

***RELAZIONE  
SULLA SITUAZIONE DELL'AZIENDA  
E SULL'ANDAMENTO  
DELLA GESTIONE***

***ANNO 2025***

## INDICE

1. **L'ASP GOLGI-REDAELLI: ORIGINI, SERVIZI, CONTESTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO**
2. **LE RISULTANZE DELLA GESTIONE 2025, A LIVELLO AZIENDALE E CON RIFERIMENTO ALLE DIVERSE SEDI**
3. **CONSIDERAZIONI FINALI E IPOTESI PROSPETTIVE FUTURE**

## 1. L'ASP GOLGI-REDAELLI: ORIGINI, SERVIZI, CONTESTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO

Ai fini di una miglior comprensione della gestione aziendale per l'esercizio 2025 si ritiene di non poter prescindere dal fornire, preliminarmente, alcuni cenni conoscitivi sulle attività dell'ASP Golgi-Redaelli, sul contesto istituzionale, epidemiologico ed organizzativo di riferimento.

### PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

L'Azienda di Servizi alla Persona- A.S.P. "Golgi-Redaelli" è stata costituita ai sensi della L.R.1/2003, quale ente di diritto pubblico con sedi operative a Milano, Vimodrone ed Abbiategrasso ed è dotata di piena autonomia statutaria, regolamentare, patrimoniale, contabile, tecnica e gestionale.

L'Azienda mira, in via prioritaria, a soddisfare bisogni di salute riferibili prevalentemente alla popolazione anziana residente nel territorio del Comune di Milano e della relativa Provincia e, in via residuale, di tutta la Regione Lombardia. Negli ambiti di intervento sanitario e di protezione sociale gestisce servizi di tipo residenziale, semiresidenziale, ambulatoriale e territoriale. In ambito riabilitativo eroga, invece, prestazioni diversificate, sia residenziali che diurne e domiciliari, anche attraverso percorsi assistenziali ad elevata integrazione sanitaria. Nei medesimi ambiti svolge, altresì, attività di prevenzione, studio e ricerca, anche di carattere epidemiologico, clinico e sociale.

L'Azienda fino a tutto il 2015 ha operato in un'area che abbracciava il territorio di tre ASL lombarde (ASL di Milano, su cui insisteva il Redaelli, ASL Milano 1 competente sul Golgi di Abbiategrasso e ASL Milano 2 per il Redaelli di Vimodrone), confluite dal 1° gennaio 2016, a seguito della riforma regionale del Sistema Socio Sanitario Lombardo, nell'Agenzia di Tutela della Salute (ATS) Città Metropolitana di Milano; tale circostanza, oltre a semplificare i rapporti dal punto di vista strettamente amministrativo, contribuisce a fare la necessaria chiarezza sull'interpretazione e sulla corretta applicazione delle norme prescrittive da parte delle equipe di vigilanza deputate ai controlli nei tre Istituti, garantendo conseguentemente comportamenti uniformi da parte delle stesse.

L'attività della ASP si articola in due branche: una destinata all'erogazione di servizi assistenziali e sanitari, che costituisce la missione istituzionale e focalizzata prevalentemente a favore delle persone anziane, l'altra indirizzata alla gestione del patrimonio immobiliare, a supporto della prima (gestione Istituti geriatrici) e alla cura e gestione del patrimonio culturale frutto dei secolari lasciti dei benefattori a questa Istituzione.



Assistenza e cura agli Anziani

•l'attività è espletata nell'ambito dei servizi di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), Centro Diurno Integrato (CDI), Cure Domiciliari integrate (ex ADI)

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, 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), riabilitazione 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 suscetibile 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, infine, 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 integrate (ex ADI)

Servizio presa in carico malati di Parkinson

Centro per la Diagnosi dei disturbi Cognitivi e delle Demenze

### Istituto di Vimodrone

Servizio di Radiologia

Punto prelievi

Poliambulatorio specialistico

### Istituto di Abbiategrasso

Punto prelievi

Centro per la Diagnosi dei disturbi Cognitivi e delle Demenze

Unità Riabilitativa dell'età evolutiva

Counseling per l'autismo e i disturbi generalizzati dello sviluppo

Cure Domiciliari integrate (ex ADI)

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 clinico generale
- Cure Domiciliari integrate (ex ADI)
- R.I.A. domiciliare
- Poliambulatorio specialistico (branche di Neurologia, Geriatria, Fisiatria)
- Servizio di radiologia ed ecografia

### **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 accreditati.
- Day Hospital con 20 posti letto
- Ciclo Diurno Continuo con 16 posti letto
- Poliambulatorio specialistico (branche di Neurologia e Geriatria)
- Punto prelievi

### **Istituto di Vimodrone**

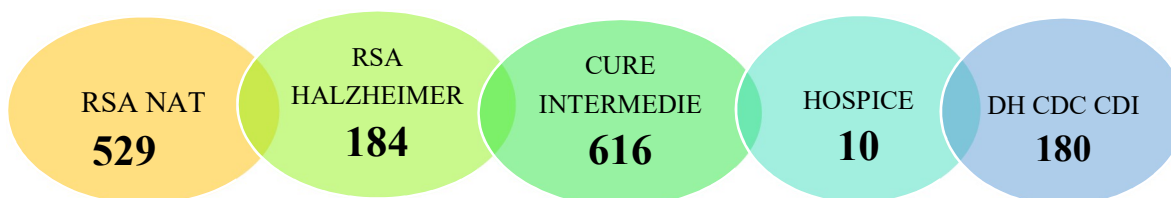
- RSA (aderisce alla sperimentazione RSA Aperta) con 245 posti letto, di cui 57 per Alzheimer
- Centro di Cure Intermedie con 210 posti letto
- Day Hospital con 25 posti letto
- Ciclo Diurno Continuo con 30 posti letto
- Assistenza Domiciliare Integrata
- Punto prelievi
- Poliambulatorio specialistico (branche di Cardiologia, Fisiatria, e Geriatria)
- Servizio di radiologia ed ecografia

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 inattivi.

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. Inoltre nel dicembre 2022 sono stati trasformati 26 PL RSA in 16 PL RSA Alzheimer, con conseguente soppressione di n.10pl RSA, accreditati ma inattivi.

Complessivamente la ASP dispone di un totale di 1.361 posti letto residenziali e 180 posti letto per attività diurne



Infine, l'ASP 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.

Per una più approfondita descrizione dell'assetto struttura e delle attività erogate nei singoli Istituti geriatrici si rinvia alle schede della sezione Articolazione aziendale.

L'organizzazione dell'Azienda ed il suo funzionamento - a norma delle disposizioni di legge e dello Statuto Organico vigenti -, sono uniformati ai principi della:

- distinzione tra responsabilità di indirizzo e di programmazione spettanti agli Organi di direzione politica, e responsabilità di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria spettanti al Direttore Generale e ai Dirigenti;
- trasparenza dell'attività amministrativa, dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- programmazione delle attività e dell'idoneità organizzativa dell'istituzione;
- unicità dell'amministrazione.

Sono Organi dell'Azienda il Consiglio di Indirizzo, il Presidente e il Direttore Generale/Legale Rappresentante.

Il patrimonio aziendale è composto dai beni adibiti al perseguimento dei fini istituzionali (Archivio storico e Istituti) che costituiscono il patrimonio indisponibile, e non possono essere sottratti alla propria destinazione se non nei modi stabiliti dalla legge, e dai beni da reddito di cui si riferirà in dettaglio nei successivi paragrafi.

A partire dalla sua costituzione in ASP, l'Azienda si è dotata, procedendo ove necessario agli opportuni aggiornamenti, dei seguenti testi:

- Statuto organico (oggetto nel 2018 e nel 2019 di modifiche finalizzate ad aggiornare la sede legale e ad introdurre la possibilità di partecipazione da remoto dei Consiglieri alle adunanze) ove sono previsti gli scopi istituzionali socio sanitari assistenziali, integrati con lo svolgimento di attività studio e ricerca, istruzione, formazione ed aggiornamento professionale, conservazione, valorizzazione e divulgazione del proprio patrimonio di interesse storico, artistico e culturale;
- Regolamento di organizzazione e contabilità, approvato nella sua versione vigente con deliberazione n. 13 del 22/12/2021, ove sono disciplinati competenze e rapporti interfunzionali tra gli Organi Amministrativi e la dirigenza aziendale;
- Documento sulla valutazione dei rischi aziendali, più volte aggiornato, da ultimo anche nel 2024.
- Documento sulla privacy, anch'esso più volte aggiornato e revisionato annualmente.
- Regolamento sull'accesso agli atti;
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo aziendale ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001. Nel corso dell'anno 2025 il MOGC, comprensivo del connesso Codice Etico, è stato oggetto di interventi di aggiornamento precipuamente dovuti alla necessità di recepire normative sopravvenute nel lasso di tempo intercorso dalla precedente revisione.
- Documento della Struttura Organizzativa aziendale (POA), approvato dal Consiglio di Indirizzo con deliberazione n. 11 del 01/12/2020 e rettificato con deliberazione n.2 del 31/03/2021. Con deliberazione n. 16 del 30/12/2020 sono stati conferiti gli incarichi dirigenziali di direzione delle strutture Complesse (UOC), Semplici a valenza Dipartimentale (UOSD) e Semplici (UOS) identificate nel POA, in scadenza al 31/12/2025, e con determinazione del Direttore Generale n. 27 del 23/02/2021 è stato approvato, in attuazione della citata deliberazione 11/2020, il funzionigramma aziendale che definiva gli ambiti di competenza di ciascuna struttura aziendale, le responsabilità dei dirigenti ad esse preposti e i compiti degli incarichi funzionali di organizzazione del personale del comparto.

## **CONTESTO ORGANIZZATIVO**

L'anno 2025 si è aperto con l'insediamento in data 07/01/2025 del nuovo Direttore Generale, l'Architetto

Maria Antonia Ambrogetti, atteso dal termine del mandato del Dr. Lucchini nel marzo 2024, e preceduto da due incarichi ad interim, quello della dr.ssa Francesca Fancelli dal 28/03/2024 al 24/04/2024 e quello del dr. Giovanni Mercuri, dal 25/04/2024 al 6/01/2025.

Nel 2025 la struttura organizzativa è stata la medesima vigente dal 2021, frutto del seguente impianto documentale.

Con delibera del Consiglio di Indirizzo n. 11 del 01/12/2020 è stato adottato il Piano di Organizzazione Aziendale (POA) a valere dal 1° gennaio 2021, rettificato con deliberazione n.2 del 31/03/2021. Con delibera del CdI n. 16 del 30/12/2020 sono stati attribuiti gli incarichi ai dirigenti responsabili delle Unità Operative aziendali, in gran parte in scadenza al 31/12/2025.

A migliore specificazione delle principali competenze facenti capo alle unità organizzative ed ai dirigenti incaricati, con determinazione del Direttore Generale n. 27 del 23/02/2022 è stato approvato il "Funzionigramma aziendale" nel quale sono specificate per singola unità operativa non solo le principali competenze assegnate, ma anche la tipologia di struttura, le connesse afferenze gerarchiche e funzionali, nonché la specificazione dei rapporti interfunzionali con i soggetti interni ed esterni.

Con determinazioni DG n. 38 e 39 del 15/03/2020 sono state affidate le deleghe di funzioni rispettivamente di Datore di Lavoro e di Radioprotezione dei lavoratori dalle radiazioni ionizzanti al Responsabile della Direzione Operativa degli Istituti Dr. Giovanni Mercuri e al Direttore Socio Sanitario Dr. Lorenzo Cammelli.

Con determinazioni DG n. 28 e 29 del 11/02/2022 sono stati attribuiti rispettivamente gli incarichi di funzione di organizzazione di unità assistenziali (coordinamenti) e di organizzazione dei processi e servizi trasversali al personale che è risultato vincitore delle selezioni, con decorrenza dal 14/02/2022 e durata triennale.

E' stata infine adottata del dicembre 2021 la determinazione DG di approvazione del nuovo Piano dei Centri di Responsabilità e dei Centri di Costo, in coerenza con il modello organizzativo vigente.

Tutto l'impianto organizzativo sopra descritto è stato mantenuto nell'anno 2025; tuttavia va detto che, è allo studio della nuova Direzione Generale una revisione strategica della struttura organizzativa, da proporre al Consiglio per l'anno 2026 e seguenti, finalizzata al risanamento delle finanze aziendali, al rilancio delle attività *core* e a traghettare l'Azienda verso l'auspicata riforma della Legge Regionale sulle Aziende di Servizi alla Persona.

## **2. LE RISULTANZE DELLA GESTIONE AZIENDALE**

L'attività di indirizzo politico, di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, di programmazione e controllo complessivo dell'attività aziendale, si estrinseca nelle adunanze del massimo Organo Collegiale, il Consiglio di Indirizzo, composto da 5 membri, 3 designati dal Comune di Milano e 2 dalla Regione Lombardia, avente competenze di indirizzo e di programmazione delle attività aziendali.

L'attuale Consiglio è costituito da 3 membri designati dal Comune di Milano (Bartocetti, Mattioli e Brambilla), e 2 dalla Regione (Albertini e Zanconato). Nel corso del 2024 nel ruolo di Direttore Generale si sono susseguiti: il dottor Enzo Lucchini, che ha lasciato il proprio incarico in data 31 marzo 2024 per aver raggiunto il limite di età pensionabile, e, con incarico ad interim in attesa della designazione da parte regionale, prima la dottoressa Francesca Fancelli dal 1 aprile 2024 al 24 aprile 2024 e poi il dottor Giovanni Mercuri a far data dal 25/04/2025; quest'ultimo ha proseguito l'incarico ad interim fino all'insediamento del nuovo Direttore Generale in data 7/01/2025, a seguito di formale designazione da parte del Presidente della Regione Lombardia del nuovo Direttore Generale, nella persona dell'Architetto Maria Antonia Ambrogetti.

### **Attività / Provvedimenti 2025**

*Sedute di Organi Collegiali:*

n. **10** adunanze del Consiglio di Indirizzo, oltre agli incontri di cui si è detto promossi dalla Presidenza

e dai Consiglieri;

n. **26** sedute Organismi interni di valutazione, controllo e vigilanza (n.11 Organismo di Valutazione Dirigenza, n.9 Comitato di Vigilanza, n. 6 Collegio dei Revisori, comprese due sedute congiunte dei tre organismi).

*Provvedimenti amministrativi:*

- n. **0** ordinanze presidenziali
- n. **15** deliberazioni;
- n. **336** determinazioni del Direttore Generale
- n. **514** determinazioni dirigenziali

Si è accennato in premessa come l'attività dell'Azienda sia assoggettata a controlli da parte sia di organismi interni (Collegio dei Revisori, Organismo di valutazione della Dirigenza, Organismo di Vigilanza sull'applicazione del Modello Organizzativo) che di Enti ed Organismi esterni (Commissione di Controllo sulle ASP, ATS, NAS, Comuni, Uffici Provinciali lavoro, ecc.) che, in particolare, ogni anno compiono verifiche sia di carattere periodico ordinario che di natura straordinaria.

Relativamente all'anno 2025, si rilevano sinteticamente le seguenti risultanze delle attività valutative e di controllo.

**Organismi interni**

*Collegio dei Revisori*

L'organismo costituito da componenti designati rispettivamente da Regione, Comune ed Azienda, ha riscontrato la regolarità della documentazione contabile finanziaria ed economica della gestione. Ha espresso i pareri di competenza relativamente al bilancio di esercizio 2024, alle rendicontazioni trimestrali del 2025 e al documento di previsione economico finanziaria per il 2026, che hanno dato luogo a valutazioni positive sull'operato della dirigenza aziendale.

*Organismo di valutazione della dirigenza*

Ha regolarmente svolto i propri compiti secondo le previsioni regolamentari e normative vigenti, provvedendo alla verifica della corretta applicazione del Sistema di valutazione aziendale, alla validazione della Relazione sulla performance, nonché all'espletamento delle attività connesse al monitoraggio delle pubblicazioni aziendali e del rispetto dei connessi obblighi di trasparenza.

*Organismo di vigilanza sull'applicazione del modello organizzativo*

L'Organismo in questione ha condotto le proprie attività (incluse proposte di aggiornamento del Modello) secondo la metodologia consolidata presso l'Azienda comprensiva di incontri ricognitivi, informativi, formativi e valutativi, anche nell'ottica di garantire continuità ai processi di verifica e di supporto agli organi, alla dirigenza ed alle diverse strutture aziendali.

Esito sostanzialmente positivo hanno ottenuto gli ulteriori sopralluoghi compiuti dagli organismi ispettivi dell'ATS Città Metropolitana di Milano, di cui al prospetto che segue:

Sede di lavoro	Milano	Vimodrone	Abbiategrosso	Totale
Cure Intermedie /RIA	4	2	6	12
RSA	1	2	2	5
CDI	2			2

Cure Domiciliari	2			2
Hospice	2			2
Ambulatorio/Laboratorio	1		2	3
RSA Aperta				0
Post Acuta				0
Controlli igienico sanitari		1		1
TOTALE	12	6	10	27

Gli interventi effettuati dai suddetti organismi di controllo ATS, sulla base del Piano dei controlli annuale della stessa ATS, hanno riguardato la verifica dei requisiti di accreditamento e la verifica dell'appropriatezza dei ricoveri di tutte le Unità d'Offerta accreditate presso gli istituti di Milano e Abbiategrasso, riscontrando alcune criticità nello svolgimento dell'attività istituzionale sotto l'aspetto organizzativo gestionale che, peraltro, si è provveduto prontamente a regolarizzare. Altre visite di vigilanza ATS hanno riguardato il monitoraggio dei Piani Programma ancora in corso presso gli istituti di Vimodrone e Abbiategrasso, e le verifiche propedeutiche al nuovo accreditamento del Poliambulatorio Specialistico presso l'istituto di Abbiategrasso.

Il sistema degli indicatori di appropriatezza attuato dalla Regione, volto ad acquisire informazioni complete, affidabili, corrette e congruenti, richiede agli Enti gestori l'adozione di adempimenti anche formali, sempre più complessi e puntuali per la compilazione delle cartelle cliniche e dei Fascicoli sanitari assistenziali, che costituiscono un impegno rilevante. Anche per assolvere correttamente a tali adempimenti l'Azienda ha intrapreso da alcuni anni un programma di informatizzazione della documentazione sanitaria volto alla completa digitalizzazione dei documenti in tutti gli ambiti di attività che, non senza difficoltà tecniche e organizzative, ha raggiunto la quasi totalità dei servizi erogati.

### **Le risultanze della gestione economico finanziaria**

La gestione complessiva aziendale, inclusa la gestione finanziaria e straordinaria e le imposte sul reddito dell'esercizio, registra anche per il 2025 un risultato negativo, determinato sia dalla mancata realizzazione delle vendite immobiliari previste sia dal consolidarsi di un trend di crescita dei costi ordinari di gestione.

La gestione ordinaria 2025 si chiude con un risultato negativo di euro 15.111.650, in peggioramento rispetto all'esercizio 2024 (euro 11.162.386), evidenziando una tendenza negativa dell'equilibrio economico. Sul versante dei ricavi ordinari (ricavi delle prestazioni erogate, entrate patrimoniali e varie), il 2025 evidenzia una sostanziale stabilità rispetto al 2024, con un lieve decremento complessivo (euro 83.921.129 nel 2025 rispetto a euro 84.017.011 nel 2024). In particolare, si registra un moderato incremento dei ricavi da prestazioni, compensato tuttavia da una contrazione dei proventi derivanti dal patrimonio immobiliare per una fatturazione straordinaria avvenuta lo scorso anno relativa ad una concessione perpetua.

<b>RICAVI</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gestione ordinaria	81.758.986	81.799.235	81.763.303	80.228.736	84.017.011	83.921.129
Gestione straordinaria	4.379.951	2.822.970	2.636.138	10.676.406	3.302.258	2.913.571

Sul versante dei costi ordinari si rileva invece un incremento. Tale dinamica è imputabile in larga parte alla crescita dei costi per servizi (in particolare agli affidamenti esterni ed alle manutenzioni) e dei costi del personale, oltre al permanere dei consueti andamenti legati agli oneri fiscali e tributari. L'incremento del costo del personale è riconducibile principalmente all'applicazione del nuovo contratto collettivo del Comparto, sottoscritto nel mese di ottobre 2025. Con riferimento alle esternalizzazioni si rileva un aumento

dei costi principalmente dovuto all'affidamento alla cooperativa del servizio di gestione dei reparti della RSA. Nel corso del 2024 è emerso che lo standard minimo previsto in gara risultava insufficiente e non garantiva il regolare svolgimento delle attività assistenziali. Si è pertanto concordato di incrementare l'organico aggiungendo un'unità per ciascun reparto (9 in totale), al fine di raggiungere il livello di servizio richiesto. Per buona parte del 2024 è stato possibile usufruire delle unità aggiuntive senza costi aggiuntivi, grazie all'utilizzo di economie maturate nel periodo. Nel corso del 2025, una volta esaurite tali economie, il servizio ha generato un incremento dei costi.

Inoltre, sempre nel 2025, nei medesimi 9 reparti RSA degli Istituti è stato attivato il servizio di supporto assistenziale per attività mediche e infermieristiche, nonché per prestazioni di guardia medica notturna e festiva presso gli Istituti Geriatrici amministrati, per il periodo 07/07/2025 – 06/07/2027. Nel 2024, infatti, il reperimento del personale era stato gestito tramite affidamento diretto, in modo più limitato (coinvolgendo solo alcuni reparti di Milano, pochi di Vimodrone e nessuno di Abbiategrasso), inizialmente per il personale infermieristico e progressivamente anche per le figure mediche.

Per le manutenzioni, la variazione è imputabile, secondo quanto comunicato dalla UOC Tecnica, all'entrata in vigore del nuovo contratto di manutenzione, avviato solo a metà del 2024 e divenuto pienamente efficace nel corso del 2025.

<b>COSTI</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gestione ordinaria	84.212.990	82.475.392	81.531.265	82.184.148	94.959.398	99.032.779
Gestione straordinaria	833.171	1.138.444	825.422	454.141	2.379.325	985.003
oneri finanziari			987.722	554.922	1.867.491	2.169.490

Sul fronte dei beni di consumo, il trend 2025 ha mostrato un lieve decremento della spesa, frutto di una gestione oculata delle richieste di fornitura ed approvvigionamento.

Un esempio è rappresentato dall'ambito farmaceutico: con l'affidamento di un incarico libero professionale ad un Farmacista (figura precedentemente assente) si è proceduto alla revisione del prontuario aziendale sulla base dell'analisi dei consumi 2024. E' stato inoltre efficientato il processo di approvvigionamento affidato inizialmente ad un grossista (posto poi in liquidazione) e, successivamente, a 2 dei maggiori grossisti di farmaci.

Il risultato della gestione finanziaria rimane negativo, attestandosi a euro 2.169.490, risentendo dell'incremento degli oneri finanziari, in particolare degli interessi passivi sui mutui, tra cui quello da 12 milioni contratto con l'Istituto tesoriere ma soprattutto dagli interessi di mora per ritardato pagamento. Si segnala tuttavia che la diversa gestione delle anticipazioni su fatture, mediante l'introduzione di un conto dedicato, ha consentito un contenimento degli interessi passivi addebitati dalla banca sulla linea di fido concessa.

La gestione straordinaria presenta nel 2025 un saldo positivo pari a euro 1.928.568, in miglioramento rispetto all'esercizio precedente.

Il risultato complessivo prima delle imposte si attesta pertanto a euro -15.352.573 e, al netto delle imposte (IRES pari a euro 846.201), la perdita d'esercizio 2025 ammonta a euro -16.198.774.

Ciò avviene nonostante il perdurare delle note problematiche tuttora irrisolte: tra queste la rilevante incidenza dell'imposta IMU, che grava sul bilancio per oltre 1,5 milioni di euro annui, e la persistente criticità nei rapporti con il Comune di Milano in relazione al significativo costo sociale sostenuto dall'Azienda per far fronte ai bisogni delle fasce economicamente più deboli della popolazione.

Nello specifico, tale attività si concretizza nella messa a disposizione, a favore dei nuclei familiari più disagiati, di una quota rilevante del patrimonio immobiliare, nonché nell'erogazione di servizi socio-sanitari a condizioni agevolate (oltre 230 posti letto presso le RSA aziendali e ulteriori servizi accessori quali il trasporto utenti), generando un costo annuo non coperto da adeguati ricavi stimabile in circa 1,5 milioni di euro.

Permangono inoltre significative criticità legate al regime fiscale applicato all'Azienda, che continua a risultare penalizzante rispetto ad altri operatori del settore. Appare pertanto sempre più urgente un intervento da parte degli Enti competenti volto a ridurre le attuali disparità di trattamento, che ostacolano una competizione equilibrata, soprattutto nel settore delle RSA, dove il comparto pubblico in Lombardia copre una quota residuale dei posti letto complessivi.

### **La gestione patrimoniale**

Nel corso del 2024 è stato introdotto un nuovo software per la gestione patrimoniale, con conseguente attività di migrazione e verifica dei dati, finalizzata all'aggiornamento e all'allineamento delle informazioni relative agli immobili e ai contratti di locazione.

A partire da tale fase, l'attività dell'ufficio si è progressivamente orientata verso una più ampia ricognizione dei dati, della documentazione e dei procedimenti in essere, con l'obiettivo di sistematizzare le informazioni e le procedure e migliorare l'organizzazione complessiva della gestione patrimoniale. Questo processo ha costituito la base per l'avvio di un piano aziendale di dismissione di parte del patrimonio immobiliare.

In tale ambito è stata svolta un'estesa attività di analisi e riordino, finalizzata a consolidare e strutturare le informazioni tecniche, amministrative e documentali disponibili sugli immobili, nonché a supportare le valutazioni strategiche connesse ai processi di valorizzazione e vendita. Le attività di ricognizione e valutazione hanno pertanto assunto un ruolo centrale, anche in relazione alla revisione e sistemazione dei procedimenti in essere, con il proseguimento delle verifiche propedeutiche ai procedimenti di alienazione. Tali attività hanno inciso in modo significativo sull'organizzazione complessiva del lavoro, confermandosi tra le principali priorità dell'ufficio.

L'intensificazione delle attività connesse alla ricognizione ed alle alienazioni ha comportato una rimodulazione delle priorità operative, incidendo sull'ordinaria gestione e determinando un rallentamento di alcune attività routinarie. Contestualmente, si è proceduto all'avvio delle disdette dei contratti relativi agli immobili inseriti nel piano di alienazione, al fine di garantirne la progressiva liberazione in vista delle operazioni di vendita. Parallelamente, è proseguita l'attività di recupero del credito, attraverso il monitoraggio delle posizioni debitorie e la gestione dei solleciti e dei piani di rientro.

Nel corso del 2025, l'attività si è caratterizzata prevalentemente per la gestione dei contratti in essere, con particolare riferimento ai rinnovi delle posizioni in scadenza, che hanno rappresentato la componente principale dei contratti sottoscritti nell'anno (8 su 25). Le nuove locazioni sono rimaste contenute e circoscritte a esigenze specifiche; la sottoscrizione di nuovi contratti ha riguardato esclusivamente le casistiche di seguito riportate.

<b>Contratti sottoscritti nel 2025</b>	
<b>TIPOLOGIA CONTRATTI</b>	<b>N. CONTRATTI</b>
locazione uso abitazione	6
locazione uso diverso	1
locazione box/posto-auto-moto	2
concessione	14
comodato	0

alienazione	0
contratto agrario	2
<b>TOTALE</b>	<b>25</b>

#### Locazioni urbane

La tabella seguente riepiloga la consistenza delle unità immobiliari di proprietà, suddivise per tipologia e stato di occupazione.

Tipologia	occupate	sfitte	Totale	% occupazione
Unità abitative	237	82	319	74,19%
Box/posti auto	91	138	229	39,74%
Comproprietà	6	0	6	100%
Guardiola	7	1	8	87,50%
Autorimessa	1	0	1	100%
Attività commerciali	17	3	20	85%
Uffici	35	17	52	67,31%
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	80	0	80	100%
Uso istituzionale	4	0	4	100%

Nella tabella seguente è riportato il valore dei canoni di locazione per l'anno 2025, comprensivi dell'adeguamento ISTAT.

IMMOBILE	CANONI 2025
1039 via dei Piatti 8	€ 506.687,52
1400 via Olmetto 3	€ 669.633,28
1401 via Olmetto 5	€ 322.488,21
1102 via Olmetto 6	€ 1.484.737,32
1402 via Olmetto 9	€ 213.208,52
1044 via Sottocorno 46	€ 448.853,34
1410 Viale Brianza 23	€ 229.462,12
1411 via M. Macchi 70	€ 107.513,24
1412 via M. Macchi 72	€ 210.128,62

1042 via Corno di Cavento 3	€ 366.504,99
1043 via Ponzio 48	€ 371.030,08
1054 via B. d'Alviano 78	€ 354.602,65
1104 via B. d'Alviano 80/82	€ 81.260,00
1522 via Pontida 14 Abbiategrasso	€ 46.236,78
1523 via Pontida 18/20 Abbiategrasso	€ 101.334,09
01510 Piazza Samek Abbiategrasso	€ 118.268,42
Alloggi colonici vari comuni	€ 58.063,55

A questi importi devono essere aggiunti i rimborsi dagli inquilini degli oneri accessori € 617.000,00. Il totale dei canoni e spese accessorie è pari ad € 6.307.012,73.

#### *Affitti agrari e concessioni*

Nella formulazione dell'importo dei canoni per i Fondi Rustici si è tenuto conto dell'adeguamento ISTAT previsto nelle clausole dei contratti. Di seguito l'elenco dei contratti e relativi canoni:

Tipologia Contratto	Canone 2025
Contratto Agrario	€ 1.080.897,05
Concessioni terreni	€ 27.942,15
Concessioni acque	€ 290.328,78
Locazione uso diverso	€ 62.460,14
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 1.461.628,12</b>

L'Azienda è proprietaria di terreni ubicati nei territori dei Comuni di Bascapè (PV), Bellinzago Lombardo (MI), Carpiano (MI), Cerro al Lambro (MI), Desio (MB), Gaggiano (MI), Lacchiarella (MI), Liscate (MI), Locate di Triulzi (MI), Melzo (MI), Morimondo (MI), Muggiò (MB), Novate Milanese (MI), Noviglio (MI), Pantigliate (MI), Pioltello (MI), Pozzuolo Martesana (MI), Rodano (MI), San Donato Milanese (MI), San Giuliano Milanese (MI), Siziano (PV), Vidigulfo (PV), Vigevano (PV), Vimercate (MI), Vimodrone (MI) e Zibido San Giacomo (MI).

Nel corso del periodo di riferimento sono state avviate le trattative per il rinnovo dell'Accordo Collettivo, in scadenza il 10/11/2025, finalizzato alla definizione delle tariffe da applicare ai contratti agrari in scadenza nel periodo di vigenza dello stesso, per i quali non risultano controversie pendenti con l'Azienda.

#### **Gli investimenti e la gestione straordinaria**

Al fine di fronteggiare la situazione di criticità economico-finanziaria che l'Azienda sta attraversando da alcuni anni, a partire dal 2022 è stato avviato un piano di alienazione del patrimonio immobiliare, finalizzato al rafforzamento della liquidità disponibile, alla riduzione degli oneri finanziari e al supporto della ripresa degli interventi manutentivi straordinari, sospesi dal 2020.

Il piano è stato oggetto di successivi aggiornamenti e integrazioni attraverso specifici provvedimenti deliberativi, che ne hanno progressivamente ampliato e ridefinito il perimetro operativo. In particolare:

con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 9 del 2022 è stato approvato il Piano delle alienazioni immobiliari, quale aggiornamento della precedente pianificazione del 2019, in parte non attuata;

con Deliberazione n. 10 del 18 ottobre 2023 è stato approvato il Piano di ripristino dell'equilibrio economico-patrimoniale 2023–2025, che ha aggiornato e integrato il piano delle alienazioni vigente, includendo ulteriori unità immobiliari caratterizzate da rilevanti necessità di interventi manutentivi straordinari a carico dell'Azienda;

con Deliberazione n. 12 del 18 dicembre 2023 è stato approvato il Documento di Programmazione Economica triennale 2023–2025, nel quale sono state inserite ulteriori unità immobiliari da destinare alla dismissione;

con Deliberazione n. 6 del 9 aprile 2025 è stato approvato il Piano di dismissione del patrimonio immobiliare disponibile aziendale;

con Deliberazione n. 14 del 12 dicembre 2025 è stata approvata l'integrazione al Piano di dismissione del patrimonio immobiliare disponibile aziendale.

Nel complesso, gli immobili inclusi nei diversi strumenti programmatici sopra richiamati determinano un valore complessivo stimato pari a € 135.313.878,56 rappresentando l'ammontare del patrimonio immobiliare oggetto di potenziale alienazione e costituendo uno degli assi strategici del processo di riequilibrio economico-patrimoniale dell'Azienda.

Di seguito si riporta il riepilogo dei cespiti immobiliari oggetto di alienazione.

#### Terreni

Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore presunto
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
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
Sommo (PV) Via Gabbanina	1.450	Terreno Edificabile (1.450 mq) e terreni agricoli bosco	€ 157.368,50 (valori OMI – AdE)
Bascapé	21.090	ATR-PL 1 ambiti di trasformazione residenziali soggetti a piano di lottizzazione	€ 247.000
Desio / Muggiò	303.598	Podere "Nova ed Uniti"	€ 1.000.000
TOTALE			€ 4.635.368,50

#### Immobili Urbani piano dismissione 2025

Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore presunto
Milano Via Olmetto 6	7.050	Palazzo Archinto	€ 30.000.000
Milano Via dei Piatti 8	350	Box e Posti Auto	€ 1.128.750

			(Valori OMI – AdE)
Milano Via Olmetto 9	572	Ufficio su due livelli con terrazzo ad uso esclusivo	€ 3.746.600 (Valori OMI- AdE)
Milano Via Palmanova 30	94	Negozi 3 vetrine in condominio	€ 159.800 (Valori OMI – AdE)
Abbiategrasso Via Pontida 12	397,86	Abitazioni e negozi	€ 997.580,06
Milano Viale Brianza 23 e Via M. Macchi 70 e 72	6.800	Abitazioni, uffici, negozi, depositi, box, posti auto	€ 25.000.000
Milano Via Olmetto 3-5	7.350	Abitazioni, uffici, box, posti autor/moto	€ 46.946.580
Milano Via dei Piatti 8	3.300	Abitazioni, uffici, box, posti auto/moto	€ 22.450.000

## IMMOBILI URBANI

### Immobili diversi

Comune	Superficie mq	Descrizione	Valore di stima
Vigevano Via Vallere 2	69,67	Abitazione in comproprietà	€ 33.300
Velezzo Lomellina Località Campalestro	193	Abitazione	€ 43.000*
	193	Abitazione	€ 43.000*
Bellinzago Lombardo (MI) Via Galileo 12, 14, 18, 20	224	Appartamento a piano terra e primo, rustico, cortile, giardino pertinenziale	€ 129.900 (Valore minimo OMI) € 1.050 mq
<b>TOTALE</b>			<b>€ 249.200</b>

NB \*nei sopracitati piani vengono indicati importi differenti da quanto successivamente stimato dall’Agenzia delle Entrate.

### Attuazione del piano di alienazioni

Di seguito la rappresentazione degli introiti derivanti dalla gestione del patrimonio immobiliare e agrario a far data dal 2017. Si precisa che il dettaglio sotto riportato rappresenta nello specifico: Entrate Ordinarie il fatturato generato nell’anno solare di riferimento comprensivo di canoni di locazione, oneri accessori, canoni di affitto agrario e canoni concessori; mentre le Entrate Straordinarie si riferiscono ad alienazioni di beni patrimoniali.

Entrate patrimoniali	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ordinarie	6.171.465	6.337.106	6.826.806	6.371.936	7.045.799	7.572.640	7.700.026	8.082.786	7.643.020

Straordinarie	993.886	2.217.844	2.638.699	1.677.443	2.111.198	0	1.289.549	1.167.188	0
---------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	---	-----------	-----------	---

Nel corso del 2025 l'Azienda ha conferito all'Agenzia delle Entrate l'incarico per l'aggiornamento delle perizie relative agli immobili di Velezzo Lomellina, per i quali la procedura di asta per l'alienazione è risultata deserta per due volte, nonché per l'appartamento sito in Vigevano, il cui incarico risulta ancora in corso.

È stata inoltre affidata la redazione della perizia relativa a Palazzo Archinto, già stimato in € 42.389.139,00, per il quale la relativa procedura d'asta è risultata anch'essa deserta.

Relativamente allo stabile di Via Pontida 12 ad Abbiategrasso, sono state svolte attività di regolarizzazione edilizia e catastale ed esperita una procedura di vendita risultata deserta. Sono inoltre emerse ulteriori verifiche tecniche e di confine, per le quali è stato conferito incarico a un professionista esterno.

Per la Cascina Grande di Riozzo e il relativo terreno edificabile, la valorizzazione è subordinata al completamento di attività di sistemazione urbanistico-catastale e alla risoluzione di alcune criticità tecniche.

Per quanto riguarda il terreno di Pantigliate, a seguito di una revisione della destinazione urbanistica da parte del Comune, il bene è stato escluso dal piano di alienazione aziendale.

Per le restanti unità immobiliari incluse nel Piano delle alienazioni, per le quali non è ancora stata redatta la perizia estimativa, nel corso del 2025 sono state avviate le principali attività propedeutiche alla vendita. In particolare, si è cominciata la predisposizione della documentazione necessaria per la verifica dell'interesse culturale (VIC).

Parallelamente, sono state avviate le attività di ricognizione e regolarizzazione urbanistico-catastale dei cespiti, con riferimento agli immobili siti in Via Piatti 8, Via Olmetto 3/5-9 e Via Ponzio 48 a Milano, al fine di renderli conformi alle successive procedure di alienazione.

Con specifico riferimento a Palazzo Archinto, nel corso del 2025 è stata effettuata la ricognizione e la sistemazione della documentazione tecnico-amministrativa necessaria alla stipula di un finanziamento ipotecario, previa regolarizzazione urbanistico-catastale dell'immobile, anche in vista della successiva alienazione.

Relativamente agli immobili istituzionali non utilizzati si rimanda all'anno prossimo la valutazione delle possibili ipotesi di utilizzo dei due immobili strumentali (4° Padiglione ed edificio storico del Golgi in Abbiategrasso), già adibiti a fini istituzionali ed attualmente distolti da tale finalità in attesa di specifica destinazione si possono formulare al momento le seguenti preliminari considerazioni:

IV Padiglione – Istituto Redaelli di Milano: L'immobile, dismesso da oltre dieci anni e già sede di reparti RSA e nucleo Alzheimer, è collocato all'interno del complesso del Redaelli ma risulta fisicamente separato dagli altri edifici. Si sviluppa su tre piani per circa 2.500 mq complessivi e non è soggetto a vincoli storico-architettonici; presenta tuttavia condizioni di generale degrado.

Alla luce delle criticità strutturali e della rilevante entità degli investimenti necessari per il recupero, un eventuale riutilizzo risulta subordinato all'interesse di soggetti terzi. In passato è stata ipotizzata la realizzazione di un Presidio Ospedaliero Territoriale (POT) da parte dell'ASST Santi Paolo e Carlo, ad oggi non concretizzatasi, mentre sono intercorsi solo contatti informali con enti interessati a strutture socio-sanitarie non in concorrenza con l'offerta aziendale.

In assenza di sviluppi, dovranno essere valutate alternative che includano la possibile alienazione del bene oppure una diversa destinazione, anche a fini istituzionali.

#### Edificio storico Golgi in Abbiategrasso

Il complesso, realizzato nell'Ottocento, è costituito da un unico corpo di fabbrica con quattro corti interne chiuse e due aperte, per una superficie lorda complessiva di circa 25.275 mq, di cui circa 12.120 mq dismessi (pari a circa 7.500 mq calpestabili). L'immobile non è conforme alle normative antincendio vigenti e gli impianti non risultano certificati; le condizioni attuali non consentono un riutilizzo senza un intervento di

integrale riqualificazione. Le possibili ipotesi di rifunzionalizzazione dovranno tenere conto del contesto territoriale, degli strumenti urbanistici e dei vincoli esistenti, nonché delle valutazioni della Soprintendenza sui necessari interventi strutturali.

Gli studi preliminari finora condotti evidenziano, allo stato, una scarsa sostenibilità economica di un intervento di ristrutturazione, anche con eventuale inserimento di funzioni residenziali e commerciali, in considerazione dei vincoli e delle criticità strutturali che comporterebbero costi non compensati dal valore atteso del bene. Anche i confronti con interlocutori istituzionali non hanno prodotto ad oggi proposte operative o intese su possibili destinazioni future.

Nel corso del 2025, al fine di garantire la sicurezza antincendio del presidio di Abbiategrasso, è emersa la necessità, in esito alle verifiche tecniche svolte con il RTSA, di procedere alla separazione fisica della “parte storica” rispetto alla Nuova RSA e all’IDR, già dotati di Certificato di Prevenzione Incendi (CPI).

Si è pertanto reso necessario predisporre un nuovo progetto di riorganizzazione funzionale delle attività, coerente con le esigenze socio-sanitarie, i requisiti di accreditamento e la normativa antincendio. Tale intervento, finalizzato alla progressiva dismissione della parte storica, consentirà da un lato l’ottenimento del CPI per l’intero complesso e dall’altro una significativa riduzione dei costi di gestione. Parallelamente, potrà favorire l’avvio di future iniziative di valorizzazione dell’area tramite procedure ad evidenza pubblica per la raccolta di manifestazioni di interesse.

Nel corso del 2026 sarà quindi necessario presentare il nuovo progetto antincendio ai Vigili del Fuoco per le relative autorizzazioni, avviare gli interventi minimi per il conseguimento del CPI e regolarizzare con ATS le conseguenti modifiche ai fini dell’accreditamento.

### **Attività socio sanitaria Istituzionale**

L’attività più propriamente istituzionale (gestione dei servizi socio sanitari) da anni ormai si è orientata verso la diversificazione della propria attività ed i servizi aziendali sono organizzati in un’ottica di globalità dell’approccio e dell’intervento allo scopo di supportare la persona anziana durante l’intero ciclo del processo di invecchiamento per offrirgli, in una concreta prospettiva di prevenzione, cura e riabilitazione, la possibilità di fruire dell’intera gamma dei servizi.

I tre Istituti Geriatrici dell’Azienda hanno una connotazione di centri polivalenti destinati a servire il territorio attraverso una maggiore flessibilità, specializzazione e diversificazione dei servizi offerti, volti ad abbracciare tutte le possibili aree di intervento, siano esse di tipo sociale, assistenziale sanitario psicologico ricreativo o culturale, per le persone anziane e non solo (si pensi anche all’attività di riabilitazione ambulatoriale a favore di soggetti in età evolutiva avviata negli anni scorsi presso l’Istituto Golgi, e più recentemente l’attività di counseling per minori affetti da autismo).

Le risultanze della gestione delle attività di riabilitazione (Cure Intermedie) quali consolidatesi negli ultimi anni, hanno confermato in massima parte le aspettative di saturazione: tali servizi dimostrano non solo di avere un alto tasso di efficacia e di efficienza, ma soprattutto di poter intervenire positivamente su disabilità e instabilità clinica, valorizzando il contesto personale e sociale, con l’obiettivo non solo del recupero funzionale della persona, ma anche del miglioramento del suo stato clinico e dell’aiuto nel ritorno a casa. Tuttavia presso l’Istituto di Milano permane la chiusura di un intero reparto di 48pl di Cure Intermedie ex Riabilitazione di Mantenimento, per la difficoltà di reperimento di un’intera équipe sanitaria/assistenziale/riabilitativa, oltre ad un terzo del reparto di Cure Intermedie ex Riabilitazione Generale Geriatrica Alzheimer, per la mancanza di un Medico specialista esperto da dedicare al nucleo, con conseguenti implicazioni sui ricavi dell’Istituto.

Va evidenziato che la Regione Lombardia ha sempre riconosciuto all’Azienda un finanziamento parziale dei posti letto accreditati, che copriva circa il 90% dei servizi rispetto alle potenzialità aziendali derivanti dalle attività accreditate, ulteriormente aggravato nel 2024 e nel 2025 in conseguenza delle chiusure suddette.

L'Azienda nel tempo ha ritenuto fondamentale sviluppare il settore delle Cure Intermedie: questa linea di indirizzo ha portato l'area della riabilitazione, a costituire da quasi un decennio la principale fonte di finanziamento dell'Azienda. Resta comunque irrisolta la problematica delle tariffe, di fatto immutate da molti anni, a fronte di costi di gestione gravati da inflazione e progressivi aumenti; al riguardo si è in attesa della revisione delle stesse, annunciata da Regione Lombardia per il prossimo anno.

Analogamente, nell'ambito delle RSA resta ancora sostanzialmente immutato il contributo regionale a posto letto, oggetto di minimi aumenti ancora lontani dal raggiungere il 50% dei costi del servizio, misura della contribuzione a carico del SSN prevista dai LEA. Contestualmente si è determinata una presenza ormai generalizzata di pazienti che presentano complesse problematiche, cui è necessario assicurare una peculiare e completa protezione assistenziale e sanitaria che si traducono in maggiori oneri, rispetto alle tariffe a carico del SSR non più adeguate alle prestazioni effettivamente rese. Sul fronte delle rette, oltre all'aumento praticato dall'Azienda agli utenti privati a far data dal 1/01/2024, in pari data è intervenuto l'aumento della retta convenzionata col Comune di Milano per gli ospiti a proprio carico (circa 160 utenti); tali aumenti non sono sufficienti a compensare i maggiori costi di gestione, che restano a carico dell'azienda.

I restanti servizi socio sanitari a carattere semiresidenziale, ambulatoriale e territoriale, nel 2025 hanno generato volumi di attività maggiori rispetto ai tetti riconosciuti all'Azienda, conseguendo risultati positivi che hanno trainato i ricavi di fatto compensando, grazie al sistema del Contratto di filiera, la minore produzione dei servizi residenziali parzialmente inattivi sopra detti.

*Tabella con le saturazioni e le giornate erogate relative al 2025*

SEDE ISTITUTO	UDO	SERVIZIO	P.L.	GG 2025	% SATURAZIONE 2025
MILANO	RSA	RSA NAT	197	73.509	102%
		RSA ALZHEIMER	88	31.506	98%
		STATI VEGETATIVI	22	3.994	50%
	RIABILITAZIONE RESIDENZIALE	GENERALE GERIATRICA	120	38.056	87%
		SPECIALISTICA	40	15.074	103%
		MANTENIMENTO	86	11.892	38%
		POST ACUTA	10	3.233	89%
	RIABILITAZIONE DIURNA	DH GENERALE GERIATRICA	25	6.915	109%
		DH SPECIALISTICA	10	3.596	142%
		CICLO DIURNO CONTINUO	30	7.491	99%
		AMBULATORIALE		1.414	
	RSA APERTA	RSA APERTA		11.628	
	HOSPICE	HOSPICE	10	3.323	91%
CENTRO DIURNO INTEGRATO	CDI	20	3.841	53%	
VIMODRONE	RSA	RSA NAT	194	69.528	98%
		RSA ALZHEIMER	57	20.167	97%
		GENERALE GERIATRICA	80	33.348	114%
	RIABILITAZIONE RESIDENZIALE	SPECIALISTICA	34	12.796	103%
		MANTENIMENTO	84	20.488	67%
		DH GENERALE GERIATRICA	20	3.710	73%
	RIABILITAZIONE DIURNA	DH SPECIALISTICA	5	1.974	156%
		CICLO DIURNO CONTINUO	30	3.174	42%
AMBULATORIALE			1.834		
RSA APERTA	RSA APERTA		2.386		
ABBIATEGRASSO	RSA	RSA NAT	128	34.727	74%
		RSA ALZHEIMER	39	13.728	96%
		GENERALE GERIATRICA	70	25.528	100%
	RIABILITAZIONE RESIDENZIALE	SPECIALISTICA	30	10.466	96%
		MANTENIMENTO	20	6.504	89%
		DH GENERALE GERIATRICA	15	3.367	89%
	RIABILITAZIONE DIURNA	DH SPECIALISTICA	5	2.318	183%
		CICLO DIURNO CONTINUO	16	3.135	77%
		AMBULATORIALE		15.044	
RSA APERTA	RSA APERTA		2.029		

## Organici Azienda Golgi-Redaelli

Per quanto riguarda le risorse umane, si forniscono alcuni dati sintetici che riportano:

- 1) Confronto personale dipendente 31/12/2024-31/12/2025

*Consistenza personale dipendente (unità) per "Macroprofilo"*

Macroprofilo	31/12/2024			31/12/2025			Δ
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	
ASSISTENTE SOCIALE	11		11	11		11	=
DIRIGENZA MEDICA	35	21	56	33	18	51	-5
DIRIGENZA PTA	2	4	6	5	5	10	4
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA	2		2	2		2	=
OPERATORE TECNICO NON SANITARIO	47	40	87	44	35	79	-8
OPERATORE TECNICO NON SANITARIO - ANIMATORE	5	1	6	4	1	5	-1
PERSONALE AMMINISTRATIVO	83	29	112	80	31	111	-1
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	151	39	190	146	39	185	-5
PERSONALE INFERMIERISTICO	109	54	163	111	52	163	=
PERSONALE TECNICO NON SANITARIO	14	37	51	13	37	50	-1
PERSONALE TECNICO SANITARIO	7	1	8	7	1	8	=
OPERATORE TECNICO ADDETTO ALL'ASSISTENZA	115	24	139	104	22	126	-13
OPERATORE SOCIO SANITARIO	292	90	382	329	93	422	40
ASSISTENTE RELIGIOSO		1	1		1	1	=
<b>Totale complessivo</b>	<b>873</b>	<b>341</b>	<b>1214</b>	<b>889</b>	<b>335</b>	<b>1224</b>	<b>10</b>

Consistenza (FTE) personale dipendente per "Macroprofilo"

Macroprofilo	31/12/2024			31/12/2025		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
ASSISTENTE SOCIALE	11,00		11,00	10,83		10,83
DIRIGENZA MEDICA	34,84	21,00	55,84	33,00	18,00	51,00
DIRIGENZA PTA	2,00	4,00	6,00	5,00	5,00	10,00
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA	2,00		2,00	2,00		2,00
OPERATORE TECNICO NON SANITARIO	46,17	38,33	84,50	43,00	33,33	76,33
OPERATORE TECNICO NON SANITARIO - ANIMATORE	4,83	1,00	5,83	3,83	1,00	4,83
PERSONALE AMMINISTRATIVO	81,33	28,67	110,00	78,66	30,67	109,33
PERSONALE DELLA RIABILITAZIONE	137,82	35,33	173,15	133,32	35,33	168,65
PERSONALE INFERMIERISTICO	107,50	53,67	161,16	109,50	51,83	161,33
PERSONALE TECNICO NON SANITARIO	14,00	37,00	51,00	13,00	37,00	50,00
PERSONALE TECNICO SANITARIO	6,50	1,00	7,50	6,50	1,00	7,50
OPERATORE TECNICO ADDETTO ALL'ASSISTENZA	104,15	23,67	127,82	93,65	21,67	115,32
OPERATORE SOCIO SANITARIO	288,50	90,00	378,50	325,00	92,67	417,66
ASSISTENTE RELIGIOSO		1,00	1,00		1,00	1,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>840,64</b>	<b>334,66</b>	<b>1175,30</b>	<b>857,29</b>	<b>328,50</b>	<b>1185,79</b>

La stragrande maggioranza dei dipendenti (72,63%) è rappresentato da donne.

2) Organico complessivo anno 2025

	COOP/SOCIETA'	DIPENDENTI	INTERINALI	LIBERI PROF.	TOTALE
UNITA' A TEMPO PIENO	<b>200</b>	<b>1.224</b>	<b>34</b>	<b>90</b>	<b>1.548</b>
PERCENTUALE	<b>12,92%</b>	<b>79,07%</b>	<b>2,20%</b>	<b>5,81%</b>	<b>100%</b>

3) Trend andamento cessazioni a vario titolo:

<b>CESSAZIONI</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>TOTALE</b>	<b>133</b>	<b>123</b>	<b>94</b>

I principali accadimenti che hanno interessato la gestione delle risorse umane nel corso del 2025, possono così sintetizzarsi:

- L'avvio di diverse procedure selettive (concorsi e procedure comparative) volte a coprire il turn over strettamente necessario a garantire la turnistica ed i requisiti di accreditamento, motivo per cui il

saldo di unità (teste) al 31/12/2025, ancorchè in incremento rispetto al 31/12/2024, non mostra significativi scostamenti. In particolare, il 2025 è stato caratterizzato da un importante numero di assunzioni nel profilo di OSS ma da un decremento di personale medico che ha reso necessaria la revisione della turnistica in due Istituti su tre.

- L'intervenuta esternalizzazione del personale medico ed infermieristico in 9 reparti RSA dove è già presente un altro operatore economico (cooperativa) che forniva operatori ASA/OSS.
- la sottoscrizione in data 27.10.2025 del nuovo CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2022-2024, con un importante impatto economico.

A fine febbraio 2026 sono stati sottoscritti anche i nuovi contratti collettivi della dirigenza Area Sanità e Area Funzioni Locali. Entrambi i contratti hanno previsto l'incremento delle retribuzioni dirigenziali con impatto sia sul 2026 che sulle pregresse annualità (per il 2024 ed il 2025, il maggior costo è di circa Euro 450.000,00). La sottoscrizione dei nuovi CCNL – i cui incrementi, si ricorda, non sono finanziati da Regione e pertanto i relativi oneri ricadono unicamente sull'Azienda - si inserisce in un contesto di grande tensione finanziaria che non ha consentito l'erogazione immediata e completa al personale degli arretrati contrattuali.

Tale difficoltà ha comportato tensioni da un lato a livello sindacale – con proclamazione dello stato di agitazione e conseguente procedura di conciliazione e raffreddamento davanti al Prefetto di Milano – e, dall'altro, a livello di operatori economici nostri fornitori, con conseguente esposizione dell'Azienda a procedure monitorie e all'incremento degli interessi di mora per mancato o ritardato pagamento, avendo destinato le poche risorse disponibili al pagamento degli arretrati.

## **Gli Istituti Geriatrici**

Le attività aziendali si svolgono nei tre Istituti di Milano, Abbiategrosso e Vimodrone, all'interno dei quali sono erogati i servizi socio-sanitari e assistenziali. Le funzioni di direzione aziendale, amministrativa, gestionale e tecnica, già collocate presso l'Amministrazione Centrale, sono dislocate presso l'Istituto Geriatrico "P. Redaelli" di Milano.

### *Istituto Geriatrico "P. Redaelli" di Milano*

L'Istituto è articolato in più edifici: il monoblocco centrale (circa 280 posti letto), le tre palazzine decentrate (circa 130 posti letto) e il Centro di Riabilitazione "Giovanni Paolo II" in via Caterina da Forlì (160 posti letto), per una capacità complessiva di circa 580 posti letto residenziali, oltre a Day Hospital e Centro Diurno Integrato.

La struttura rispetta pienamente i requisiti di accreditamento previsti da Regione Lombardia, sia sotto il profilo strutturale sia organizzativo-gestionale, garantendo elevati standard alberghieri, con camere singole o doppie dotate di servizi, sistemi di climatizzazione personalizzati e ampi spazi esterni attrezzati.

L'Istituto è stato il primo a completare il piano di adeguamento strutturale e ad ottenere l'autorizzazione definitiva al funzionamento. Per tale motivo risulta oggi il meno interessato da variazioni della capacità ricettiva, ad eccezione della già citata chiusura di un intero reparto di 48pl di Cure Intermedie ex Riabilitazione di Mantenimento, oltre a quella di un terzo del reparto di Cure Intermedie ex Riabilitazione Generale Geriatrica Alzheimer, dovute a problemi gestionali e non strutturali.

Inoltre, tenuto conto del tempo trascorso, nell'anno 2025 ATS, a seguito di un sopralluogo presso la struttura, la stessa ha rilevato intervenute modifiche rispetto all'asset originario che ha chiesto di regolarizzare. L'Azienda ha proceduto all'aggiornamento di quanto richiesto.

Nel corso del 2025 è tuttavia emerso il mancato adeguamento negli anni pregressi del certificato prevenzione incendi: criticità che ha comportato la necessità di predisporre un articolato programma di interventi di rilevante impatto economico.

L'Azienda ha chiesto ai competenti uffici Regionali un contributo economico per i primi adeguamenti, ottenendo con **Legge Regionale del 30 Dicembre 2025 (BURL n. 53, supp. del 31-12-2025)** un contributo, a parziale copertura, di **€ 2.000.000**.

Gli interventi sono in corso.

### Istituto Geriatrico "C. Golgi" di Abbiategrasso

Complesso edilizio realizzato a più riprese nell'800. È un unico corpo di fabbrica con n. 4 corti interne chiuse e n.2 corti interne aperte.

Si sviluppa su 2 piani fuori terra (Piano Terra e 1° Piano) e su 3 piani limitatamente ad una sola area che presenta un Piano Ammezzato; la quasi totalità dell'edificio è dotato di un piano interrato ove transitano gli impianti.

La superficie lorda del complesso edilizio denominato "Parte storica" è di mq 25.275, con una superficie lorda dismessa di mq 12.120 (di cui circa 7.500 mq calpestabili).

La Soprintendenza ha espresso valutazione positiva in riferimento all'interesse storico artistico dell'edificio e ciò renderà problematica una trasformazione della sua originaria destinazione.

Nel corso del 2017, a seguito del perdurante verificarsi di una ridotta saturazione dei posti letto RSA è stata operata la scelta di chiudere un reparto di degenza (1° piano del Lotto A), limitando così la capienza RSA a 167 posti letto, di cui 39 destinati al Nucleo Alzheimer, mentre il "Nuovo IDR" è stato destinato interamente ad attività riabilitative con 120 posti letto finanziati; i restanti 30 posti letto di Cure Intermedie ex riabilitazione di Mantenimento, accreditati ma non finanziati, sono stati ubicati formalmente in una parte del reparto dismesso, successivamente utilizzato per la collocazione definitiva del servizio di riabilitazione ambulatoriale rivolto ai minori.

Negli anni successivi alla pandemia, il perdurare della crisi delle domande di ricovero ha determinato l'ulteriore contrazione della produzione della RSA, comportando la chiusura di un semipiano da 32pl della nuova RSA. Nel 2025, nonostante la ripresa della domanda di RSA proveniente dal territorio, è stata mantenuta la chiusura dei posti letto, rientrando quegli spazi nel più ampio disegno di riorganizzazione dell'intera struttura oggi in corso.

Infatti, come per l'Istituto di Milano, nel corso del 2025 sono emerse criticità in merito ai requisiti antincendio della parte storica, con necessità di procedere alla separazione fisica della "parte storica" dalla Nuova RSA e dall'IDR. Si è reso opportuno avviare lo studio per un nuovo progetto di ridistribuzione delle funzioni e delle attività aziendali, coerente con le esigenze socio-sanitarie, i requisiti di accreditamento e la normativa antincendio.

Grazie alla proroga del piano di adeguamento strutturale, la decisione definitiva sull'utilizzo della struttura e sulla dislocazione dei servizi, potrà essere procrastinata in attesa delle azioni di rilancio dell'Azienda allo studio.

### Istituto Geriatrico "P. Redaelli" di Vimodrone.

L'Istituto è composto da un corpo centrale articolato su sei piani fuori terra, con una capacità complessiva di circa 500 posti letto (di cui 84 posti al 3° piano non conformi ai requisiti vigenti), e da una palazzina laterale su due piani destinata alla RSA Alzheimer per ulteriori 40 posti letto.

Il processo di adeguamento strutturale finalizzato all'autorizzazione definitiva al funzionamento della RSA è stato completato con la ristrutturazione dei reparti del 1° piano, interessando l'intera dotazione di posti letto RSA. Le camere, prevalentemente a due posti letto, sono tutte dotate di servizi igienici interni e presentano standard alberghieri elevati.

Altresì nell'area della riabilitazione, dove la durata media di degenza è di circa 60 giorni e il comfort assume un peso relativo inferiore, il programma di riqualificazione complessiva è ancora in corso: risultano già completati i lavori del piano rialzato, con 34 posti letto di riabilitazione specialistica dotati di palestra dedicata, nonché quelli del 2° piano e del 4° piano, entrambi articolati in due reparti da 84 posti letto ciascuno, seppur con un lieve scostamento rispetto ai tempi inizialmente previsti.

Per quanto riguarda il 3° piano, non è ancora stato interessato dagli interventi strutturali per mancanza di risorse da investire nella riqualificazione. L'intero piano programma di adeguamento, già oggetto di proroghe da parte di Regione Lombardia, potrà essere ridefinito e riavviato in base alle risorse disponibili, anche ai fini della formalizzazione all'ATS degli interventi di ristrutturazione necessari, inclusa la riqualificazione del 3° piano, prevista nella programmazione originaria.

Tuttavia, a seguito di una ricognizione dell'Istituto di Vimodrone, effettuata nel 2025, è emerso che la priorità degli interventi da eseguire, non risiede nella ristrutturazione del terzo piano, bensì nell'adeguamento del presidio alla normativa antincendio.

Pertanto, nel corso del 2026, occorrerà redigere un nuovo progetto antincendio riferito all'intera struttura, al fine di consentire, compatibilmente con la normativa vigente e secondo una programmazione per fasi, il successivo affidamento delle progettazioni esecutive.

### **Gli Uffici Relazioni con il Pubblico**

La rilevazione annuale dei dati dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico ha lo scopo di fornire un quadro delle attività per valutare il servizio in una prospettiva di miglioramento continuo.

È importante tuttavia sottolineare, oltre alle criticità evidenziate nel presente report, la considerevole quantità di ringraziamenti inviati dai familiari o dagli stessi utenti, da cui emergono soprattutto professionalità e umanità da parte del nostro personale e che costituiscono un ritorno importante per gli operatori sanitari che svolgono la loro attività con dedizione.

### **Analisi dei dati**

Rispetto al report dello scorso anno, si osserva quanto segue:

- presso l'Istituto Redaelli di Vimodrone, un raddoppio del numero complessivo delle trattazioni, passate da 92 a 197: in particolare risulta essere triplicato il numero degli elogi pervenuti (da 32 nel 2024 a 101 nel 2025), si registra, nel contempo, un aumento dei reclami, passati da 60 a 96;
- presso l'Istituto Redaelli di Milano, lieve flessione nel 2025 sia del numero degli elogi pervenuti (che passano da 81 a 70) che del numero dei reclami (da 122 a 107);
- presso l'Istituto Golgi di Abbiategrasso assistiamo a una diminuzione degli elogi (da 10 nel 2024 a 6 nel 2025) e in un aumento dei reclami (da 29 a 36).

Dall'analisi dei dati, emerge come la maggior parte delle segnalazioni di Milano siano riferite al problema dell'assistenza nei reparti RSA esternalizzati per attività non eseguite o eseguite male, lo stesso dicasi per l'Istituto Golgi relativamente all'unico reparto RSA, il San Camillo, affidato alla cooperativa; diversamente per l'Istituto di Vimodrone le maggiori problematiche sono riferibili, non tanto alla mancata assistenza, quanto alla precaria manutenzione degli arredi / attrezzature / impianti, oltre che alla percezione di condizioni microclimatiche disagiati.

Di seguito il dettaglio dei singoli Istituti.

#### Istituto Redaelli di Milano

N° 175 TRATTAZIONI TOTALI DI CUI:

n° 70 elogi

n° 105 reclami

Nello specifico:

#### *Elogi*

<i>CURE INTERMEDIE</i>	<i>RSA</i>	<i>HOSPICE</i>	<i>C.D.I.</i>	<i>D.H./AMB</i>
42	15	2 *	2	9

\*= n° 2 Elogi accompagnati da donazioni al reparto Hospice

#### *Reclami*

<i>CURE INTERMEDIE</i>	<i>RSA</i>	<i>C.D.I.</i>	<i>DH/AMB</i>	<i>UFFICI</i>
------------------------	------------	---------------	---------------	---------------

26	73	1	6	1
----	----	---	---	---

### Reclami RSA e C.D.I.

REPARTI	N° RECLAMI	ASPETTI ALBERGH. LAVANDERIA	ASPETTI ALBERGH. VITTO	ASPETTI ALBERGH. PULIZIA AMB..	ASSISTENZA	INFORMAZ. CLINICHE	FURTI/ smarriment o protesi	MANUTENZ/ MICROCLIMA	ALTRO
1A-SV-HOSP.	1							1	
1 PAL (N.A.)	4	1						3	
2 PAL (N.A.)	10	2		2	4			2	
1B	13	1	1	1	4	4	1	1	
2A	19	6	1		7	1	2		2
2B	5	2			3				
3 PAL	20	6			13		1		
C.D.I.	1								1
RSA APERTA	0								
TOTALE	73	18	2	3	31	5	4	7	3

### Reclami cure intermedie e servizi diurni

REPARTI	N° RECLAMI	ASPETTI ALBERGH. PULIZIA AMB	ASPETTI ALBERGH. VITTO	ASSISTENZA	INFORM. CLINICHE	RELAZIONE OPERATORI	FURTI/ smarrimento protesi	MANUTENZ/ MICROCLIMA	TEMPI ATTESA	ALTRO
3°	9			4			4	1		
GP0	1									1
GP1	5		2	1			1	1		
GP2	9			4		2	1	2		
GP3	2		1	1						
D.H.	4				1				2	1
AMB.	2								2	
TOTALE	32		3	10	1	2	6	4	4	2

### Considerazioni URP Milano

Dall'analisi delle segnalazioni emerge che per l'Area Socio Sanitaria il numero di reclami è in diminuzione rispetto al passato; nel 2024 sono state presentate n. 95 segnalazioni mentre nel 2025 i reclami sono stati n. 70.

Per l'Area delle Cure Intermedie si riscontra un leggero aumento del numero di segnalazioni totali: da n. 27 reclami nel 2024 a n. 32 reclami nel 2025.

Dagli schemi sopra riportati si riscontra che, sia per l'Area Socio Sanitaria sia per l'Area delle Cure Intermedie, le maggiori criticità riguardano l'assistenza, gli smarrimenti di protesi il servizio di lavanderia e il vitto (per l'RSA).

Questi dati prescindono da altre ed ulteriori istanze, di norma espresse verbalmente e di semplice o immediata risoluzione trattate e spesso risolte direttamente a livello di singola struttura – reparto/servizio e dalle richieste di informazioni. Per il dettaglio degli esiti delle trattazioni si rimanda alla documentazione conservata presso l'URP dell'Istituto, che resta a disposizione per ogni eventuale necessità.

Le attestazioni di elogio e i reclami provengono per la massima parte da familiari o congiunti degli ospiti. Per tutti i reclami è stata aperta un'istruttoria, che ha permesso di indagare quanto segnalato ed è stata data risposta per iscritto – lettera o e-mail) oppure via telefonica ai segnalanti.

Gli elogi sono sempre trasmessi all'equipe curante di reparto.

Si dà atto del rispetto delle procedure di trattazione delle istanze e dei termini di conclusione dei singoli procedimenti, in particolare secondo le previsioni di cui all'art. 17 c.2 e sgg. del vigente Regolamento di Organizzazione e Contabilità.

Istituto Redaelli di Vimodrone

N° 197 TRATTAZIONI TOTALI DI CUI:

n° 101 elogi

n° 96 reclami

Nello specifico:

*Elogi (\*)*

<b>CURE INTERMEDIE</b>	<b>RSA</b>	<b>UFFICI</b>	<b>DH/AMB.</b>
57	10	5	2

\*= + n° 29 Elogi dedicati nominalmente all'operatore del servizio camera mortuaria

*Reclami*

<b>CURE INTERMEDIE</b>	<b>RSA</b>	<b>UFFICI</b>	<b>DH/AMB.</b>
31	61	3	1

*Reclami RSA*

<b>RECLAMI RSA</b>	<b>1.1</b>	<b>1.5</b>	<b>5.1</b>	<b>5.5</b>	<b>6.1</b>	<b>6.5</b>	<b>PAL/ ALZ</b>	<b>Tot. per tipologia reclamo</b>
1.1 Prenotazioni	1							1
2.1 Informazioni amministrative								0
2.2 Informazioni sanitarie								0
3.1 relazione rapporto medici								0
3.3 relazione rapporto operatori		1						1
3.5 relazione rapporto altro personalei						1		1
4.1 attività/prestazioni non eseguite		1	1				1	3
4.2 attività prestazioni eseguite male	2	4	1			1		8
4.3 assistenza cura igiene personale	1			1	1		1	3
4.4 rispetto alla riservatezza				1				1
5.1 aspetti alberghieri -vitto		1						1
5.2 aspetti alberghieri -pulizia amb.								0
5.3 lavanderia	3	3	1	2	2	2		13
5.4 servizio barbiere/ parrucchiere					2			2
5.5. manutenzione arredi / impianti		1		2	1		1	5
5.6 microclima	2	3		3	1	1		10
6.1 Privacy – prot. dati pers. e sensibili			1					1
7.2 Aspetti econ.– pratiche amministr.							1	1
7.3 furto denaro/ oggetti di valore	1	3	1			1		6
7.4 smarrimento protesi	1						2	3
8. altro riferite ai reparti								
<b>Totale complessivo</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>61</b>

### Reclami cure intermedie e servizi diurni

<b>RECLAMI CURE INTERMEDIE</b>	<b>R.1</b>	<b>2.1</b>	<b>2.5</b>	<b>4.1</b>	<b>4.5</b>	<b>D.H / AMB</b>	<b>Tot. per tipologia reclamo</b>
2.2 Informazioni sanitarie		1			1		1
3.1 Relazione- Rapporto con i medici			1				1
3.2 Relazione – Rapporto con gli Infermieri							
3.3 Relazione- Rapporto con gli Operatori	1		1				2
3.5 Relazione rapporto con altro personale							
4.1 Assistenza Att.tà prestaz. non eseguite	2	1	1	1	1		6
5.1 aspetti alberghieri – vitto		2					2
5.5 Manutenz. arredi/attrezzature /impianti	1	1	1				3
5.6 microclima	1	1	1		1	1	5
7.3 furto denaro/ oggetti di valore	1	4	1		1		7
altro		1	1	1		1	4
<b>Totale complessivo</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>32</b>

### Considerazioni URP Vimodrone

Dall'analisi delle segnalazioni pervenute emerge che il numero di reclami è aumentato rispetto all'anno passato, sia per l'Area Socio-Sanitaria che per l'Area Riabilitativa, passando rispettivamente nel 2024 da n. 39 reclami in RSA e n. 18 in Cure Intermedie a n. 61 e n. 31 nel 2025.

Il numero degli elogi è invece triplicato nel 2025 per il comparto riabilitativo passando da n.17 nel 2024 a n. 57 nel 2025. Rimane stabile il numero degli encomi pervenuto per i reparti RSA (n. 10 sia nel 2024 che nel 2025).

Gli elogi risultano maggiori, come di consuetudine, nei reparti di cure intermedie. La riabilitazione rappresenta una eccellenza della nostra struttura e i ricoveri sono a carico del Servizio Sanitario, condizione che predispone l'utente ad apprezzare maggiormente la qualità percepita e a superare alcune criticità.

Dall'osservazione delle tempistiche di invio da parte degli utenti verifichiamo che in RSA l'elogio arriva a fine degenza (nella maggior parte dei casi al decesso dell'ospite)

Dagli schemi sopra riportati si riscontra che, sia per l'Area Socio Sanitaria sia per l'Area delle Cure Intermedie, le maggiori criticità riguardano l'assistenza, la manutenzione e il microclima, il furto di denaro o oggetti di valore e gli smarrimenti di protesi il servizio di lavanderia (per l'RSA).

Per tutti i reclami è stata aperta un'istruttoria, che ha permesso di indagare quanto segnalato ed è stata data risposta per iscritto, (lettera o e-mail), oppure via telefonica ai segnalanti, nel rispetto delle procedure di trattazione delle istanze e dei termini di conclusione dei singoli procedimenti previsti dagli art. 17 c.2 e segg. del vigente Regolamento di Organizzazione e Contabilità.

### 3) CONSIDERAZIONI FINALI E IPOTESI PROSPETTIVE FUTURE

E' evidente l'oggettiva impossibilità di un'inversione di rotta del risultato economico di bilancio agendo solo sulla riduzione dei costi attraverso le consuete leve gestionali: le possibilità di miglioramento della gestione sono possibili ma limitate, in quanto in gran parte determinate da fattori esogeni (le tariffe riconosciute all'ente non sono contrattabili, la normativa espressamente prevede clausole di revisione prezzi/adequamenti ISTAT a favore degli operatori economici, i nuovi Contratti collettivi per il personale che periodicamente vengono sottoscritti implicano un costante aumento dei costi del personale. A tale ultimo

riguardo si ritiene utile ricordare che i maggiori oneri sono posti a totale carico dell'ASP che non beneficia – diversamente dalle aziende e dagli enti del sistema sanitario – di specifici finanziamenti a copertura degli incrementi).

L'analisi dei costi e dei ricavi evidenzia in sostanza uno sbilanciamento strutturale che senza un reale e concreto intervento dall'esterno difficilmente potrà trovare soluzione.

In tale scenario si inserisce il progetto di legge allo studio di Regione Lombardia finalizzato all'ingresso delle ASP nel SIREG: ingresso che permetterebbe al Golgi-Redaelli di beneficiare di investimenti e finanziamenti da cui ora è escluso.

Milano, 24.04.2026

Direttore Generale  
f.to Maria Antonia Ambrogetti