



*Azienda di Servizi alla Persona*  
**“GOLGI-REDAELLI”**

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE  
ECONOMICA TRIENNALE  
2025 – 2027**

## SOMMARIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PREMESSE .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>IL QUADRO DI RIFERIMENTO .....</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>LA GAMMA DEI SERVIZI OFFERTI.....</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>IL CONTESTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE .....</b>                      | <b>7</b>  |
| <b>IL CONTESTO ECONOMICO-FINANZIARIO .....</b>                        | <b>7</b>  |
| <b>IL PATRIMONIO IMMOBILIARE.....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>IL PATRIMONIO CULTURALE .....</b>                                  | <b>9</b>  |
| <b>STRATEGIE AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE .....</b>                    | <b>11</b> |
| <b>PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA.....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI.....</b> | <b>16</b> |
| <b>PROGRAMMAZIONE DEGLI INVESTIMENTI.....</b>                         | <b>17</b> |
| <b>PIANO DELLE DISMISSIONI IMMOBILIARI.....</b>                       | <b>21</b> |

Il presente documento tiene conto dello stato di fatto e delle principali criticità - in particolare sotto il profilo più prettamente economico e finanziario – rilevate dando altresì conto delle iniziative già assunte o che si reputa necessario e indispensabile assumere, per il conseguimento del riequilibrio di bilancio e per garantire la funzionalità nel tempo dell'ASP Golgi-Redaelli (di seguito Azienda).

Le previsioni e le proposte rappresentate sono suscettibili di adeguamento in relazione all'andamento della situazione aziendale nel tempo, anche con riguardo agli esiti degli interventi via via posti in essere.

In relazione alla situazione aziendale si deve purtroppo dare atto che allo stato attuale – e ancor più in prospettiva – non sussistono le condizioni per una corretta gestione della mission aziendale, né per la prosecuzione della totalità delle attività di assistenza sanitaria e sociosanitaria in cui si esplicano le finalità istituzionali.

Infatti, ferme restando talune difficoltà eminentemente operative e gestionali derivanti dal complesso normativo di riferimento, nonché da un assetto organizzativo attualmente necessitante di revisione e integrazione, l'Azienda si trova in una **situazione finanziaria estremamente critica** a causa di molteplici fattori interconnessi:

- difficoltà nella gestione della liquidità causata da un accesso limitato ai finanziamenti che potrebbe generare problemi di pagamento degli stipendi con un potenziale grave impatto sociale sul personale;
- aumento dei costi operativi (utenze, aumenti contrattuali, revisione prezzi dei contratti con i fornitori) che aggrava ulteriormente la posizione debitoria dell'Azienda compromettendo le attività aziendali con potenziali rischi sull'erogazione delle prestazioni.

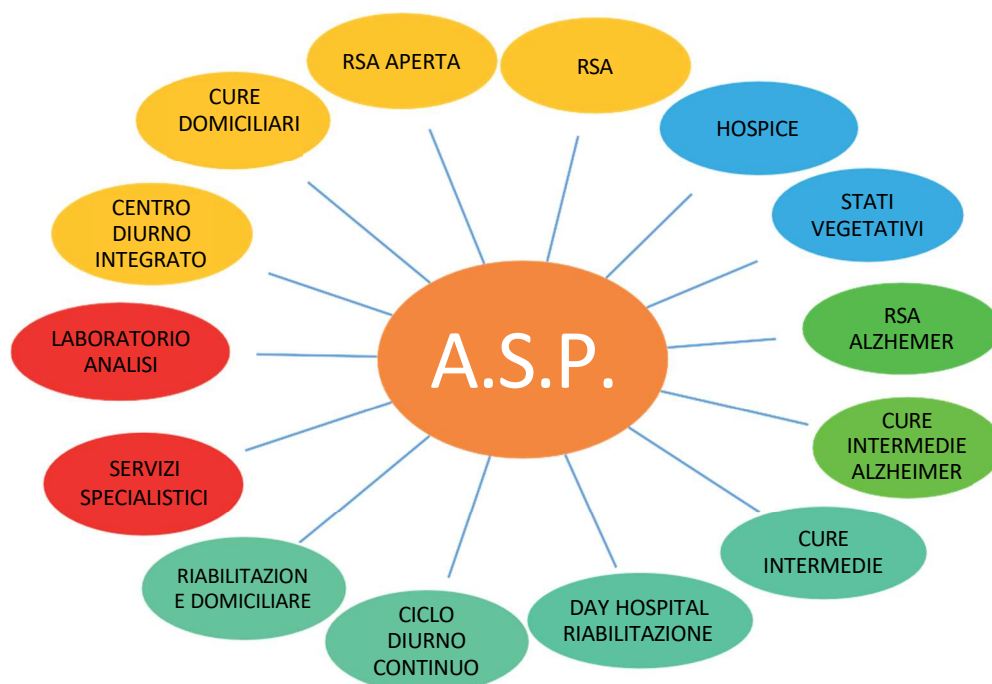
Con il presente Documento di Programmazione Economica Triennale, l'Azienda intende definire, attraverso una serie di decisioni e obiettivi tra di loro collegati e rispetto ai quali sono state verificate la coerenza e la compatibilità, la propria strategia nell'ottica di garantire agli utenti delle proprie strutture un'offerta sanitaria e sociosanitaria qualitativamente e quantitativamente adeguata e diretta a soddisfare i reali bisogni di salute degli ospiti ed assistiti

La Programmazione triennale avrà, quale prima annualità del Piano, il corrente esercizio 2025 e riguarderà anche le successive annualità 2026 e 2027. Il suo aggiornamento sarà annuale in modo da recepire eventuali cambiamenti strutturali e di contesto che ne potrebbero determinare una rivisitazione.

Rispetto ai precedenti piani di programmazione approvati, si vuole precisare che sono state aggiornate le linee di intervento in relazione agli andamenti e alle situazioni critiche sopra descritte che stanno interessando l'Azienda ed il suo andamento di gestione economica e finanziaria. Sono stati fatti quindi rimandi necessari e coerenti agli altri atti normativi e di programmazione aziendale già approvati dal Consiglio di Indirizzo e pubblicati sul sito internet aziendale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO

### LA GAMMA DEI SERVIZI OFFERTI



#### Assistenza e cura agli Anziani

• l'attività è espletata nell'ambito dei servizi di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), Alloggi protetti per anziani, Centro Diurno Integrato (CDI), Cure Domiciliari e RSA aperta

#### Pazienti affetti da Alzheimer e demenze

• l'attività è espletata nell'ambito dei servizi Nucleo Alzheimer RSA, Cure Intermedie (ex Riabilitazione Alzheimer), Centro Disturbi Cognitivi e Demenze (CDCD), RSA aperta Alzheimer, Caffè racconto e Centro Diurno Continuo Alzheimer (CDC)

#### Cure Intermedie Riabilitazione

• l'attività è espletata nell'ambito dei servizi di Cure Intermedie residenziali, Day Hospital, Ciclo Diurno Continuo (CDC), servizio riabilitativo ambulatoriale e domiciliare

#### Hospice e Nucleo Stati Vegetativi

• l'attività è rivolta a pazienti affetti da malattia ad andamento irreversibile, in fase terminale e non più suscettibile di guarigione (Hospice)  
 • è garantita assistenza ai pazienti per i quali è esaurito il percorso relativo alla fase acuta e riabilitativa e necessitano di prestazioni sociosanitarie secondo 4 tipologie di impegno di lungodegenza

Gli Istituti geriatrici si caratterizzano per alcune specifiche attività diurne rivolte ad un'utenza diversificata

### Istituto di Milano

Servizio di Radiologia

SMeL(inserito nel 2020 nella rete regionale laboratori COVID)

Cure Domiciliari

Servizio di presa in carico malati di Parkinson

### Istituto di Vimodrone

Servizio di Radiologia

Poliambulatorio Specialistico e Punto prelievi

### Istituto di Abbiategrasso

Punto prelievi

Unità Riabilitativa dell'età evolutiva

Counseling per l'autismo e i disturbi generalizzati dello sviluppo

Progetto "BenEssere - Percorsi per un invecchiamento attivo"

Cure Domiciliari

Nei singoli Istituti geriatrici l'attività si esplica nei settori e con la seguente dotazione strutturale (posti letto e attività accreditata e a contratto):

#### **Istituto di Milano**

- RSA (aderisce alla sperimentazione RSA aperta) con 310 posti letto, di cui 88 per Alzheimer, con al suo interno un Nucleo Stati Vegetativi che può accogliere fino a 22 pazienti
- Centro di Cure Intermedie con 256 posti letto (di cui 10 PL post acuta)
- Day Hospital con 35 posti letto
- Ciclo Diurno Continuo con 30 posti letto
- Nucleo Hospice con 10 posti letto
- Centro Diurno Integrato da 20 posti letto
- Laboratorio analisi (è parte della rete regionale dei laboratori COVID-19)

- Cure Domiciliari
- R.I.A. domiciliare
- Servizio di radiologia

### **Istituto di Abbiategrasso**

- RSA (aderisce alla sperimentazione RSA Aperta) con 167 posti letto, di cui 39 per Alzheimer
- Centro di Cure Intermedie con 150 posti letto
- Day Hospital con 20 posti letto
- Ciclo Diurno Continuo con 16 posti letto
- Punto prelievi

### **Istituto di Vimodrone**

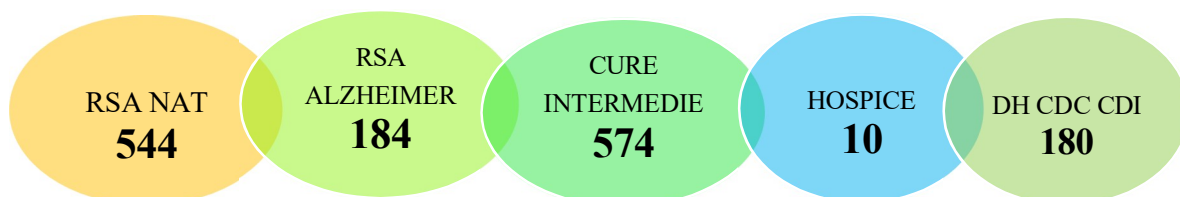
- RSA (aderisce alla sperimentazione RSA Aperta) con 245 posti letto, di cui 57 per Alzheimer
- Centro di Cure Intermedie con 210 posti letto
- Day Hospital con 25 posti letto
- Ciclo Diurno Continuo con 30 posti letto
- Cure Domiciliari
- Punto prelievi
- Servizio di radiologia

Per l'**Istituto di Milano** occorre segnalare che rispetto al numero dei posti letto accreditati RSA (310) risultano attivi 307 P.L. Per consentire il ricovero di casi gravi di pazienti Alzheimer è stata prevista la possibilità di utilizzare camere singole, anziché quelle consuete da 2 posti. I letti risultano accreditati e a contratto ma non sempre tutti utilizzati.

Per l'**Istituto di Abbiategrasso** sono attualmente utilizzabili 120 posti letto in Cure Intermedie rispetto i 150 P.L. accreditati. Risultano, pertanto 30 P.L. accreditati non a contratto e mai attivati.

Nell'**Istituto di Vimodrone** sono 198 posti letto in Cure Intermedie rispetto ai 210 P.L. accreditati. La differenza di 12 P.L. si riferisce a 12 posti letto non accreditati e mai attivati. Nel dicembre 2022 sono stati trasformati 16 PL RSA in 16 PL RSA Alzheimer

Complessivamente l'Azienda dispone di un totale di 1.312 posti letto residenziali e 180 posti letto per attività diurne



Nell'istituto di Milano dal mese di novembre 2021 è stato attivato il servizio di Riabilitazione domiciliare in Area Generale Geriatrica (ex. Art. 26), ampliando l'unità di offerta di riabilitazione diurna. Il servizio prevede la presa in carico riabilitativa globale del paziente attraverso l'elaborazione, da parte dell'équipe multidisciplinare, di un progetto riabilitativo personalizzato e condiviso con il paziente ed il suo caregiver. Il trattamento è rivolto a pazienti affetti da patologia complessa; la presa in carico riabilitativa è globale e si realizza con la predisposizione di un progetto riabilitativo individuale (P.R.I.), la cui attuazione avviene attraverso uno o più programmi riabilitativi definiti dall'équipe multidisciplinare, in accordo con il paziente ed i suoi familiari.

Il trattamento riabilitativo domiciliare è finalizzato a consentire la permanenza dell'utente nel proprio ambito socio-familiare riducendo l'istituzionalizzazione e l'ospedalizzazione.

Infine, l'Azienda garantisce attività specifiche rivolte a particolari tipologie di pazienti quali: il servizio di presa in carico di malati di Parkinson, l'Unità Riabilitativa dell'Età Evolutiva, il Counseling per l'autismo e i disturbi generalizzati dello sviluppo, il progetto BenEssere - Percorsi per un invecchiamento attivo, la Presa in carico dei pazienti cronici.

## **IL CONTESTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE**

---

Per una migliore individuazione del contesto organizzativo aziendale si rimanda al PIAO 2025-2027 vigente alla relativa SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.

## **IL CONTESTO ECONOMICO-FINANZIARIO**

---

Fino al 2019 l'Azienda ha sempre conseguito il risultato economico del pareggio di bilancio, provvedendo, qualora le condizioni di mercato o gestionali ne rendevano conveniente l'opportunità, all'alienazione di unità immobiliari, registrando contestualmente plusvalenze nel rispettivo esercizio finanziario, da impiegare poi per la gestione del patrimonio dell'Azienda in termini di interventi manutentivi ordinari e/o straordinari, secondo la pianificazione programmata e approvata. La remunerazione delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie erogate nei differenti setting di attività e le correlate rette relative alla residenzialità in RSA e al CDI sono sempre state corrispondenti con le risorse riconosciute a budget da ATS, attestandosi sempre su valori medi prossimi al 97% di quanto contrattualizzato. La struttura dei costi, attraverso interventi di monitoraggio continuo dei consumi e della spesa sostenuti nei tre Istituti geriatrici, è sempre stata coerente con la struttura dei ricavi, consentendo sempre di raggiungere il risultato del pareggio di bilancio.

Il contesto socio-economico e congiunturale sfavorevole ha avuto un impatto significativo sull'Azienda, influenzando sia le spese che le entrate. In particolare, la pandemia dal 2020 e successivamente l'aumento dei costi dei beni e servizi acquistati, così come l'aumento degli stipendi del personale a seguito dei rinnovi dei CCNL ha generato un disequilibrio tra costi e ricavi aumentando le perdite relative alla gestione sia ordinaria che straordinaria che negli ultimi anni hanno messo a dura prova l'Azienda.

Il panorama normativo del settore non sembra in procinto di presentare sostanziali novità e pertanto gli scenari futuri partono da ipotesi di generale stabilità delle regole attualmente in vigore, anche se rimangono sullo sfondo almeno due problematiche di carattere generale che Regione Lombardia ha già da tempo iniziato ad affrontare e che potrebbero trovare uno sbocco normativo nel 2025:

- il riassetto della normativa sulle Aziende di Servizi alla persona con l'eventuale ridefinizione del loro ruolo nell'ambito del Servizio Sanitario Regionale
- il riordino dell'Unità di offerta Cure Intermedie.

A seconda delle scelte che saranno effettuate potranno aprirsi per l'Azienda nuove opportunità da entrambi questi ambiti normativi.

In termini generali va rilevato come, sebbene la pandemia sia ormai superata e sia stato quindi eliminato dal contesto un elemento che ha condizionato l'azione aziendale per diversi anni, permane una sorta di "long covid" anche per le Aziende di Servizi alla persona: in particolare si sta verificando un graduale aumento del turnover dei pazienti, che determina un maggior carico operativo tanto con riferimento alle attività svolte dai medici in fase di ammissione, quanto con riferimento agli adempimenti amministrativi, molto articolati in particolare per gli inserimenti in RSA.

Un altro lascito della pandemia che ha un significativo impatto sull'Azienda continua ad essere la ben nota difficoltà di reperimento del personale sanitario. Anche per far fronte a tale esigenza, fin dal 2020 la gestione di alcuni reparti di degenza RSA è stata affidata in appalto ad una Cooperativa esterna a seguito dell'esperienza di una procedura di gara ad evidenza pubblica. Dal 1° ottobre 2023 è attivo un nuovo appalto per la parziale gestione di 4 reparti RSA presso l'Istituto di Milano, di 4 reparti RSA presso l'Istituto di Vimodrone e di un

reparto RSA ad Abbiategrasso per un totale di 426 posti letto.

È previsto lo svolgimento delle attività assistenziali da parte di personale OSS o ASA, nel rispetto degli standard previsti dal contratto e dal sistema di accreditamento vigente. Per completare gli organici si fa ricorso, quando se ne ravvisa l'esigenza, a lavoratori interinali e a liberi professionisti.

La costante difficoltà che tutte le aziende sanitarie incontrano nel reperimento del personale si ripercuote sull'ambiente di lavoro, in quanto le carenze di organico, i pensionamenti, le dimissioni improvvise, il turnover accelerato, agiscono in modo particolarmente negativo sul clima organizzativo dei reparti, costringendo i "superstiti" a lavoro straordinario, turni ripetuti e aumentando in questo modo lo stress lavorativo. Non sembra che questa situazione potrà trovare miglioramento nel corso dei prossimi anni, che si presenteranno pertanto come critici per un eventuale reclutamento del personale sanitario e tecnico. Non diversa è la situazione dei liberi professionisti, i quali, anche a fronte di tariffe molto onerose per l'Azienda, spesso preferiscono le strutture ospedaliere, pubbliche e soprattutto private, agli istituti geriatrici. Questa circostanza assume particolare rilevanza con riferimento alle Guardie Mediche e ai Medici Specialisti.

Nell'ambito dei rapporti con le Istituzioni di riferimento va sottolineato come la contrattualizzazione delle prestazioni con ATS rappresenti uno snodo fondamentale, in quanto delimita il perimetro di attività che l'Azienda può svolgere potendo contare su una remunerazione delle prestazioni. Deve essere peraltro sottolineato come si sia verificata storicamente una "incapienza" del budget attribuito alla struttura rispetto all'assetto accreditato, tanto è vero che sia nell'Istituto di Abbiategrasso, sia in quello di Vimodrone, ci sono posti letto non attivati per questo motivo. In particolare si tratta di 30 posti letto di Riabilitazione di Mantenimento ad Abbiategrasso e di 16 posti letto di RSA Alzheimer a Vimodrone. Peraltro il budget ATS risulta carente anche nel finanziamento dei servizi diurni e ambulatoriali.

In quanto Ente Unico Gestore, all'Azienda viene tuttavia riconosciuta la possibilità di sottoscrivere un "contratto di filiera" per le prestazioni sociosanitarie; ciò rappresenta un utile strumento per la programmazione delle attività aziendali con una flessibilità che in passato era sconosciuta, dal momento che è possibile modulare i servizi e le loro sedi di erogazione in un'ottica di economicità della gestione e di funzionalità delle scelte.

Complessivamente negli ultimi esercizi i tassi di occupazione sono cresciuti in quasi tutti i setting di attività e per i tre Istituti, anche se non è stato raggiunto il livello di produzione previsto nel budget ATS, tanto che nel corso di quest'anno l'ATS di Milano ha definito un budget in riduzione di circa euro 1,1 milioni limitando in tal modo la capacità produttiva potenzialmente in capo all'Azienda;

Per il prossimo triennio sarà quindi di fondamentale importanza utilizzare appieno il budget contrattualizzato come obiettivo minimo strettamente collegato alla capacità produttiva aziendale.

## **IL PATRIMONIO IMMOBILIARE**

---

L'Azienda, oltre alle strutture patrimoniali di natura istituzionale attraverso i quali esercita la propria *mission*, con erogazione di servizi alberghieri/riabilitativi e sanitari, possiede unità immobiliari ed edifici destinati a civile abitazione e/o uso diverso dall'abitativo, situati prevalentemente nei comuni di Milano e Abbiategrasso, e da terreni e fondi rustici, con annesse aziende agricole, situati principalmente in Comuni delle Province di Milano e Pavia, per una superficie complessiva di circa 1.800 ettari.

Il patrimonio immobiliare è gestito a reddito attraverso politiche di giusta remunerazione, espletando procedure conformi alle norme di rigore e trasparenza alle quali la Pubblica Amministrazione è chiamata al rispetto.

La gestione del patrimonio aziendale è sempre stata caratterizzata da funzioni prevalentemente strumentali di supporto alle finalità istituzionali perseguite dall'Azienda di erogazione di servizi assistenziali e sanitari a favore delle persone anziane in situazione di bisogno. Si esplica prevalentemente all'attività di locazione del patrimonio da reddito, costituito da unità immobiliari ad uso abitativo e non (uffici, negozi, box e posti auto) e terreni, fondi rustici con annesse aziende agricole, concessioni d'uso e scarico acque.

L'Azienda, in attuazione della legge 431/1998, che ha dettato l'attuale disciplina sulle locazioni degli immobili urbani con l'introduzione di due diverse modalità di contrattazione, ha optato per l'applicazione del canone

libero per gli immobili di proprietà ubicati nel centro storico di Milano. Le unità locative (con l'esclusione dei box e dei posti auto assegnati sulla base di importi predefiniti, nel rispetto dell'ordine cronologico della domanda) sono assegnate tramite asta pubblica con aggiudicazione al migliore offerente.

Di seguito è data una sintetica rappresentazione delle unità immobiliari locate alla data del 01/01/2025:

| <b>UNITA' IMMOBILIARI ASP GOLGI REDAELLI</b> |                 |               |               |                      |
|--|-----------------|---------------|---------------|----------------------|
| <b>Tipologia</b>                             | <b>occupate</b> | <b>sfitte</b> | <b>Totale</b> | <b>% occupazione</b> |
| Unità abitative                              | 251             | 49            | 300           | 83,66%               |
| Box/posti auto                               | 103             | 106           | 209           | 49,30%               |
| Guardiola                                    | 7               | 1             | 8             | 87,50%               |
| Autorimessa                                  | 1               | 0             | 1             | 100%                 |
| Attività commerciali                         | 17              | 8             | 25            | 68%                  |
| Uffici                                       | 37              | 16            | 53            | 69,80%               |
| Scuola                                       | 1               | 0             | 1             | 100%                 |
| Caserma                                      | 1               | 0             | 1             | 100%                 |
| Contratti agrari                             | 36              | 2             | 38            | 94,74%               |
| Abitazioni rurali                            | 13              | 10            | 23            | 56,52%               |
| Concessione terreni                          | 74              | 0             | 74            | 100%                 |
| Concessione acque                            | 60              | 0             | 60            | 100%                 |
| Uso istituzionale                            | 4               | 0             | 4             | 100%                 |

Il patrimonio immobiliare comprende inoltre 18 edifici di valore storico-artistico (luoghi di culto, ex opifici, etc.).

## **IL PATRIMONIO CULTURALE**

L'Azienda ha sviluppato negli anni una politica culturale complessa e coerente, che mira in primo luogo a garantire la tutela, la conservazione e la trasmissione alle generazioni future del ricco patrimonio storico ereditato dagli antichi Luoghi Pii Elemosinieri, perseguendo al contempo la valorizzazione pubblica il più ampia

possibile di tale eredità culturale (che comprende l'Archivio storico, la Quadreria e numerose altre tipologie di beni culturali: stampati, fotografie, edifici storici, beni paesaggistici, fonti orali, testimonianze materiali). Acquista quindi particolare importanza il costante mantenimento dei rapporti con le Soprintendenze, con le direzioni museali del Comune di Milano, con le altre istituzioni culturali della città e del territorio.

Nell'adempimento di tale duplice mandato - tutela e valorizzazione - sono state in passato promosse numerose iniziative nel campo della divulgazione: esaurite o concluse le azioni culturali intraprese in precedenza, rivolte principalmente a un forte investimento esterno sul piano della didattica e della inclusione pubblica, è stato avviato un programma di recupero e valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale appartenente alla lunga storia dell'Azienda, con finalità di rafforzamento identitario e di riconoscibilità individuale dell'Azienda.

La principale attività di valorizzazione riguarda il sito web *Il tesoro dei poveri*, costantemente implementato nelle sue molteplici e sfaccettate pagine tematiche, con particolare risalto per le biografie, tra cui quelle degli amministratori e dei dipendenti dell'Azienda, unico nel panorama dei siti web di realtà simile alla nostra.

Si è poi partecipato ad alcuni bandi pubblici: è in fase di realizzazione l'attività di digitalizzazione di documentazione dell'Archivio all'interno del PNRR (Missione M1 - Componente C3 - Investimento 1.1 "Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturale" - Sub-Investimento 1.1.5: "Digitalizzazione del patrimonio culturale"); si è inoltre risposto all'Avviso Unico Cultura 2025 di Regione Lombardia presentando domanda di cofinanziamento per l'inventariazione di un fondo archivistico.

Finalità di ritorno d'immagine e di riconoscibilità identitaria assolverà il previsto allestimento presso la Sede di via Bartolomeo d'Alviano, con la successiva presentazione pubblica, dei ritratti dei benefattori più recenti, eseguiti dagli allievi della Scuola del ritratto dell'Accademia di Brera.

Rimane inoltre immutata la disponibilità a coinvolgimenti in progetti scientifici coerenti con la dimensione culturale propria dell'Archivio da parte di soggetti pubblici e privati operanti a Milano e sul territorio, a cominciare dalle Raccolte d'Arte del Castello Sforzesco con cui sussiste una convenzione di deposito delle più pregevoli opere d'arte dell'Azienda.

## **STRATEGIE AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE**

A fronte della situazione complessiva dianzi rappresentata possono darsi i principali interventi strategici di massima sotto indicati:

### **1. INTERVENTI POSSIBILI NEL BREVE PERIODO**

Recupero liquidità e finanziamenti → oltre a porre in essere, per quanto possibile, azioni sempre più puntuali di recupero di crediti esigibili, ottimizzazione della saturazione delle unità di offerta e di implementazione delle prestazioni in favore di utenza solvente, di potenziamento delle locazioni di unità immobiliari e rinegoziazione dei contratti di affitto, sarà imprescindibile ricorrere a finanziamenti, acconti e anticipazioni da parte di soggetti esterni (ATS, Regione, Finlombarda, Comune di Milano). Si auspica, inoltre, una incrementata disponibilità al credito da parte del Tesoriere, a seguito di nuovo affidamento in esito alle procedure di gara in corso.

Adozione di nuovo piano di dismissioni → appare non rinviabile mettere in atto il nuovo piano di dismissione immobiliare approvato dal Consiglio di Indirizzo. Secondo le previsioni di cui agli artt. 2 e 3 dello Statuto vigente, l'Azienda gestisce il proprio patrimonio immobiliare a supporto delle finalità istituzionali, tra cui lo svolgimento delle prestazioni e l'erogazione dei servizi e, inoltre, provvede al raggiungimento dei propri fini istituzionali anche mediante le rendite derivanti dal patrimonio prevedendo espressamente il ricorso ai proventi di alienazioni di cespiti del patrimonio immobiliare. Su questo punto si rimanda al relativo paragrafo piano di dismissione immobiliare.

Alienazione immobile di via Olmetto, n. 6 – Milano (Palazzo Archinto) → lo stabile – attualmente locato a primaria istituzione formativa - riveste caratteristiche di particolare idoneità per una vendita in tempi brevi tra cui e in modo non esaustivo: elevato valore di mercato, immediata disponibilità a seguito di autorizzazione della competente Soprintendenza, nessun impatto sociale connesso ad esigenze abitative, considerevole appetibilità data dalla posizione centralissima e dal prestigio della struttura di valore storico e culturale. In ogni caso, le dismissioni di patrimonio immobiliare, ed in particolare la vendita di Palazzo Archinto, pur necessarie per bloccare in tempi brevi il trend negativo che genera continui debiti non saldabili, non risolvono il problema definitivamente e in modo sistemico ma consentiranno nell'immediato il riequilibrio economico, nonché di disporre del tempo necessario per raggiungere il vero obiettivo risolutore per tutte le problematiche dell'Azienda, ovvero l'inclusione nel Sistema regionale sanitario nel più breve tempo possibile, onde evitare la necessità di procedere a ulteriori alienazioni. Su questo punto si rimanda al relativo paragrafo piano di dismissione immobiliare.

Rinegoziazione degli accreditamenti e dei contratti con ATS, Regione, Comune di Milano e diversi → si deve operare al fine di ottenere la rimodulazione dell'assetto accreditato e la ridefinizione del budget contrattualizzato con ATS, la revisione in aumento delle tariffe regionali individuate per setting di intervento, come pure prevedere interventi nei confronti dei Comuni sul cui territorio insistono le strutture geriatriche in ordine ai convenzionamenti in essere, con particolare riferimento alle rette corrisposte dagli stessi per il ricovero degli ospiti di competenza.

### **2. INTERVENTI POSSIBILI NEL MEDIO/LUNGO PERIODO**

Inserimento dell'Azienda nel sistema Regionale SIREG → previa modifica della normativa regionale in materia di Aziende di Servizi alla persona e l'adozione di opportune diversificazioni dell'offerta in un'ottica di più puntuale sanitarizzazione, sarà possibile ottenere l'inserimento dell'Azienda nel Sistema sanitario Regionale per vedersi riconosciute le prerogative riservate agli enti appartenenti allo stesso, in particolare in materia di riequilibrio di bilancio.

Ridimensionamento dell'offerta → fatta salva l'ottimizzazione degli spazi interni (anche mediante diversa configurazione e redistribuzione dei locali destinati alle attività operative e strumentali), si considera inoltre l'eventuale chiusura, anche parziale, di strutture e/o la cessione delle stesse, qualora si verificino condizioni di sottoutilizzo, mancato utilizzo o carenza di redditività adeguata a compensare le spese di esercizio. La soluzione che si ritiene maggiormente atta a garantire la sopravvivenza dell'Azienda passa necessariamente attraverso l'inclusione della stessa (quale soggetto a sé, al fine di mantenerne le caratteristiche di autonomia riconosciute

dalla L. R. 1/2003) tra gli Enti del Sistema regionale sanitario, ottenendo in tal modo che Regione Lombardia ne assicuri la sostenibilità economico-finanziaria assumendosi la responsabilità esclusiva in caso di perdite.

Modifica della personalità giuridica dell'Azienda → nel caso in cui il percorso dell'inserimento in SIREG non fosse percorribile o non andasse a buon fine, depubblicizzazione dell'Azienda mediante trasformazione in Fondazione di diritto privato, per beneficiare quantomeno della riduzione dei costi relativamente a voci del personale, detraibilità dell'IVA, minori oneri gestionali diversi.

Considerato che gli ambiti in cui l'Azienda esplica generalmente la propria attività di programmazione sono i seguenti:

- ✓ AMBITO ORGANIZZATIVO E AMMINISTRATIVO
- ✓ AMBITO SANITARIO E SOCIOSANITARIO
- ✓ AMBITO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
- ✓ AMBITO DELLE RISORSE UMANE
- ✓ AMBITO DELLA RICERCA E DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE
- ✓ AMBITO DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ✓ AMBITO DEGLI INVESTIMENTI
- ✓ AMBITO DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

l'implementazione della strategia di programmazione triennale individuata dall'Azienda si completa con le previsioni di cui alla sezione "Valore pubblico, performance e anticorruzione" del PIAO vigente nel tempo, anche per quanto riguarda le azioni strategiche e gli obiettivi operativi definiti per singolo anno di riferimento.

## **PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**

Capire le dinamiche e gli andamenti dell'ultimo anno passato è fondamentale per orientare l'Azienda alla prevenzione di "rischi" economici e cogliere eventuali opportunità per prendere decisioni informate adattando i propri piani operativi e di investimento alle mutevoli condizioni sia endogene che esogene.

Nell'ultimo anno trascorso, nonostante l'incremento degli introiti legato all'erogazione delle prestazioni e delle attività poste in essere dall'Azienda (ricavi complessivi anno 2024 pari a 84.017.011 euro), è stata purtroppo registrata una perdita significativa pari a 12.921.344 euro. Questa perdita è attribuibile principalmente all'aumento dei costi relativi ai beni di consumo e delle revisioni prezzi richieste dai fornitori, l'elevato costo delle utenze e l'aumento del costo del personale correlato all'aumento delle prestazioni erogate e agli adeguamenti dei CCNL. L'Azienda, inoltre, non è riuscita a concretizzare le vendite immobiliari previste dal precedente Piano di Riequilibrio Economico e le tempistiche necessarie per le procedure di vendita (predisposizione capitolato, perizie, bandi, assegnazione e rogito) si sono rivelate inadattabili con il tempo ristretto a disposizione dall'inizio del Piano di Rientro. A ciò si sono aggiunte problematiche catastali sugli immobili che hanno reso insufficiente il tempo per concludere le relative procedure di vendita.

Analizzando gli ultimi cinque anni (2020-2024), si osserva che la spesa per beni di consumo e forniture energetiche è aumentata significativamente dopo la pandemia, passando da una media pre-2020 di 7 milioni di euro a oltre 10,5 milioni di euro (con picchi di 11.628.208 nel 2022). Il risultato della gestione ordinaria (costi e ricavi) è rimasto sostanzialmente stabile dal 2020 ad oggi, con l'unica eccezione negativa del 2022, che ha concentrato la maggior parte degli effetti avversi della pandemia. L'Azienda si è trovata di fronte ad una perdita sostanziale nel 2024, causata da costi operativi in crescita e dalla mancata realizzazione delle vendite immobiliari previste. Questo ha evidenziato la necessità di affrontare le sfide connesse all'aumento dei costi e alla tempistica delle dismissioni patrimoniali per garantire la stabilità finanziaria futura.

Per un maggior approfondimento della situazione relativa al 2024 si rimanda alla relazione sulla situazione dell'Azienda e sull'andamento della gestione allegata al bilancio d'esercizio 2024 di cui alla delibera n. 8 del Consiglio di Indirizzo del 30/04/2025. La relazione secondo quanto disposto dal Regolamento Regionale n. 11 del 2003 all'art 33 c.2 dispone che la stessa indichi un'evoluzione della gestione, individuando programmi e prospettive per l'esercizio successivo.

Attesa la difficoltà di ottenere un miglioramento del risultato economico di bilancio agendo sulla riduzione dei costi attraverso le consuete leve gestionali (contenimento dei costi variabili applicando una rigorosa spending review, riduzione della spesa del personale a invarianza di CCNL applicato, incremento dei ricavi attraverso una revisione delle tariffe e rette applicate) occorre tenere in considerazione nella programmazione economico-finanziaria delle seguenti possibilità di miglioramento, che sono state riportate come prospettive future nella relazione di chiusura del bilancio anno 2024 e che si intendono come azioni concrete da portare avanti nel prossimo anno e successivi:

- **Migliore efficientamento del lavoro:** implementare modelli di organizzazione della turnistica e della struttura dell'orario di lavoro, per recuperare efficienza gestionale, limitare i tempi di sovrapposizione del personale al cambio del turno, ricercare una dotazione di personale dei reparti che sia rispondente allo standard minimo di accreditamento ma non eccessivamente ad esso
- **Esternalizzazione di attività assistenziali:** alcune 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 mantenendo in capo all'Azienda le attività di maggiore competenza e capacità professionale e di coordinamento dei reparti (quali ad esempio le attività infermieristiche, riabilitative e mediche).
- **Rilancio dell'attrattività dell'Istituto di Abbiategrasso:** il posizionamento dell'Istituto Golgi di Abbiategrasso nell'ambito delle cure rivolte a pazienti affetti da malattie cronico-degenerative è sicuramente di elevato livello. In considerazione della scarsa attrattività della struttura per il ricovero di pazienti RSA induce a proporre un differente utilizzo dei posti letto di RSA NAT, previo il necessario adeguamento strutturale, destinandoli a pazienti con modico decadimento cognitivo (MCI), ancorché nell'ambito dell'attuale budget assegnato per le attività RSA, senza incremento della tariffa SOSIA

riconosciuta per i nuclei Alzheimer.

- **Spending review nell'ambito dei consumi di farmaci e delle prestazioni di laboratorio analisi:** per il contenimento della spesa sarà necessario mettere in campo azioni che consentano di contenere la spesa per il consumo dei farmaci, intervenendo con una revisione del prontuario farmaceutico e successivamente, o meglio contemporaneamente, sull'analisi delle prescrizioni da parte dei medici dei reparti; con la stipula di un appalto di fornitura più efficiente, e se possibile economicamente più vantaggioso di quello in essere; con la successiva scelta di esternalizzazione di tutto il servizio di approvvigionamento dei farmaci/dispositivi, con un meccanismo di global service. Occorrerà inoltre ottimizzare l'uso dei farmaci e la richiesta di esami diagnostici per ridurre i costi e migliorare l'efficienza, monitorare le richieste interne degli esami di laboratorio, incrementare l'attività privata a pagamento con pacchetti di screening.
- **Autosufficienza nella produzione energetica:** è allo studio l'installazione di un impianto fotovoltaico in un'area 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 alle tariffe medio tempore praticate.
- **Modifica dell'assetto accreditato:** ad oggi le attività in RSA NAT, per le quali è prevista una tariffa sanitaria riconosciuta da ATS ed una retta di compartecipazione ai costi a carico degli ospiti, non sono concorrenziali con gli altri erogatori privati che possono vantare una struttura dei costi meno onerosi di quelli riservati ad un ente pubblico. Inoltre, la specializzazione delle strutture dell'Azienda in ordine al trattamento delle demenze e delle malattie neurodegenerative oltre a quelle riabilitative erogate in Cure Intermedie, impongono una riflessione con i competenti livelli regionali per una riclassificazione dell'assetto accreditato dell'Azienda, prevedendo la trasformazione dei posti RSA NAT in altrettanti posti di riabilitazione (Cure Intermedie) o RSA Alzheimer. In ordine alle attività riabilitative si rileva sul territorio una costante richiesta da parte delle strutture ospedaliere di posti disponibili per accogliere i pazienti in dimissione che necessitano di riabilitazione. Per il trattamento di pazienti affetti da Alzheimer, di cui l'Azienda rappresenta uno dei maggiori erogatori del territorio, consentirebbe di soddisfare una lista di attesa che sul territorio in cui insistono gli Istituti dell'Azienda è in costante aumento. La riclassificazione, se autorizzata, consentirebbe di raggiungere una piena saturazione dei posti letto e il riconoscimento di attività maggiormente specialistiche che l'istituto è in grado di soddisfare.
- **Incremento delle attività specialistiche ambulatoriali:** l'incremento delle attività specialistiche ambulatoriale rappresenta una possibilità per incrementare i ricavi ma anche per abbattere le liste di attesa, specie in ambito riabilitativo. Sarà anche possibile implementare, organizzandole, le attività a pagamento sia per quanto riguarda le prestazioni di terapia fisica e riabilitativa, che di specialistica ambulatoriale per le discipline già accreditate (compresa la radiologia e il laboratorio analisi). Inoltre, sarà incrementata l'attività in libera professione dei medici, riorganizzando il percorso di prenotazione, accettazione ed erogazione della prestazione.
- **Efficientamento della gestione per una migliore redditività del patrimonio immobiliare:** l'Azienda è impegnata in attività volte a migliorare la redditività del patrimonio immobiliare attraverso attività amministrative e tecnico-professionali volte a incrementare i ricavi derivanti dalle locazioni di unità immobiliari urbane e agrarie. Contemporaneamente è stata avviata un'intensa attività di recupero dei crediti derivanti da locazioni non pagate, procedendo con provvedimenti esecutivi concordando un congruo piano di rientro con l'affittuari. Quali obiettivi di miglioramento rientra senza dubbio la messa a reddito di tutte le unità immobiliare attualmente non locate, procedendo con le consuete procedure ad evidenza pubblica (i bandi in molti casi dovranno prevedere, a scomputo del canone, i costi occorrenti per le manutenzioni straordinarie che dovranno essere sostenute dagli inquilini). E' in fase di implementazione un nuovo sistema informatico per la gestione del patrimonio immobiliare, da integrare con il sistema contabile, per realizzare un completo data base a disposizione dell'Azienda.

In sintesi, quindi, per il prossimo triennio le linee di azione che impatteranno positivamente sull'andamento economico finanziario potranno essere:

1. la realizzazione di eventuali plusvalenze da alienazioni previste dal Piano di Dismissione immobiliare a cui si rimanda nell'ultimo paragrafo,
2. l'aumento della redditività del patrimonio disponibile,
3. le eventuali azioni positive degli stakeholder istituzionali (Regione Lombardia e ATS città metropolitana di Milano) attraverso un adeguamento delle tariffe per le Cure Intermedie e la Riabilitazione al tasso di inflazione e conseguente ricalcolo dei budget assegnati,
4. la capacità dell'Azienda di contenere i costi mettendo in atto la spending review programmata,
5. l'incremento della produzione aziendale al massimo dei budget assegnati da ATS ottenendo il migliore rendimento dal c.d. "contratto di filiera" per le prestazioni sociosanitarie (anche attraverso l'utilizzo sistematico dei posti assegnati nei servizi semi-residenziali per due turni di pazienti) e da eventuali contratti di scopo che si potranno sottoscrivere per le cure domiciliari;
6. l'attività di recupero crediti da inquilini e da ospiti RSA.

Viceversa potranno avere un impatto negativo sotto il profilo economico finanziario:

1. l'aumento dei prezzi secondo le dinamiche di mercato relativamente ai prezzi di beni e servizi, in particolare quelli energetici, così come delle imposte e degli oneri finanziari derivanti da finanziamenti e mutui,
2. i periodici rinnovi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro del personale dipendente e della dirigenza che comporteranno un aumento dei costi del personale.

## ***PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI***

La Programmazione Triennale degli Acquisti di Beni e Servizi è un pilastro fondamentale per la gestione efficiente e strategica delle risorse dell'Azienda anche al fine di supportare gli obiettivi operativi e al contempo garantire trasparenza, economicità e qualità nelle procedure di approvvigionamento.

Al fine di dare una visione più schematica possibile della pianificazione degli acquisti si rimanda alla Scheda H e alla Scheda G pubblicate sul sito aziendale nella sezione Amministrazione Trasparente/Bandi di gara e Contratti /Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture.

## **PROGRAMMAZIONE DEGLI INVESTIMENTI**

La pandemia e le sue conseguenze hanno pregiudicato in modo sostanziale la possibilità per l'Azienda di far fronte a tutti gli investimenti che le strutture di ricovero richiederebbero per il solo adeguamento alle normative vigenti; pertanto quelli che vengono rappresentati di seguito sono interventi che al momento l'Azienda non è in grado di finanziare, se non attraverso le dismissioni immobiliari previste nel piano successivamente descritto. Peraltro, trattandosi di interventi straordinari, in questo caso si verificherebbe solo una trasformazione patrimoniale, senza perdita di valore.

La maggior parte degli interventi di adeguamento delle strutture di ricovero ai requisiti previsti sono stati effettuati nel corso dei due decenni precedenti, con un imponente programma di investimenti (oltre euro 50 milioni) che ha permesso il riconoscimento del formale accreditamento definitivo; al momento rimangono aperte solo 2 situazioni marginali per quanto riguarda i piani di adeguamento, relativamente alle strutture di Vimodrone e Abbiategrasso. Tuttavia nel frattempo sono entrate in vigore nuove e più stringenti normative in materia di sicurezza che impongono l'adozione di un programma di interventi molto impegnativo.

La necessità quotidiana di fronteggiare specifiche esigenze e risolvere innumerevoli urgenze di carattere sanitario ed organizzativo, ha imposto una gestione basata quasi esclusivamente sulla risoluzione di singoli problemi, senza una precisa programmazione di medio periodo. Tuttavia nel 2024 si sono conclusi i lavori di riqualificazione della Centrale Termica di Milano ed è in corso la sostituzione di 350 mq di infissi nell'Istituto di Vimodrone per un valore di circa € 1.461.000,00.

I summenzionati interventi rientrano nell'ambito del Contratto novennale Energia Consip SIE 4 (sottoscritto nel Settembre del 2023) nel cui canone Energia è ricompreso:

- -Fornitura GAS riscaldamento e ACSA (acqua calda sanitaria) escluso cucina
- -Conduzione impianti (riscaldamento-ACSA-raffrescamento)
- -Interventi di riqualificazione energetica come da offerta per importo max € 3.378.700,00 (quota conto capitale)
- -quota parte di interventi di manutenzione correttiva, per importo max € 771.193,32
- Canone di manutenzione

il tutto da corrispondersi in rate trimestrali per la durata contrattuale, oltre revisione prezzi secondo normativa, che per l'anno 2025 è stato stimato in € 4.650.000+IVA annui, pari a rate trimestrali di € 1.162.500,00+IVA

Se si prendono in considerazione tutte le problematiche che attualmente riguardano le strutture aziendali in termini di investimenti richiesti, si può fare riferimento alle tipologie che seguono:

### ➤ Piano Programma Istituto di Abbiategrasso

Per la sede di Abbiategrasso, l'intervento riguarda essenzialmente la formale e definitiva collocazione al 1° piano del cosiddetto "Lotto A ex RSA" del servizio di riabilitazione rivolto ai minori, trasferito prima del COVID, con urgenza, dall'area storica per problematiche connesse al riscaldamento e gestionali.

Tale piano ad oggi sia per la mancanza di fondi che per eventuali ulteriori valutazioni aziendali, non è ancora stato attuato.

### ➤ Piano Programma Istituto di Vimodrone

Per la sede di Vimodrone il Piano programma presentato in ATS prevede la ristrutturazione dell'intero 3° piano attualmente inutilizzato e destinato ad ospitare 2 reparti di degenza RSA (n.84 pl). Contestualmente viene prevista la riorganizzazione del primo piano (U.d.O. Cure Intermedie da 74 pl), consentendo così l'attivazione di nuovi 34 posti letto, di cui 12 già accreditati. Il progetto include i lavori di adeguamento dell'Istituto alla normativa antincendio, mediante realizzazione di un ascensore antincendio nell'ala nord dell'edificio.

Nel 2020 l'Area Tecnica e Servizi Manutentivi ha redatto uno studio di fattibilità relativamente ai lavori necessari per la ristrutturazione del 3° piano che comprende lavori di modifica del 1° piano e di un semi- piano al piano rialzato in relazione alla modifica della destinazione d'uso conseguente allo spostamento dei reparti, per un importo stimato di circa € 4.000.000+IVA.

Il Piano, dunque, prevede l'adeguamento della struttura per l'attivazione da 12 a 14 nuovi posti letto (in relazione alla configurazione che si deciderà di dare in via definitiva al reparto c.d. "Rialzato") per raggiungere il numero complessivo di 210 P.L. accreditati.

Tale piano non ha trovato ancora attuazione, sia per la mancanza di fondi che per eventuali valutazioni aziendali.

➤ Adeguamento alle normative intervenute in materia antisismica e antincendio

L'evoluzione della normativa tecnica ha rimesso in discussione anche situazioni sulle quali l'Azienda era già intervenuta adeguandosi alle prescrizioni vigenti all'epoca. Al momento attuale in diversi ambiti occorre prendere atto che le strutture di ricovero devono essere sottoposte ad ulteriori interventi obbligatori per il rispetto delle normative antisismiche e antincendio.

Per quanto riguarda la normativa antisismica le disposizioni prevedono l'esecuzione di una valutazione della resistenza degli edifici secondo NTC 2018. Tali analisi devono essere redatte da ingegnere strutturista, il quale con apposito software, elabora i dati strutturali degli edifici, i materiali costruttivi che lo compongono e caratteristiche degli stessi, determinando l'indice di rischio di vulnerabilità in caso di sisma.

Tale valutazione potrebbe portare la necessità di ingenti interventi di tipo strutturale, non prevedibili prima della valutazione.

Nel 2022 si è ritenuto opportuno, in continuazione con le attività avviate nel precedente esercizio, procedere con gradualità a tali valutazioni per i 3 istituti, affidando gli incarichi necessari a professionisti esterni in possesso delle necessarie specializzazioni, dando priorità alla sede di Vimodrone che per caratteristiche intrinseche (altezza dell'edificio, stratificazione nel tempo di interventi sulla struttura, vetustà) si trova in una situazione di maggiore attenzione in quanto situato in un comune classificato in zona sismica 3, come Milano, (mentre Abbiategrasso è invece in zona sismica 4 non rilevante ai fini sismici).

A Vimodrone l'attività di verifica il cui costo è ammontato ad € 134.000+IVA si è conclusa nel corso del 2023 e sono stati individuati interventi da eseguire, previa progettazione, per un importo stimato di € 1.900.000+IVA.

Nel corso del 2024, dovendosi preventivamente trovare le risorse economiche occorrenti, non si è dato corso all'affidamento della progettazione per gli interventi stimati per la messa a norma della sede di Vimodrone né tanto meno per affidare incarichi di valutazione per l'Istituto di Milano.

È di tutta evidenza che, in relazione alle risultanze delle valutazioni ancora da eseguire per la sede di Milano, potrebbero determinarsi nei prossimi esercizi necessità di interventi di entità anche rilevante, la cui realizzazione sarà definita in funzione della gravità della situazione e dell'entità della spesa.

Per quanto riguarda la normativa antincendio, le disposizioni prevedono l'adeguamento delle strutture alle nuove normative vigenti che investono anche numerosi impianti (gas combustibili, gas medicali, diffusione sonora, elettrici, illuminazione) e comportano la realizzazione di compartimentazioni, locali di emergenza, ecc.

Per l'istituto di Milano, oltre agli adeguamenti summenzionati, si dovranno prevedere degli interventi più importanti ed onerosi quali l'adeguamento del piano -2, ove peraltro sono presenti n° 2 Gruppi Elettrogeni ormai datati, che con la nuova normativa antincendio dovranno essere spostati in altra area dell'Istituto. Sempre presso il citato Istituto si dovrà realizzare, previa identificazione, il Centro unico d'emergenza e adeguare i parcheggi interrati presenti nel lotto 7, necessari per i dipendenti, in particolare per i turnisti.

Per l'istituto di Vimodrone, invece, l'intervento da considerarsi più oneroso è quello relativo alla realizzazione di un impianto ascensore VVF dedicato, per un importo stimato di circa € 1.000.000+IVA, oltre alla necessità di dover realizzare, previa identificazione, il Centro unico d'emergenza.

L'istituto di Abbiategrasso - struttura più recente - è in possesso di CPI per la quasi totalità delle strutture in esercizio, ad esclusione del lotto A, che presenta strutture portanti in legno e richiederà quindi interventi rilevanti con un onere stimato di circa € 3.000.000+IVA. Per avere un quadro della situazione in ciascun Istituto, in relazione all'aderenza alle nuove disposizioni, è stato necessario affidare un incarico ad un professionista specializzato RTA (Responsabile Tecnico Antincendio) che provvederà alla verifica e aggiornamento dei progetti antincendio relativi ai tre Istituti da sottoporre all'approvazione del Comando provinciale VV.F. e alla definizione degli interventi da effettuare per l'adeguamento. Dal 2025 fino all'ottenimento dei CPI a seguito della ricognizione da parte del RTA, sarà necessario affidare specifici incarichi per la progettazione degli interventi veri e propri ed in seguito passare alla fase realizzativa mediante apposite gare d'appalto.

Anche per questi interventi si valuterà un piano graduale dei lavori in funzione della gravità delle situazioni riscontrate e dell'entità della spesa.

La problematica Antincendio riguarda in parte anche gli stabili civili di proprietà: da una ricognizione effettuata recentemente è emerso che sarà necessario effettuare valutazioni ed interventi su questi edifici ai fini dell'ottenimento del Certificato di Prevenzioni Incendi.

➤ Interventi di ripristino o di integrazione

Sotto questa voce ricadono tutti gli interventi da realizzare per garantire la funzionalità nel tempo degli edifici di proprietà aziendale e possono comprendere una notevole varietà di opere che spaziano dal ripristino delle facciate di stabili abitativi, agli adeguamenti e al rinnovo degli impianti, alla cartellonistica di indirizzamento degli Istituti, alla bonifica di manufatti in amianto presso le aziende agricole, ecc.

In particolare nel 2025 da una analisi degli interventi più significativi ed indispensabili per il mantenimento della fruizione degli Istituti e per non creare disservizi, occorrerà dover effettuare interventi urgenti sugli impianti Ascensori, Chiamate infermieri, Cabina Elettrica MT (media Tensione).

Oltre agli impianti ascensori, dalla ricognizione effettuata sugli immobili civili - sempre ai fini della sicurezza - occorrerà dal 2025 e per il triennio successivo prevedere i sotto riportati interventi:

| <b>Ubicazione</b>                                 | <b>intervento</b>   | <b>Importo stimato escluso IVA</b> |
|---|---|------------------------------------|
| Via Corno di Cavento 3                            | Incarico Progettazione strutturista   | € 15.000                           |
|   | messa in sicurezza delle facciate in quanto i frangisole in laterizio che fungono anche da parapetti sono gravemente ammalorati con grave rischio di caduta | € 800.000                          |
| Via Sottocorno 46                                 | messa in sicurezza di balconi   | € 50.000                           |
| Via Macchi /Brianza (51% proprietà in condominio) | Adeguamento ascensori (deliberati in assemblea condominiale pagamento rateizzato 24 mesi)   | € 60.000                           |
|   | Rifacimento griglie marciapiedi (ingiunzione comune)  | €120.000                           |
|   | Adeguamento Centrale Termica e altezza superiore 24 mt per ottenimento CPI- Ingiunzione VVF (deliberati in assemblea condominiale)                          | € 20.000                           |
|   | Adeguamento autorimessa - piano -1 e -2 oltre risanamenti strutturali Ingiunzione VVF   | € 1.000.000                        |
|   | Messa in sicurezza dei balconi  | € 70.000                           |

|                                       |  |           |
|---------------------------------------|--|-----------|
| Fondi rustici in piano di dismissione | Demolizione fabbricati abusivi e relative coperture in amianto | € 100.000 |
|---------------------------------------|--|-----------|

Rispetto alla tabella sopra esposta si precisa che nel corso del 2025:

- ✓ sono stati deliberati gli interventi relativi al rifacimento delle griglie e marciapiedi relativamente agli stabili siti nel condominio di via Macchi/Brianza,
- ✓ sono in corso di progettazione la messa in sicurezza dei balconi sempre relativamente al condominio sopra citato
- ✓ sono in corso le demolizioni di fabbricati abusivi e relative coperture in amianto nel comune di Carpiano.

Tuttavia occorre precisare che la previsione temporale dell'esecuzione dei lavori e delle manutenzioni straordinarie sarà rivalutata sempre sulla base delle risorse finanziarie che si renderanno disponibili nel corso degli anni.

## PIANO DELLE DISMISSIONI IMMOBILIARI

Nel corso dei prossimi esercizi si cercheranno di realizzare le dismissioni immobiliari soprattutto al fine di portare avanti nel prossimo triennio, al fine di acquisire le risorse economiche finanziarie limitatamente agli impegni finanziari assunti e in misura sufficiente a consentire il raggiungimento dell'equilibrio economico - finanziario aziendale. Le alienazioni programmate per i prossimi anni sono quelle deliberate nell'ultimo piano approvato dal Consiglio di Indirizzo con delibera n. 6 del 9 aprile 2025 che annulla e sostituisce ogni precedente e/o difforme disposizione in materia e prevede le seguenti dismissioni che vengono qui interamente riportate.

Nella definizione della programmazione triennale l'ordine di priorità delle alienazioni sarà determinato secondo le seguenti urgenze:

- Azzeramento del debito nei confronti dei fornitori dell'Azienda al fine di ridurre il più possibile anche il pagamento di interessi di mora, ben superiori agli già alti tassi di interesse bancari e migliorare quindi l'indicatore di tempestività dei pagamenti e l'indice medio dei pagamenti
- Ripiano dei debiti residui coperti da prestiti bancari o mutui per comprimere, o addirittura azzerare, il pagamento dei relativi interessi che, in queste specifica fase congiunturale, rendono il costo del denaro oneroso

### Vendita terreni edificabili (non locati né occupati)

|     | Comune                           | Superficie Mq | Descrizione   | Valore presunto                     | Identificativi catastali     |
|-----|----------------------------------|---------------|---|-------------------------------------|------------------------------|
| 1.1 | 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 (stima AdE € 2.150.000) | Fg 2 mapp. 49-625-629-627-84 |
| 1.2 | 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                         | Fg 2 mapp diversi            |
| 2   | Sommo (PV) Via Gabbanina         | 1.450         | Terreno Edificabile (1.450 mq) e Terreni agricoli e bosco   | € 157.368,50 (Valori OMI-AdE)       | Fg. 7 mapp 916               |
| 3   | Bascapé                          | 21.090        | ATR-PL 1 ambiti di trasformazione residenziali soggetti a piano di lottizzazione                              | € 247.000                           | Fg 6 mapp18                  |

### Vendita terreno agricolo (non locato né occupato)

| Comuni         | Superficie Mq | Descrizione           | Valore presunto | Identificativi catastali |
|----------------|---------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|
| Desio / Muggiò | 303.598       | Podere "Nova e Uniti" | € 1.000.000     | vari mappali             |

**Vendita Palazzo Archinto (parte condotta in locazione e piano S1 dello stabile di via dei Piatti 8)**

| Comune                     | Superficie Mq | Descrizione      | Valore presunto                    | Identificativi catastali  |
|----------------------------|---------------|------------------|------------------------------------|---|
| Milano<br>Via Olmetto 6    | 7.050         | Palazzo Archinto | € 30.000.000                       | Fg 436 mapp 156 sub 728 e q.p. 729 in fase di aggiornamento catastale |
| Milano<br>Via dei Piatti 8 | 350           | Box e Posti auto | € 1.128.750,00<br>(Valori OMI-AdE) | Fg 436 mapp 156 sub diversi   |

**Vendita immobili urbani (non locati né occupati)****Una sola unità immobiliare in zona centro di MILANO**

| Comune                  | Descrizione  | Superficie Mq | Valore presunto                    | Identificativi catastali |
|-------------------------|--|---------------|------------------------------------|--------------------------|
| Milano<br>Via Olmetto 9 | Ufficio su due livelli con terrazzo ad uso esclusivo | 572           | € 3.746.600,00<br>(Valori OMI-AdE) | Fg 436 mapp 228 sub 703  |

**Una sola unità immobiliare in zona periferica di MILANO**

| Comune                     | Descrizione                    | Superficie Mq | Valore presunto               | Identificativi catastali |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------|
| Milano<br>Via Palmanova 30 | Negozi 3 vetrine in condominio | 94            | € 159.800<br>(Valori OMI-AdE) | Fg 237 mapp 106 sub 710  |

**Immobili fuori MILANO**

|   | Comune                                 | Descrizione   | Superficie Mq            | Valore presunto                              | Identificativi catastali |
|---|--|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 | Abbiategrasso<br>Via Pontida, 12       | n. 9 abitazioni   | 382,86                   | € 661.954,94                                 | Vari                     |
|   |  | n. 4 negozi   | 15                       | € 335.625,12                                 | Vari                     |
| 2 | Bellinzago Lombardo<br>via Galileo, 12 | appartamento a piano terra e primo, + rustico, + cortile, + giardino pertinenziale; | 118 mq + 106 mq scoperte | 129.900,00<br>Valore minimo OMI<br>€ 1050 mq | Fg 2 mapp 71 sub 1       |
| 3 | Bellinzago Lombardo<br>via Galileo 14  | appartamento a piano terra e primo, + rustico, + cortile, + giardino pertinenziale; | 118 mq + 106 mq scoperte | 129.900,00<br>Valore minimo OMI<br>€ 1050 mq | Fg 2 mapp 71 sub 2       |

|   |   |   |                          |  |                        |
|---|---|---|--------------------------|--|------------------------|
| 4 | Bellinzago Lombardo<br>via Galileo, 18  | appartamento a piano terra e primo, + rustico, + cortile, + giardino pertinenziale; | 118 mq + 106 mq scoperte | 129.900,00<br>Valore minimo OMI<br>€ 1050 mq | Fg 2 mapp 71 sub 3     |
| 5 | Bellinzago Lombardo<br>via Galileo, 20  | appartamento a piano terra e primo, + rustico, + cortile, + giardino pertinenziale; | 118 mq + 106 mq scoperte | 129.900,00<br>Valore minimo OMI<br>€ 1050 mq | Fg 2 mapp 71 sub 4     |
| 6 | Vigevano<br>Via Vallere 2               | Abitazione in comproprietà  | 69,67                    | € 33.300                                     | Fg 29 mapp 1880 sub 56 |
| 7 | Bascapé (PV)<br>Via Dante, 21           | Cascinale (abitativo) 78 vinc. Soprintendenza + fabbricati rurali 1390 mq           | 350                      | € 124.250                                    | Fg 3 mapp 188 e 189    |
| 8 | Vellezzo Lomellina Località Campalestro | Abitazione  | 193                      | € 43.000**                                   | Fg 2 mapp 54           |
|   |   | Abitazione  | 193                      | € 43.000**                                   | Fg 2 mapp 55           |

NB \*\* indicati importi stimati dall'Agenzia delle Entrate, i tecnici comunali danno valutazioni inferiori al 50%

#### Vendita immobili urbani in zona decentrata MILANO (liberi e locati)

| Comune                               | n. unità libere   | n. unità locatate  | Superficie Mq | Valore presunto | Identificativi catastali |
|--------------------------------------|---|--|---------------|-----------------|--------------------------|
| Milano                               | 58  | 140  | 6.800         | € 25.000        | Fg 272 Mapp 3 vari Sub   |
| Viale Brianza 23<br>Via Macchi 70-72 | 1) 6 abitazioni<br>2) 1 uffici<br>3) 1 depositi<br>4) 47 box auto e 1 box moto<br>5) 2 posti auto | 1) 47 abitazioni<br>2) 6 negozi<br>3) 5 uffici<br>4) 4 depositi<br>5) 61 box<br>6) 17 posti auto |               |                 |                          |