scadenza l'applicazione della richiesta revisione prezzi prevista del legislatore e applicabile, come mai prima d'ora, a contratti già in essere, per l'adeguamento al tasso

inflattivo (pari all'epoca a quasi il 7%). All'esito della gara e al conferimento del contratto ad un nuovo fornitore, i prezzi praticati e indicati nell'offerta hanno avuto un incremento significativo rispetto al precedente contratto e prossimi al tasso inflattivo.

Nel mese di aprile, inoltre, in conseguenza alla chiusura della mensa dell'Istituti di Milano imposto dalla AST è stato necessario provvedere all'acquisto dei pasti per gli ospiti della struttura da una società di ristorazione esterna con un significativo incremento della spesa rispetto al costo medio del pasto cucinato in aziendale.

Consapevoli della necessità di efficientare maggiormente la gestione del servizio di ristorazione all'interno dei tre Istituti aziendali è stato commissionato uno studio ad una primaria società di ristorazione collettiva, a cui è stato affidato il compito dapprima di svolgere un'analisi dello stato di fatto del servizio e successivamente, effettuate le valutazioni circa l'esistenza di eventuali inefficienze da compensare tramite una differente gestione operativa e/o organizzativa, di proporre una strategia per migliorare il servizio. L'analisi ha evidenziato come sia possibile, intervenendo in alcuni ambiti specifici e migliorando l'organizzazione delle risorse umane, sia possibile ottenere significativi risultati positivi, anche in termini economici.

- Farmaci e Dispositivi monouso: la prevista riduzione della spesa è stata quantificata sulla base dei consumi registrati alla data del 30/09/2023 e proiettata a prechiusura per il periodo corrispondente ad un quadrimestre. Nella stima, tuttavia, non è stato sufficientemente tenuto in considerazione l'incremento del numero di pazienti e ospiti che via via è stato registrato nel corso del 2023, con un tasso di occupazione in aumento e, di conseguenza, con un maggiore numero di giornate di degenza. Inoltre a far data dal mese di settembre 7 reparti RSA in gestione totalmente esternalizzata sono ritornati nella gestione diretta dell'Ente e, di conseguenza, i farmaci e i dispositivi occorrenti agli ospiti sono stati acquistati dall'Azienda. La ricerca di una spending review, come precisato nei paragrafi precedenti, è stata condotta nel 2023 e proseguirà negli esercizi successivi, agendo prioritariamente sulla appropriatezza delle prescrizioni e sulle linee guida aziendali di utilizzo dei farmaci e dei presidi medico chirurgici.
- Dispositivi di Protezione Individuale: l'obiettivo di riduzione della spesa è stato raggiunto e superato e trova la sua realizzazione nel diminuito consumo dei DPI occorrenti per la protezione dei lavoratori, così come previsto dai protocolli aziendali aggiornati per la gestione dell'emergenza sanitaria correlata alla pandemia COVID-19
- Servizio di guardaroba: come già precisato per le precedenti componenti dei costi per farmaci e dispositivi monouso, anche la spesa per il servizio di guardaroba è stata influenzata nel corso del 2023 dall'incremento costante dei tassi di occupazione dei reparti dell'Ente e dal conseguente incremento delle giornate di degenza. Il nuovo contratto di appalto per il servizio di lavanolo stipulato nel 2023 prevede, per la biancheria del letto, un costo a giornata di degenza. Di conseguenza la spesa è fortemente influenzata dall'incremento del numero complessivo dei posti letto occupati. I prezzi praticati sono stati superiori rispetto al previgente contratto stipulato 6 anni prima, anche per effetto dell'incremento del tasso inflattivo che ha determinato un aumento generalizzato dei prezzi dei prodotti e servizi. Inoltre, all'incremento della spesa rispetto al precedente esercizio ha contribuito la nuova internalizzazione di 7 reparti RSA, che fino al mese di settembre erano interamente gestiti dalla cooperativa privata, titolare di un contratto di appalto genuino. Infine, rispetto alle previsioni del budget del Piano di riequilibrio patrimoniale, l'incremento della spesa ora stimata, è da ascrivere ad una previsione di spesa sottostimata lì effettuata, che non ha tenuto conto dell'effettivo incremento delle giornate di degenza dei reparti RSA, stimandoli per difetto.
- Altri collaboratori e indennità organi interni: l'elemento che ha principalmente influito sull'incremento dei costi di questo aggregato di spesa è stato il conferimento incarichi nell'ambito delle consulenze tecniche necessarie per l'espletamento delle attività occorrenti per l'aggiornamento delle pratiche catastali delle unità immobiliari oggetto di vendita o di garanzia per la stipula di un mutuo ipotecario, per le perizie estimative degli immobili e i terreni oggetto di alienazione, per uno studio per l'individuazione delle strategie di recupero e valorizzazione del patrimonio storico paesaggistico, per il supporto consulenziale nell'ambito della valutazione degli interventi occorrenti per l'efficientamento della gestione e conduzione degli impianti dell'Ente, per gli incarichi legali per la gestione del contenzioso specialistico e, da

ultimo, per la progettazione e coordinamento della sicurezza dei lavori di riparazione e ripristino di fabbricati rurali, presso il “podere Bonate” in comune di Siziano (PV), danneggiati a seguito di eventi atmosferici avversi. Gli incarichi e le consulenze affidati sono tutti prodromici a successive attività pianificate per il raggiungimento degli obiettivi di alienazione del patrimonio immobiliare e di efficientamento della gestione ordinaria dell’Ente.

Documentazione a supporto:

- Rendiconto economico di prechiusura anno 2023 riportato nel successivo capitolo “L’aggiornamento della previsione di prechiusura dell’esercizio 2023”
- Determina n. 48 del 24/02/2022 di conferimento del servizio di “Strategie di recupero e valorizzazione del patrimonio storico paesaggistico”
- Determina n. 243 del 27/08/2022 di conferimento del servizio di “Diagnosi energetica ed ottimizzazione energetico-impiantistica degli Istituti di Milano, Vimodrone e Abbiategrasso”
- Le determinate degli incarichi ai professionisti sono conservate agli atti

1.3.4 Spending review nell’ambito delle collaborazioni libero professionali

La spending review si realizza anche attraverso una nuova formulazione del fabbisogno di prestazioni sanitarie e consulti erogati da specialisti esterni all’Azienda e rivolte a ospiti e pazienti ricoverati nelle strutture aziendali.

Per gli ospiti ogni prestazione specialistica erogata presso strutture sanitarie esterne nell’ambito delle prestazioni specialistiche è a carico del SSN e nessun costo è addebitato all’Azienda, ogni consulto o prestazione specialistica erogata da specialisti libero professionisti all’interno delle strutture dell’Ente, i costi del compenso orario del professionista che ha erogato la prestazione sono a totale carico aziendale e nessun rimborso è riconosciuto. Per i pazienti ricoverati nei reparti di cure intermedie, invece, tutte le prestazioni specialistiche occorrenti per la cura del paziente rientrano nell’ambito della tariffa/DRG riconosciuta per ciascuna giornata di degenza in quanto ricompresa nel DRG. Ogni spesa sostenuta per l’effettuazione della prestazione in strutture sanitarie esterne e internamente per mezzo di specialisti libero professionisti resta a totale carico aziendale.

La ricerca di una maggiore appropriatezza delle richieste e una migliore definizione del fabbisogno di specialisti libero professionisti divengono passaggi fondamentali per il contenimento della spesa e una migliore allocazione delle risorse economiche.

Cronoprogramma: la spending review sarà un obiettivo da perseguire nel corso dell’intera validità del Piano di riequilibrio patrimoniale

Risultato periodico raggiunto: Al fine del contenimento dei costi in questa voce di spesa nel 2023, con la collaborazione del Direttore Socio Sanitario e il Responsabile della UOC Gestione Risorse Umane, sono state riviste e valutate attentamente le richieste di rinnovo degli incarichi libero professionali in essere, o di conferimento di nuovi contratti a specialisti esterni per l’esecuzione delle prestazioni a favore degli ospiti della RSA o di pazienti ricoverati nei reparti di Cure Intermedie. Sono state valutate, inoltre, le richieste di rinnovo delle convenzioni in scadenza con le Aziende Sanitarie dei territori di afferenza delle strutture dell’Ente per la messa a disposizione degli specialisti nelle discipline di maggiore necessità. Finalità della revisione è quella di ricercare una maggiore appropriatezza delle richieste e identificare con precisione quali prestazioni (principalmente visite specialistiche) debbano essere richieste per i pazienti ricoverati e quali, invece, rinviate a dopo la dimissione, perché non strettamente attinenti al profilo di cura identificato per ogni singolo paziente.

La scelta di ricorrere a specialisti esterni che esercitano la propria attività nelle strutture dell’azienda a chiamata e per un numero contenuto di ore trova il suo presupposto nella volontà di arrecare il minor disagio possibile agli ospiti e pazienti di Cure Intermedie che, altrimenti, sarebbero costretti ad essere accompagnati presso le strutture sanitarie per l’esecuzione delle prestazioni specialistiche (con conseguente aggravio di costi alla voce di spesa relativa ai trasporti sanitari).

Documentazione a supporto:

Agli atti sono conservati tutti i contratti libero professionali stipulati con i professionisti e le convenzioni sottoscritte con le Aziende Sanitarie

IL PIANO DELLE ALIENAZIONI IMMOBILIARI

Il Piano delle alienazioni immobiliari è stato approvato con delibera del Consiglio di Indirizzo n. 11 del 08/11/2023, di approvazione del Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale -anni 2023-205. Di seguito si riporta l'elenco dei terreni e delle unità immobiliari inclusi nel piano di alienazioni.

1.4 TERRENI

	Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore indicativo	Identificativi catastali
3.1	Cerro al Lambro Ambito 3.1	16.900	Completamento del tessuto urbano e valorizzazione aree agricole (parte verde). Residuo podere casa in Riozzo.	€ 1.352.000 (nuova stima ufficio tecnico)	Fg 2 mapp diversi
3.2	Cerro al Lambro Ambito 3.2 e 3.3	29.100	Completamento del tessuto urbano e valorizzazione aree agricole (parte verde). Ex Cascinale Grande in Riozzo.	€ 1.879.000 (stima consulente dg)	Fg 2 Mapp 129-346-347- 348-349-96- 101-102-103- 104-105-92- 94-95-110- 100- 99-106-93- 107-117-419- 347- 108-109-346
4	Cerro al Lambro ambito 8	15.880	Area quale indice aggiuntivo perequazione negli ambiti di trasformazione. Campo sportivo. Pervenuto interesse.	€ 1.129.834,34 (stima agenzia entrate)	Fg 1 mapp 469 Fg 4 mapp 38
6	Novate Milanese	11.790	Area edificabile da bonificare con occupazione senza titolo	€ 930.600 (stima agenzia entrate)	Fg12 mapp 491
7	Pantigliate	34.250	Area edificabile denominata "Ambito di trasformazione residenziale A"	€ 1.154.000 (perizia giurata)	Fg 1 mapp 27 qp, 30 qp, 52 qp, 53
8	Bascapé	21.090	ATR-PL 1 ambiti di trasformazione residenziali soggetti a piano di lottizzazione	€ 247.000 (stima ufficio tecnico)	Fg 6 mapp18

1.5 UNITA' IMMOBILIARI

	Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore indicativo	Identificativi catastali
1	Milano Via Amundsen 5	113	Abitazione	€ 381.900 (perizia agenzia entrate)	Fg 336 mapp 344 sub 61
		15	Box	€ 26.200 (perizia agenzia entrate)	Fg 336 mapp 344 sub 106
2	Vigevano Via Vallere 2	69,67	Abitazione in comproprietà	€ 33.300 (perizia agenzia entrate)	Fg 29 mapp 1880 sub 56
3	Vellezzo Lomellina Loc. Campalestro	193	Abitazione	€ 21.500 (perizia agenzia entrate)	Fg 2 mapp 54

	Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore indicativo	Identificativi catastali
		193	Abitazione	€ 21.500 (perizia agenzia entrate)	Fg 2 mapp 55
4	Milano Via Olmetto 3	684.35	uffici	3.713.283,10 (stima uffici)	Vari mappali
		22	box	82.544,00 (stima uffici)	
5	Milano Via Olmetto 5	779.62	abitazioni	5.496.321 (stima uffici)	Vari mappali
		403,6	uffici	2.189.933,60 (stima uffici)	
		26	box	97.552,00 (stima uffici)	
6	Milano Via Olmetto 9	468	ufficio	2.539.368 (stima uffici)	Vari mappali
7	Milano Via Piatti	138,12	abitazione	973.746 (stima uffici)	Vari mappali
		92,06	ufficio	499.517,56 (stima uffici)	
		26	box	97.552,00 (stima uffici)	
8	Milano Via Corno di Cavento	509,07	abitazioni	2.137.584,93 (stima uffici)	Vari mappali
		120	box	255.274,75 (stima uffici)	
9	Milano Via Ponzio	342,46	Abitazioni	1.672.232,18 (stima uffici)	Vari mappali
10	Milano Via Sottocorno	120,1	Abitazioni	659.349 (stima uffici)	Vari mappali
		84,95	negozio	255.274,75 (stima uffici)	
11	Abbategrasso Via Pontida 12	382,86	abitazioni	661.964,94 (stima uffici)	Vari mappali
		241,11	negozi	335.625,12 (stima uffici)	
12	Abbategrasso Via Pontida 14	145,38	Abitazioni	251.362,02 (stima uffici)	Vari mappali
13	Abbategrasso Via Pontida 18/20	612,33	Abitazioni	1.058.718,57 (stima uffici)	Vari mappali
		133,05	negozi	185.205,60	

Complessivamente il valore stimato dell'intero Piano ammonta a € 30.339.243,46

Dalle alienazioni così pianificate ne deriveranno plusvalenze fortemente influenzate dal valore di realizzazione a conclusione delle gare pubbliche e saranno necessariamente inferiori rispetto al valore di realizzo dovendosi scomputare il valore dell'immobilizzazione già registrata nel bilancio aziendale.

Va tuttavia precisato che il numero e la tipologia di alienazioni che si realizzeranno sarà direttamente correlato al reale fabbisogno e non verranno eseguite vendite per importi che dovessero eccedere rispetto all'importo necessario a ripianare le perdite economiche degli esercizi 2020-2022.

1.6 CRONOPROGRAMMA DI REALIZZAZIONE DELLE ALIENAZIONI

Nel corso dell'esercizio 2023 l'obiettivo è stato quello di effettuare le vendite già approvate dal Consiglio di Indirizzo con riferimento ai terreni. Per alcune unità immobiliari, inoltre, sono state bandite le procedure ad evidenza pubblica, esperite le relative gare e sono in corso le procedure per il perfezionamento delle vendite.

Nella definizione della programmazione triennale delle alienazioni immobiliari previste dal presente Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale, l'ordine di priorità delle alienazioni sarà determinato secondo le seguenti urgenze:

1. Azzeramento del debito nei confronti dei fornitori dell'Ente al fine di ridurre quanto più possibile il pagamento di interessi di mora, ben superiori agli già alti tassi di interesse bancari;
2. Ripiano dei residui debiti coperti da prestiti bancari o mutui per comprimere, o addirittura azzerare, il pagamento dei relativi interessi, che in questa specifica fase congiunturale rendono il costo del denaro troppo oneroso.

Per l'azzeramento dei debiti pregressi verso i fornitori, da realizzarsi nel più breve tempo possibile e che riveste carattere d'urgenza e di priorità, si procederà con l'alienazione di unità immobiliari, secondo la seguente tempistica:

UNITA' IMMOBILIARI CENTRO STORICO

ATTIVITA'	INIZIO	FINE
esecuzione perizie estimative	nov-23	feb-24
esperimento delle procedure di gara	mar-24	apr-24
avvio delle procedure di vendita sottoscrizione rogiti	apr-24	giu-24

UNITA' IMMOBILIARI ZONE DECENTRATE E COMUNE ABBIATEGRASSO

ATTIVITA'	INIZIO	FINE
esecuzione perizie estimative	nov-23	feb-24
esperimento delle procedure di gara	mar-24	apr-24
avvio delle procedure di vendita sottoscrizione rogiti	apr-24	giu-24

UNITA' IMMOBILIARI GIA' PERIZIATE

ATTIVITA'	INIZIO	FINE
esperimento delle procedure di gara	dic-23	feb-23
avvio delle procedure di vendita sottoscrizione rogiti	mar-24	mag-24

Per le unità immobiliari incluse nel piano di dismissione per le quali non è stata ad oggi effettuata una perizia estimativa giurata, si procederà con l'avvio delle necessarie procedure prodromiche alla vendita, primo fra tutte il conferimento degli incarichi ai professionisti esperti.

1.7 ATTUAZIONE PIANO DELLE ALIENAZIONI IMMOBILIARI

Con l'approvazione del Piano di ripristino dell'equilibrio economico-patrimoniale anni 2023-2025, è stato approvato anche il nuovo piano delle alienazioni immobiliari. Sono state individuate, pertanto, le unità immobiliari che - libere da affittanze - potranno essere oggetto di alienazione a seguito di perizia estimativa giurata da parte di tecnici professionisti all'uopo incaricati, presenti nell'albo aziendale appositamente costituito nell'anno 2023.

I tre beni, oggetto di ciascuna di asta pubblica, sono stati aggiudicati, come di seguito specificato:

- con riferimento al terreno sito nel comune di Cerro al Lambro (MI), il rogito è stato celebrato in data 28/12/2023. Il bene è stato alienato al prezzo di aggiudicazione pari ad € 1.172.000,00 a fronte del prezzo di vendita posto a base d'asta di € 1.129.834,34, valore fissato dall'Agenzia delle Entrate a seguito di perizia estimativa;

- le unità immobiliari site in Milano, via Amundsen n. 5 sono state aggiudicate, al secondo tentativo di gara, al prezzo di € 408.200,00 a fronte del prezzo di vendita posto a base d'asta di € 408.100,00, valore fissato dall'Agenzia delle Entrate a seguito di perizia estimativa. Il rogito sarà celebrato nei primi mesi dell'anno 2024;
- il terreno edificabile sito presso il comune di Novate Milanese è stato aggiudicato al prezzo di € 930.700,00 a fronte del prezzo di vendita posto a base d'asta di € 930.600,00, valore fissato dall'Agenzia delle Entrate a seguito di perizia estimativa. Il rogito sarà celebrato nei primi mesi dell'anno 2024.

Nel corso del 2023 sono stati affidati 2 incarichi libero professionali a tecnici professionisti, iscritti all'albo aziendale, per l'esecuzione delle perizie estimative dei terreni di cui al Piano delle alienazioni di seguito specificati:

	Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore indicativo	Identificativi catastali
3.1	Cerro al Lambro Ambito 3.1	16.900	Completamento del tessuto urbano e valorizzazione aree agricole (parte verde). Residuo potere casa in Riozzo.	€ 1.352.000 (nuova stima ufficio tecnico)	Fg 2 mapp diversi
3.2	Cerro al Lambro Ambito 3.2 e 3.3	29.100	Completamento del tessuto urbano e valorizzazione aree agricole (parte verde). Ex Cascinale Grande in Riozzo.	€ 1.879.000 (stima consulente dg)	Fg 2 Mapp 129-346-347-348-349-96-101-102-103-104-105-92-94-95-110-100-99-106-93-107-117-419-347-108-109-346

Per la ex Cascina Riozzo è stato necessario richiedere alla soprintendenza delle Belle Arti la dichiarazione di bene culturale. Per perfezionare gli atti di gara per la vendita, tuttavia, è necessario che la medesima Soprintendenza si pronunciasse autorizzando l'alienazione (seppure il bene sia di proprietà dell'Ente e non demaniale) entro 4 mesi dalla data di presentazione della richiesta. Così facendo, la programmazione per l'esperimento delle gare pubbliche subisce, per causa di forza maggiore, un rallentamento rispetto alla pianificazione aziendale.

Per quanto riguarda le attività volte alla gestione in locazione/affitto del patrimonio immobiliare, nel corso dell'anno 2023 si è proceduto all'indizione di gara pubblica per l'assegnazione in locazione delle seguenti unità locative, ad uso abitativo, site presso lo stabile civile di Via Sottocorno 46 in Milano, ai termini e alle condizioni sotto riportate:

FOGLIO 393 MAPPALE 376			MQ	CANONE ANNUO BASE DI GARA €/MQ150,3	ONERI ACCESORI	CONTRIBUTO COMPLESSIVO LAVORI	CONTRIBUTO ANNUALE
U.L.	SUB	PIANO					
18	21	T_S2	63	€ 9.468,90	€ 1.325,64	€ 8.613,00	€ 1.076,63
23	26	2_S2	75	€ 11.272,50	€ 1.518,68	€ 2.016,00	€ 252,00
31	35	4_S2	65	€ 9.769,50	€ 1.347,50	€ 1.383,80	€ 172,98
33	37	4_S2	78	€ 11.723,40	€ 2.285,29	€ 11.557,00	€ 1.444,63
38	43	2_S2	102	€ 15.330,60	€ 2.285,29	€ 1.827,00	€ 228,38
43	48	3_S2	68	€ 10.220,40	€ 1.515,40	€ 1.730,00	€ 216,25

A conclusione della prima indizione di gara è stata assegnata soltanto l'unità locativa n. 43 al canone annuo di locazione pari ad € 10.230,00, pertanto, si è reso necessario un secondo tentativo di indizione volto ad assegnare le altre unità immobiliari disponibili, riducendo il canone di locazione annuo posto a base d'asta

del 5% ai sensi del Regolamento aziendale vigente, che disciplina l'assegnazione in locazione dei beni immobili urbani di proprietà dell'Azienda.

A seguito del secondo tentativo d'asta - fatta eccezione per l'u.l. 31, per la quale l'unica offerta pervenuta è stata esclusa per irregolarità nella presentazione della documentazione - sono state assegnate tutte le unità immobiliari in gara, ai seguenti canoni annui di locazione:

- u.l. 18 – canone annuo di aggiudicazione € 9.000,00;
- u.l. 23 – canone annuo di aggiudicazione € 11.155,00;
- u.l. 33 – canone annuo di aggiudicazione € 14.300,00;
- u.l. 38 – canone annuo di aggiudicazione € 16.000,00.

Con riferimento a Palazzo Archinto, pare opportuno evidenziare che è stato sottoscritto un nuovo contratto di locazione a seguito di ulteriori spazi assegnati alla S.L.S. S.p.A., al canone progressivo pari ad € 57.772,25 dal 01/10/2023 al 30/09/2031 e ad € 80.000,00 dal 01/10/2031.

Per quanto attiene la gestione dei fondi agraria, è stato sottoscritto un Accordo Collettivo con le OO.PP. Agricole Provinciali da applicare per i contratti agrari in scadenza nel periodo di vigenza dell'Accordo, la cui durata potrà essere estesa fino ad un massimo di 10 anni e comunque non oltre i 30 anni della durata massima prevista dal cc all'art. 1573, qualora l'Affittuario, in regola con i pagamenti e rispetto agli adempimenti previsti dal contratto scaduto, proponga di eseguire un piano di sviluppo aziendale che garantisca un incremento del valore del patrimonio, a propria cura e spese, fornendo un progetto, un computo metrico e un cronoprogramma. Il canone di affitto agrario è stato fissato in € 51,50/ p.m. per i seminativi irrigui ed in € 44,00/p.m. per i seminativi asciutti.

Infine, è stata sottoscritta una nuova concessione di immissione acque nella Roggia Canarola per un canone una tantum di € 45.000,00. Sono in esame ulteriori richieste di concessione da parte di diverse Società.

Per le perizie estimative occorrenti per procedere con l'indizione delle aste pubbliche di vendita delle unità immobiliari inserite nel Piano delle alienazioni, nel corso del 2023 sono stati affidati incarichi professionali per un importo pari a € 54.788

Documentazione a supporto

- delibere aste pubbliche per compravendite delle unità immobiliari e terreni
- delibere aste pubbliche per la locazione di unità immobiliari
- delibera presa atto compravendite
- delibere di nuove locazioni a seguito dell'esperimento delle aste pubbliche

L'intera documentazione è agli atti presso gli uffici competenti

L'AGGIORNAMENTO DELLA PREVISIONE DI PRECHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2023

In attesa del completamento delle attività di registrazione delle scritture contabili di fine esercizio, alla data del 19/02/2024 sono state aggiornate le stime di prechiusura al 31/12/2023 e di seguito se ne riporta lo schema, avendo cura di evidenziare non solo le previsioni del Budget 2023, approvato con delibera consiliare n. 16 del 20/12/2022, ma anche il nuovo Budget aziendale definito con l'approvazione del Piano di riequilibrio patrimoniale anni 2023-2025 approvato con delibera consiliare n. 11 del 08/11/2023.

Di seguito si riporta lo schema di Conto Economico citato:



Azienda di Servizi alla Persona "GOLGI-REDAELLI"

CONTO ECONOMICO DI PRECHIUSURA ANNO 2023

	BUDGET anno 2023	Budget Piano di Rientro anno 2023	prechiusura anno 2023 (dati 31/12/2023)	diff. prechiusura - bdg2 023	diff. prechiusura - budget piano di rientro
A VALORE DELLA PRODUZIONE					
1 Ricavi delle prestazioni erogate	73.739.713	69.230.791	68.807.969	-4.931.744	-422.822
a) Degenze RSA	11.921.968	10.444.491	10.445.629	-1.476.339	1.138
b) Cure Intermedie	34.101.432	32.693.558	31.856.639	-2.244.793	-836.919
c) Centro diurno integrato	135.555	135.555	118.303	-17.252	-17.252
d) Riabilitazione diurna e ambulatoriale	5.099.343	4.920.508	5.220.730	121.387	300.222
e) Hospice	903.630	972.560	949.831	46.201	-22.729
f) Assistenza Domiciliare Integrata	370.113	600.152	708.489	338.376	108.337
Stati vegetativi	985.949	1.061.437	1.018.718	32.769	-42.719
Rsa aperta	294.719	409.624	429.740	135.021	20.116
Counseling autismo	120.000	120.268	134.877	14.877	14.609
g) Prestazioni diagnostiche e ambulatoriali	531.431	531.431	531.431	0	0
Rette di degenza RSA e CDI	19.075.573	17.182.447	17.202.342	-1.873.231	19.895
h) Altri ricavi - libera professione	200.000	158.760	191.240	-8.760	32.480
2 Proventi e ricavi diversi	8.989.009	9.368.170	10.056.104	1.067.095	687.934
a) Del patrimonio immobiliare:	7.669.009	7.600.000	8.017.547	348.538	417.547
c) Ricavi attività commerciali	160.000	150.112	172.966	12.966	22.854
d) Altri proventi	350.000	812.222	976.131	626.131	163.909
e) Risorse aggiuntive regionali	810.000	805.836	889.460	79.460	83.624
3 Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	100.000	-	-	-100.000	0
4 Contributi	1.560.000	1.559.795	1.527.099	-32.901	-32.696
a) Contributi da Enti pubblici	-	-	-	0	0
b) Contributi da privati	-	-	-	0	0
c) Utilizzo Riserva per contributi in conto capitale	1.560.000	1.559.795	1.527.099	-32.901	-32.696
TOTALE A	84.388.722	80.158.756	80.391.172	-3.997.550	232.416
B COSTI DELLA GESTIONE					
1 Acquisti per beni di consumo	5.241.470	5.863.319	6.256.056	1.014.586	392.737
a) Generi di Vitto	1.900.000	2.414.682	2.571.950	671.950	157.268
b) Medicinali	1.004.886	1.050.559	1.139.073	134.187	88.514
c) Reagenti e materiali Laboratorio	700.000	625.928	651.128	-48.872	25.200
d) Dispositivi Monouso	290.000	366.714	431.966	141.966	65.252
e) Presidi	446.584	557.477	517.480	70.896	-39.997
f) Dispositivi Protezione Individuale	350.000	295.032	277.041	-72.959	-17.991
g) Altri	550.000	552.927	667.418	117.418	114.491
2 Per servizi	25.655.551	20.354.640	20.579.161	-5.076.390	224.522
a) Consumi energetici	6.900.000	3.745.167	4.048.244	-2.851.756	303.077
b) Pulizia:					
b1) Servizio guardaroba	1.021.868	1.348.145	1.610.517	588.649	262.372
b2) Servizio Pulizia Ambienti	2.453.437	2.352.762	2.245.510	-207.927	-107.252
c) Collaboratori:					
c1) cooperativa e interinali	8.798.246	6.747.557	6.578.580	-2.219.666	-168.977
c2) Medici, specialisti e guardie mediche	1.575.000	1.568.398	1.305.704	-269.296	-262.694
c3) Altri collaboratori e indennità organi interni	390.000	448.362	635.010	245.010	186.648
d) Manutenzioni	2.977.000	2.963.469	2.596.001	-380.999	-367.468
e) Altri costi	1.540.000	1.180.780	1.559.595	19.595	378.815

	BUDGET anno 2023	Budget Piano di Rientro anno 2023	prechiusura anno 2023 (dati 31/12/2023)	diff. prechiusura - bdg 2023	diff. prechiusura - budget piano di rientro
3 Per godimento beni di terzi	147.000	74.736	71.690	-75.310	-3.046
a) Affitti		-	-	0	0
b) Canoni di locazione finanziaria	27.000	-	-	-27.000	0
c) Altri	120.000	74.736	71.690	-48.310	-3.046
4 Per il personale	53.527.000	52.935.731	53.721.679	194.679	785.948
a) salari e stipendi	51.982.000	51.473.205	51.396.631	-585.369	-76.574
b) oneri sociali		-	-	0	0
c) trattamento di fine rapporto		-	-	0	0
d) trattamento di quiescenza e simili		-	-	0	0
e) altri costi	150.000	93.526	67.445	-82.555	-26.081
f) acc. Arretrati stipendi dell'esercizio	300.000	300.000	1.144.611	844.611	844.611
g) risorse aggiuntive regionali	1.095.000	1.069.000	1.112.992	17.992	43.992
5 Ammortamenti e svalutazioni	2.800.000	2.794.247	2.585.039	-214.961	-209.208
6 Variazioni rimanenze beni di consumo	0	-	19.953	19.953	19.953
7 Accantonamento fondi rischi	125.000	120.493	123.336	-1.664	2.843
a) Quota per svalutazione credito		-		0	0
b) Altre quote	125.000	120.493	123.336	-1.664	2.843
8 Altri accantonamenti				0	0
9 Oneri diversi di gestione	5.013.000	5.215.189	5.471.296	458.296	256.107
a) Imposte (IVA indetraibile e altre)	2.900.000	2.881.855	3.168.698	268.698	286.843
b) IMU	1.513.000	1.578.392	1.577.252	64.252	-1.140
c) Tarsu e altre tasse	420.000	408.658	361.564	-58.436	-47.094
d) Oneri vari diversi	180.000	346.284	363.782	183.782	17.498
TOTALE B	92.509.021	87.358.355	88.828.210	-3.680.811	1.469.856
C FINANZIAMENTI ALLE ORGANIZZAZIONI DEL TER	220.000	220.000	220.000	0	0
CONTRIBUTO ALLA FONDAZIONE GOLGI-CENCI	220.000	220.000	220.000	0	0
RISULTATO DELLA GESTIONE (A-B-C)=G	-8.340.299	-7.419.598	-8.657.038	-316.739	-1.237.440
D PROVENTI E ONERI FINANZIARI					
1 Proventi da partecipazioni	0	-	0	0	0
a) da società di capitali		-		0	0
b) da altri soggetti		-		0	0
2 Altri proventi finanziari	100	3.160	44.171	44.071	41.011
a) Interessi attivi	100	3.160	44.171	44.071	41.011
b) Altri proventi		-		0	0
3 Interessi passivi ed altri oneri finanziari	620.000	1.321.959	1.140.823	520.823	-181.136
a) Interessi passivi su operazioni a breve	350.000	896.184	759.035	409.035	-137.149
b) Interessi passivi su mutui	270.000	425.775	381.788	111.788	-43.987
c) Oneri finanziari diversi		-		0	0
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (D1+D2-3)	-619.900	-1.318.799	-1.096.652	-476.752	222.147
E RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE					
1 Rivalutazioni	0	-	0	0	0
2 Svalutazioni	0	-	0	0	0
TOTALE DELLE RETTIFICHE (E1-E2)=I	0	-	0	0	0
F PROVENTI E ONERI STRAORDINARI					
1 Proventi	10.128.199	9.874.994	11.786.158	1.657.959	1.911.164
a) donazioni e lasciti	0	6.229	6.829	6.829	600
b) erogazioni liberali		-		0	0
c) plusvalenze da alienazioni	9.728.199	1.364.000	1.280.549	-8.447.650	-83.451
d) Altri da specificare		-		0	0
e) sopravvenienze attive	400.000	8.504.765	10.498.780	10.098.780	1.994.015
2 Oneri	400.000	805.192	998.380	598.380	193.188
a) Minusvalenze da alienazioni		-		0	0
b) Insussistenza da attività		-		0	0
c) Sopravvenienze di passività	360.000	805.192	998.380	638.380	193.188
d) Oneri straordinari diversi	40.000	-	0	-40.000	0
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	9.728.199	9.069.802	10.787.778	1.059.579	1.717.976
Risultato prima delle imposte R=+/-G+/-H+/-	548.000	111.405	814.088	266.088	702.683
Ires	768.000	806.000	806.112	38.112	112
Irap		-		0	0
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	-220.000	-694.595	7.976	227.976	702.571

A commento delle voci indicate nel Conto Economico previsionale, occorre commentare le partire economiche iscritte tra i proventi e oneri straordinari.

- ▶ Alla voce "Plusvalenze da alienazioni" è stata registrata la plusvalenza di € 1.280.549 derivante dalla compravendita del terreno sito nel comune di Cerro al Lambro in via Monte Nero al prezzo di €1.172.000 oltre IVA di legge. Non sono state, invece, registrate le plusvalenze derivanti dalle alienazioni del terreno edificabile sito nel comune di Novate Milanese e delle unità immobiliari ad uso abitativo + box di via Amundsen a Milano in quanto, benché vendute, non sono state perfezionate entro l'esercizio 2023, ma lo saranno nel 2024.
- ▶ Alla voce sopravvenienze attive sono state registrate le seguenti partite:
 - ulteriore ristoro anno 2020 pari al 10% del contrattualizzato (€ 1.386.791,28)
 - ristoro anno 2021 pari alla differenza tra produzione erogata e intero importo contrattualizzato (€ 5.237.334,80)
 - ristoro 1° trimestre 2022 pari alla differenza tra produzione erogata e intero importo contrattualizzato del periodo (€ 2.840.911,16)
 - bonus energia anno 2022 (€ 421.454,16)
 - contributo DPl anno 2021 (€ 118.303,84)
 - ristoro tamponi 2022 (€ 44.707,08)
 - altre sopravvenienze (€450.692,89)
- ▶ tra le sopravvenienze passive sono registrati i seguenti importi:
 - altre sopravvenienze (€ 998.380,00)

CONCLUSIONI FINALI

A seguito dei disavanzi registrati negli anni 2020-2022 quale conseguenza della ridotta capacità produttiva imposta dalla pandemia e dalla correlata emergenza sanitaria, nel corso del 2023 è stato necessario adottare un Piano per il ripristino patrimoniale dell'Ente che prevede, quale unica possibilità di reperire risorse finanziarie di entità pari ai debiti accumulati, il ricorso ad un piano di alienazioni immobiliari e l'adozione di strategie gestionali volte ad attuare una politica di spending review fondata non solo sulla riduzione dei costi, ma anche su modelli operativi e gestionali più appropriati ed efficienti che inducono necessariamente ad un contenimento dei consumi e costi correlati.

Il Piano di riequilibrio patrimoniale è stato definitivamente adottato nel mese di novembre 2023, considera quale prima annualità di realizzazione l'anno 2023, per cui il perseguimento degli obiettivi strategici ed economici previsti si devono pienamente attuare nel biennio 2024-2025.

Il Piano delle alienazioni, già avviato nel 2023, si concretizzerà principalmente nelle annualità 2024-2025, mentre gli obiettivi correlati ad una spending review e all'efficientamento della gestione hanno trovato realizzazione già a partire dall'anno 2023.

Quale primo risultato di gestione, si rileva un miglioramento complessivo dell'utile/perdita d'esercizio rispetto alle stime effettuate in occasione dell'Adozione del Piano di ripristino dell'equilibrio patrimoniale dell'Ente. A fronte di una perdita prevista di € -694.595, il risultato a prechiusura è stimato pari a € 7.976, con una riduzione della perdita programmata di € 702.571

Ulteriori importanti risultati sono già stati conseguiti, specie in ambito di incremento dei ricavi derivanti dall'erogazione di attività socio sanitarie e dalla gestione del patrimonio immobiliare, oltre che di riduzione dei consumi, primo fra tutti quelli riferiti alla componente energetica.

Nell'ambito della gestione del patrimonio immobiliare è stato conseguito nel 2023 un ottimo risultato con un significativo incremento degli introiti derivanti da affitti, locazioni e concessioni: complessivamente si stimano, a prechiusura d'esercizio, ricavi per € 8.017.547 in incremento di € 444.907 rispetto al precedente anno 2022.

Per quanto riguarda le prestazioni socio sanitarie erogate è da rimarcare il positivo risultato di incremento dei ricavi se confrontati con l'esercizio precedente: si passa da un introito pari a € 59.333.235 del 2022 a un ricavo stimato a prechiusura di € 68.859.069 per il 2023, con un incremento di € 9.525.834, frutto di un accresciuto tasso di saturazione dei posti letto derivante da un aumento dei nuovi inserimenti di ospiti in RSA e pazienti in Cure Intermedie, ma anche di una accresciuta attività diurna riabilitativa (DH e CDC) e territoriale (ADI e RSA aperta).

Tuttavia nonostante i positivi risultati ottenuti non è stato possibile utilizzare pienamente tutte le risorse economiche contrattualizzate con ATS, avendo raggiunto un tasso di saturazione dei posti letto superiore al 90% solo a partire dal 3° trimestre. Nella prima parte dell'anno le cause della mancata saturazione trovano giustificazione negli strascichi della pandemia e della correlata emergenza sanitaria mai del tutto conclusa, con la necessità di gestire all'occorrenza i cluster di pazienti e ospiti positivi al COVID-19 e le necessarie quarantene con la sospensione dei nuovi accessi nei reparti. Per l'intero anno è stato difficile raggiungere la piena saturazione dei posti letto in RSA per mancanza di adeguate liste di attesa, specie ad Abbiategrasso dove si è registrata la quasi assenza di ospiti in un intero reparto (mediamente erano presenti 12 pazienti su 64 posti letto accreditati).

Occorre precisare che l'importo dell'intero budget contrattualizzato con ATS per la remunerazione delle prestazioni socio sanitarie corrisponde non già alla piena saturazione dei posti letto ma ad una saturazione media del 90%. Dunque, a fronte del risultato ottenuto nell'ultimo trimestre dell'anno, mantenendo il medesimo livello di occupazione dei posti letto, è presumibile ritenere che le risorse di budget contrattualizzate saranno interamente registrate

Per tutto l'anno l'Azienda ha dovuto far fronte alla cronica carenza di personale sanitario, infermieristico e medico, seppure gli standard di accreditamento sono stati sempre rispettati ricorrendo, se necessario, ad incarichi libero professionali non riuscendo ad assumere tramite procedure concorsuali il numero di personale occorrente per soddisfare il fabbisogno definito nel PIA.

Alla criticità del reclutamento del personale, nel 2023 si è aggiunta anche quella economica riferita al costo delle risorse umane. Con l'approvazione dei nuovi Contratti Collettivi Nazionali di lavoro (quello del personale del comparto approvato nel mese di novembre 2022 e quello della dirigenza medica nel mese di gennaio 2024 ma con effetti retroattivi a partire dal 2019), l'Azienda ha dovuto far fronte ad un incremento dei costi stimati a prechiusura in € 3.867.532 rispetto alla spesa sostenuta nel precedente esercizio 2022, nonostante sia stato impossibile procedere con la completa copertura del turn over del personale cessato. In assenza delle difficoltà di reclutamento di nuovo personale, infatti, l'incremento dei costi rispetto al 2022 sarebbe stato di ben più elevata portata, così come la produttività.

Da sottolineare che a fronte di un incremento dei costi derivanti dall'approvazione dei nuovi CCNL non è corrisposta alcuna rivalutazione dei ricavi. In quanto ASP pubblica, gli incrementi contrattuali devono sempre e solo trovare copertura nell'ambito delle proprie risorse di bilancio, senza poter in alcun modo sottrarsi all'applicazione della nuova contrattualistica e al conseguente ineluttabile incremento della spesa.

Oltre all'incremento del costo del personale, nel 2023 l'aumento del tasso inflattivo ha comportato una maggiore spesa dovuta all'aumento dei prezzi e alla possibilità per i fornitori di richiedere la revisione prezzi anche per i contratti in essere (previsione normativa mai contemplata dal legislatore per i contratti già stipulati). All'aumento dei prezzi, corrisponde di conseguenza anche l'incremento proporzionale dell'IVA che, per gli Enti di diritto pubblico, non può essere detraibile.

A concorrere al risultato d'esercizio sono stati i riconoscimenti dei ristori economici relativi alle annualità 2020 2021 e 1° trimestre 2022, contributi per DPI anno 2021 e bonus energia anno 2022, per importi dettagliatamente indicati nel precedente paragrafo, che sono stati formalizzati solo nel 2023 e sono stati di conseguenza registrati nelle partite dei proventi straordinari per un importo complessivo di € 10.048.087 e che hanno parzialmente compensato le perdite derivanti dai mancati introiti per prestazioni socio sanitarie (€4.931.744), incrementi dei costi per beni e servizi, l'aumento delle spesa per il personale e le imposte e tasse, oltre che per sopravvenienze passive, tra cui gli accantonamenti per arretrati contrattuali della dirigenza medica.

Nel budget 2023 originariamente adottato, l'equilibrio di bilancio era garantito dalla previsione di procedere alle alienazioni immobiliari per importi tali da garantire plusvalenze per € 9.728.199. Nella concreta gestione economica, tuttavia, tali alienazioni non sono state effettuate per l'intero importo previsto, ma sono state riconosciute e registrate contabilmente partite straordinarie per complessivi € 10.338.546.

LA PRESIDENTE

Stefania Bartocetti

(Firmato digitalmente)

IL DIRETTORE GENERALE

Enzo Lucchini

(Firmato digitalmente)