



Azienda di Servizi alla Persona

**“GOLGI – REDAELLI”**

**PARERE AI SENSI DELL’ART. 14, COMMA 4, DELLO STATUTO SULLA PROPOSTA DI  
DELIBERAZIONE DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO DI BILANCIO DELL’ESERCIZIO**

**CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2025**

Illustrissimo Presidente del Consiglio di Indirizzo

Illustrissimi Consiglieri

Illustrissimo Direttore Generale,

Ai sensi dell’art. 14, comma 4, dello statuto il Collegio dei Revisori riferisce sull’attività di vigilanza svolta nel corso dell’esercizio 2025 ed esprime il proprio parere sul progetto di bilancio dell’esercizio chiuso al 31 dicembre 2025.

**1. Premessa**

Il Collegio per quanto concerne:

- la tipologia dell’attività svolta;
- la struttura organizzativa e contabile;

tenendo anche conto delle dimensioni e del settore in cui opera l’Ente, nella fase di pianificazione dell’attività di vigilanza - nella quale occorre valutare i rischi intrinseci e le criticità rispetto ai due parametri sopra citati – evidenzia che:

- l'attività tipica svolta dall'Ente è coerente con quanto previsto all'oggetto sociale e con la normativa speciale di settore applicabile allo stesso;
- l'assetto organizzativo e la dotazione delle strutture informatiche appaiono essere sufficientemente adeguati tenuto conto delle dimensioni e del settore in cui opera l'Ente;
- le risorse umane risultano essere sufficientemente adeguate.

Durante le riunioni periodiche il Collegio ha preso conoscenza dell'evoluzione dell'attività svolta dall'Ente, ponendo particolare attenzione alle problematiche di natura contingente e/o straordinaria al fine di individuarne l'impatto economico e finanziario sul risultato di esercizio e sulla struttura patrimoniale, nonché gli eventuali rischi.

Il Collegio ha valutato l'adeguatezza della struttura organizzativa dell'Ente.

I rapporti con le persone operanti nell'Ente – Presidente del Consiglio di Indirizzo, Consiglieri di Indirizzo, Direttore Generale, dipendenti e consulenti esterni - si sono ispirati alla reciproca collaborazione nel rispetto dei ruoli a ciascuno affidati. Tenuto conto dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Ente nonché delle informazioni ricevute e della documentazione esaminata, il Collegio può affermare che:

- le decisioni assunte dall'Ente sono state conformi alla legge e allo statuto e non sono state palesemente imprudenti o tali da compromettere definitivamente l'integrità del patrimonio dell'Ente;
- sono state acquisite le informazioni sufficienti relative al generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni o caratteristiche, effettuate dall'Ente;

- non si pongono specifiche osservazioni in merito all'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'Ente, né in merito all'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; si evidenzia, che alla data di predisposizione della presente Relazione:

- 1) è stata completata la procedura di cui al Concorso pubblico, per titoli ed esami, per n. 1 posto a tempo indeterminato e pieno di Dirigente Amministrativo da assegnare alla struttura complessa U.O.C. Gestione Economico Finanziaria (rif. concorso pubblicato in data 27/06/2024);
- 2) è stato affidato il servizio di copertura assicurativa "incendio" occorrente all'Azienda per una durata di 26 mesi e 6 giorni, eventualmente prorogabile per ulteriori 180 giorni con determinazione dirigenziale n. 85 del 17 aprile 2025;
- 3) il servizio di tesoreria è stato prorogato fino al 31 dicembre 2026 con determinazione dirigenziale n. 227 del 29 dicembre 2025;
- 4) Palazzo Archinto: con deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 6 del 9 aprile 2025 è stata avviata la procedura di alienazione cielo-terra dell'immobile di Milano, via Olmetto n. 6 (e dei box e posti auto siti in via dei Piatti n. 8). In data 26 marzo 2026 è stato pubblicato il bando di asta pubblica con base d'asta di € 38.150.225,10 al netto di ogni onere; la scadenza per la presentazione delle offerte è fissata alle ore 12:30 del 27 aprile 2026, con apertura in seduta pubblica il 28 aprile 2026. L'immobile risulta concesso in garanzia (ipoteca di primo grado

di € 18.000.000) a favore dell'istituto erogatore del mutuo bullet di € 12.000.000 di cui al successivo § 5;

- nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi ulteriori fatti significativi tali da richiederne la segnalazione nel presente parere;
- non si è dovuto intervenire per omissioni del Consiglio di Indirizzo o del Direttore Generale;
- nel corso dell'esercizio il Collegio ha rilasciato pareri previsti dallo statuto dell'Ente e dalla normativa Regionale applicabile allo stesso.

Il Collegio dà atto che il progetto di bilancio di esercizio 2025 viene presentato per la sua approvazione entro il termine del 30 aprile.

Il Collegio ha rappresentato al Direttore Generale che ritiene necessario, tenuto conto delle dimensioni aziendali, che venga approvata una modifica dell'attuale statuto dell'Ente per prevedere che lo svolgimento della revisione legale dei conti ai sensi del D.Lgs. 39/2010 venga affidata ad una società di revisione e che al Collegio dei Revisori vengano invece affidate le funzioni proprie del Collegio Sindacale in quanto compatibili con l'attività svolta dall'Ente e con la normativa speciale di settore applicabile allo stesso.

Il Collegio dà atto che in data 25 novembre 2025 si è svolta la periodica riunione con le altre funzioni di controllo: Organismo di Vigilanza (OdV) e Organismo di Valutazione aziendale (istituito ai sensi degli artt. 14 e 14-bis del D.Lgs. 150/2009).

## **2. Sintesi dei risultati dell'attività di vigilanza**

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 il Collegio ha vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa dell'Ente tramite osservazioni dirette e la raccolta di informazioni dalla Direzione Amministrativa dell'Ente.

Abbiamo altresì valutato e vigilato sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni da parte della Direzione Amministrativa e mediante l'esame di documenti aziendali.

Allo stato riteniamo il sistema amministrativo-contabile sufficientemente idoneo a rappresentare e monitorare i fatti di gestione, alla formazione dei dati periodo e alla identificazione, prevenzione e gestione dei rischi di natura finanziaria ed operativa. Si rende tuttavia necessario un aggiornamento del sistema informatico aziendale tenuto conto delle mutate condizioni di ambiente e di gestione nonché della parziale obsolescenza rispetto a sistemi informatici aziendali più evoluti. In merito, è stato comunicato che la Direzione Amministrativa ha in corso di valutazione un piano di aggiornamento dei sistemi gestionali, anche in connessione con la ricostruzione contabile delle partite di natura pluriennale di cui al successivo § 4.

Abbiamo ottenuto dalla Direzione Amministrativa della Società informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dall'Ente.

Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emerse omissioni, irregolarità, fatti censurabili o comunque fatti significativi tali da richiedere la segnalazione al Consiglio di Indirizzo o al Direttore Generale o menzione nel presente parere.

Più in particolare:

- le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dall'Ente nel corso dell'esercizio 2025 e descritte nei documenti accompagnatori del bilancio dell'esercizio sottoposto alla discussione e all'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo, sono conformi alla legge e allo statuto dell'Ente. Tali operazioni, da noi valutate rispondenti all'interesse sociale, non sono imprudenti o azzardate, in potenziale conflitto di interessi, in contrasto con le delibere assunte dal Consiglio di Indirizzo o dal Direttore Generale o tali da compromettere l'integrità del patrimonio dell'Ente;
- le operazioni che presentano caratteristiche di particolare complessità — segnatamente l'erogazione, nel corso dell'esercizio 2025, del mutuo bullet di € 12.000.000, garantito da ipoteca di primo grado di € 18.000.000 sull'immobile di via Olmetto n. 6 e finalizzata, secondo quanto dichiarato dalla Direzione Generale, a fare fronte a una situazione di grave carenza di liquidità e a garantire la continuità della gestione dell'Azienda — sono adeguatamente illustrate nella Nota Integrativa (pp. 15-16) e nella Relazione del Direttore Generale sul disavanzo 2025; non risultano effettuate ulteriori operazioni atipiche e/o inusuali.

### **3. Denunce ai sensi ed esposti da terzi**

Non sono a conoscenza del Collegio dei Revisori né denunce né esposti da parte di terzi.

### **4. Osservazioni e proposte in ordine al progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025**

Abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge e dei principi contabili relativamente alla redazione del progetto di bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 e della Relazione sulla gestione che lo correda.

Il Conto economico al 31 dicembre 2025 evidenzia una perdita di Euro 16.198.774 che considera un valore complessivo dei Ricavi delle prestazioni erogate di Euro 72.524.690 (Euro 72.315.862 al 31 dicembre 2024) e Costi della produzione per Euro 99.032.779 (Euro 94.959.398 al 31 dicembre 2024).

Il Patrimonio netto dell'Ente ammonta, al 31 dicembre 2025, a complessivi Euro 136.634.939 (Euro 154.581.832 al 31 dicembre 2024).

In merito al nostro esame sul bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 redatto dalla Direzione Amministrativa dell'Ente secondo le previsioni della L. R. Lombardia n. 1 del 13 febbraio 2003, il Collegio dei Revisori rileva:

- la generale conformità alla legge della forma e del contenuto del bilancio e l'adozione dei corretti principi contabili;
- la rispondenza del bilancio ai fatti ed alle informazioni di cui il Collegio è a conoscenza a seguito dell'esercizio dei suoi doveri di vigilanza e dei suoi poteri di ispezione.

La Direzione Amministrativa nella Relazione sulla situazione dell'azienda e sull'andamento della gestione ha provveduto ad informare sull'attività dell'Ente e sugli accadimenti di natura patrimoniale, finanziaria ed economica che hanno caratterizzato l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, nonché sulle politiche gestionali perseguite.

Il progetto di bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è stato redatto secondo le disposizioni degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile richiamati dal Regolamento di Organizzazione e Contabilità adottato dall'Ente, dall'articolo 11, comma 6, della L. R. Lombardia n. 1 del 13 febbraio 2003 e successive modificazioni, e dagli artt. 30 e 32 del Regolamento Regionale n. 11 del 4 giugno 2003, integrate dai principi contabili elaborati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Si segnala che l'Ente non ha predisposto il Rendiconto finanziario.

Si segnala che lo schema di Conto economico evidenzia separatamente i proventi e gli oneri straordinari ancorché la loro distinta indicazione non sia più prevista tenuto conto del recepimento nel nostro Paese della Direttiva 2013/34/UE con il D.Lgs. 139/2015. In argomento si segnala che nella Nota integrativa (p. 18) viene illustrato come *“Con riferimento alla voce “rettifica costi di esercizi precedenti”, si evidenzia che è stata rilevata una sopravvenienza attiva pari a Euro 1.387.146, correlata allo storno di accantonamenti effettuati nei bilanci degli esercizi 2022 e 2023. In particolare, alla luce delle disposizioni introdotte dal nuovo CCNL Comparto Sanità 2022–2024, l'art. 61 prevede per le annualità in oggetto l'assorbimento degli incrementi retributivi nell'indennità di vacanza contrattuale già corrisposta, non risultando dovuti ulteriori emolumenti a titolo di ar-*

*retrati. Pertanto, come comunicato dalla UOC Risorse Umane, gli accantonamenti precedentemente stanziati, in via prudenziale, per tali finalità sono stati ritenuti eccedenti e conseguentemente stornati, con la rilevazione della relativa sopravvenienza attiva".* Detta sopravvenienza attiva non ricorrente è parzialmente compensata da una sopravvenienza passiva pari ad Euro 885.003 relativa a costi di esercizi precedenti, riferiti principalmente: all'affidamento del servizio di esternalizzazione dei reparti RSA affidato ad una cooperativa che, come spiegato in nota integrativa, riporta sull'attuale bilancio di esercizio l'effettivo costo sostenuto; a chiusure di posizioni aperte verso l'ATS di Milano per risorse aggiuntive regionali per gli anni 2023-2024; per il ravvedimento dell'IMU anno 2020 verso il Comune di Vimodrone, per fatture fornitori relative al 2024.

Nella Nota integrativa sono illustrati i criteri di valutazione adottati nella redazione del bilancio che, interpretati ed integrati alla luce dei principi contabili nazionali statuiti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), risultano essere conformi a quanto stabilito dall'art. 2426 del Codice Civile.

In merito alle singole poste di bilancio diamo in particolare atto che:

- le voci sono esposte conformemente alle disposizioni del Codice Civile;
- le immobilizzazioni materiali ed immateriali sono sistematicamente ammortizzate in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione;
- i crediti sono iscritti al valore di presumibile realizzo;
- i ratei ed i risconti sono stati determinati secondo il disposto dell'art. 2424 bis IV comma del Codice Civile;

- l'importo di cui alla voce *Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato* è stato calcolato a norma dell'art. 2120 del Codice Civile;
- i debiti di ogni specie sono rilevati in bilancio per il valore nominale risultante dal rispettivo titolo.

Il Collegio ha verificato la rispondenza del bilancio ai fatti ed alle informazioni di cui si è avuta conoscenza e a tale riguardo non vengono evidenziate ulteriori osservazioni.

Si rammenta che la predisposizione del bilancio di esercizio richiede l'applicazione di principi e metodologie contabili che, in talune circostanze, si basano su complesse e soggettive valutazioni e stime basate sull'esperienza storica ed assunzioni che vengono di volta in volta considerate ragionevoli e realistiche in funzione delle relative circostanze. Le stime sono basate sulle più recenti informazioni disponibili al momento della redazione del progetto di bilancio, non intaccandone, pertanto, l'attendibilità. L'applicazione di tali stime ed assunzioni influenza gli importi riportati negli schemi di Stato patrimoniale, di Conto economico e del Rendiconto finanziario nonché la informativa fornita. I risultati a consuntivo delle poste di bilancio per le quali sono state utilizzate le suddette stime ed assunzioni, possono differire da quelli riportati nei bilanci a causa dell'incertezza che caratterizza le assunzioni e le condizioni sulle quali si basano le stime.

Il Collegio dà atto, ai sensi dell'art. 2427 n. 22-quater c.c. e dell'OIC 29 §§ 55 e ss., che successivamente alla chiusura dell'esercizio 2025 si è verificato il seguente fatto di rilievo, che merita specifica menzione anche ai fini della valutazio-

ne della continuità aziendale di cui al successivo § 5-bis: l'Ente ha pubblicato in data 26 marzo 2026 il bando di asta pubblica per l'alienazione cielo-terra di Palazzo Archinto, sito in Milano, via Olmetto n. 6, e dei box e posti auto siti in via dei Piatti n. 8, con base d'asta di € 38.150.225,10 al netto di ogni onere; la scadenza per la presentazione delle offerte è fissata alle ore 12:30 del 27 aprile 2026, con apertura in seduta pubblica della Commissione il 28 aprile 2026 alle ore 10:00. L'esito della procedura, ove positivo, comporterebbe (a) l'estinzione del mutuo bullet di € 12.000.000 con scadenza 30 giugno 2028, (b) la conseguente cancellazione dell'ipoteca di primo grado di € 18.000.000 a favore dell'istituto erogatore, (c) il riequilibrio significativo della posizione finanziaria, anche in termini di pagamento dei debiti commerciali pregressi, e (d) la rilevazione, nell'esercizio 2026, di una plusvalenza straordinaria pari alla differenza tra il prezzo di realizzo e il valore netto contabile dell'immobile (pari a € 4.150.231 al 31.12.2025).

Dal prospetto trasmesso dalla UOS Legale risultano pendenti, al 31 dicembre 2025, n. 9 procedimenti civili per un'esposizione economica complessiva pari a € 8.329.189, a fronte di Fondi rischi e oneri iscritti in bilancio per complessivi € 4.571.704 (di cui Fondo svalutazione crediti € 2.540.706, Fondo interessi di mora € 784.337,81, Fondo rischi personale e altri € 532.724,27, Fondo rischi diversi € 713.936,25).

Il Collegio ha verificato che i debiti sottostanti alle cause sorte da opposizioni a decreti ingiuntivi (Consorzio Blu Soc. Coop., Cooperativa Nuova Sair, CPL Concordia/Quintino Costruzioni, TEMPOR S.p.A.) risultano, secondo quanto comunicato dalla Direzione, integralmente iscritti tra i debiti verso fornitori al 31 di-

cembre 2025; conseguentemente, i fondi rischi specifici (e in particolare il Fondo interessi di mora di € 784.337,81 al 31.12.2025) sono diretti a coprire interessi moratori e oneri accessori legali in maturazione.

Il Collegio dà atto che, secondo conferma trasmessa dalla Direzione Amministrativa, l'opposizione al decreto ingiuntivo Ricci S.r.l. di € 2.192.512 risulta presentata; raccomanda alla Direzione la trasmissione, ai fini del costante monitoraggio, di una valutazione legale di soccombenza (probabile/possibile/remota) per ciascuna delle nove cause, anche al fine della verifica annuale dell'adeguatezza dei fondi ex OIC 31 e art. 2424-bis c.c.

A esito dell'esame della Nota Integrativa, e tenuto conto dell'interlocuzione preliminare con la Direzione Amministrativa, il Collegio richiama all'attenzione della Direzione quanto segue:

- riclassificazione dell'immobile di via Olmetto n. 6 (Nota Integrativa, pp. 9-10). Il paragrafo cita correttamente il § 78 dell'OIC 16 e riporta il valore storico (€ 4.150.230) dell'immobile; si fa presente che la base d'asta del bando ultimo è sensibilmente maggiore (€ 38.150.225). La voce è denominata "Crediti per fabbricati in vendita" ed è iscritta nella voce C.II "Crediti" dell'attivo circolante. Si precisa che non si tratta di un credito liquido ed esigibile, bensì di una posta attiva che può essere inserita nell'attivo corrente ma non rappresenta un credito commerciale a breve;
- rettifica (voce "Altre variazioni") del Patrimonio Netto per -€ 271.388; la rettifica consegue ad una riconciliazione tutt'ora in corso delle "note di credito da ricevere"; il completamento di tale riconciliazione consentirà di garantire la

piena coerenza dei dati contabili e la corretta imputazione delle partite interessate. Il Collegio raccomanda alla Direzione di esplicitare, nei prossimi esercizi, la natura della rettifica ai sensi dell'OIC 29 (correzione di errore rilevante, modifica di principio contabile o cambiamento di stima), unitamente alla quantificazione dell'effetto sui valori comparativi, nonché di completare con priorità la ricostruzione contabile in corso;

- la voce "Disponibilità liquide (saldi banche)" è iscritta a bilancio con saldo negativo. Il Collegio raccomanda il pieno rispetto degli OIC 14 e OIC 19 con separata indicazione dei "Debiti verso banche" dello Stato Patrimoniale rispetto ai saldi attivi bancari;
- i lasciti testamentari, ammontanti ad € 620.808 relativamente all'esercizio 2025, sono iscritti tra i Proventi straordinari del Conto Economico. La Direzione conferma il criterio storicamente adottato dall'Ente; il Collegio raccomanda, per gli esercizi futuri, di valutare caso per caso la presenza di vincoli testamentari di destinazione patrimoniale e la conseguente eventuale collocazione nei Contributi in conto capitale.

##### **5. Considerazioni del Collegio avuto riguardo al risultato di esercizio e alla situazione finanziaria dell'Ente**

Il Collegio evidenzia l'importanza di quanto rilevato nella Relazione accompagnatoria al progetto di bilancio 2025. *"Relazione sulla situazione dell'azienda e sull'andamento della gestione"* in merito a quanto segnalato relativamente alle seguenti tematiche.

Il Collegio rammenta che ai sensi dell'art. 17 dello statuto dell'Ente, lo stesso *"informa la propria gestione economico-finanziaria e patrimoniale al prin-*

*cipio del pareggio di bilancio, attraverso l'equilibrio tra ricavi e costi, contributi e fondi di riserva, predisponendo il documento di programmazione economica triennale ed il budget annuale – entrambi da approvarsi entro il 31 dicembre dell'anno di scadenza del precedente - ed il bilancio di esercizio annuale, costituito dallo stato patrimoniale e dal conto economico e dalla nota integrativa, da approvarsi entro il 30 aprile di ogni anno” e dà atto delle azioni che l'Ente ha posto in essere al fine del recupero della redditività aziendale.*

Si rammenta che il comma 3 dell'art. 27 del Regolamento di Organizzazione e Contabilità (ai sensi della L.R. 1/2003 e smi e del Regolamento Regionale n.11 del 04.06.2003) aggiornato con deliberazione n. 13/CdI del 22 dicembre 2021, dispone che *“In caso di proposta di provvedimento di approvazione di Bilancio che chiude con un disavanzo, il Direttore Generale integra la comunicazione prescritta al Consiglio di Indirizzo con una adeguata e chiara indicazione dei motivi che hanno condotto al disavanzo”* e che in merito la Relazione accompagnatoria del bilancio dà evidenza delle motivazioni che hanno condotto al disavanzo e che sono state oggetto di analisi anche da parte del Collegio. Detto disavanzo consegue, anche, dalla complessiva onerosità conseguente alle fonti di finanziamento cui l'Ente ha dovuto fare ricorso. In merito viene sottolineato che *“Anche la voce relativa ai proventi ed oneri finanziari ha determinato un risultato negativo pari a € 1.8 milioni di euro a seguito del pagamento di interessi passivi su operazioni a breve e su mutui particolarmente elevati a seguito della necessità di ricorrere a finanziamenti esterni per onorare i debiti verso i fornitori e personale. La sofferenza finanziaria, infatti, è stata la diretta conseguenza dei risultati in perdita degli esercizi economici 2020-2022 e*

*l'impossibilità a dare rapida attuazione al piano delle alienazioni immobiliari deliberato dal Consiglio di Indirizzo per le ragioni riportate nella presente relazione" (cfr. Relazione, p. 41).*

I significativi disavanzi registrati negli anni precedenti (da imputare alla persistente elevata struttura di costi fissi) hanno generato un grave deficit finanziario che ha avuto pesanti ripercussioni sulla capacità a provvedere al regolare pagamento dei fornitori, degli stipendi e al versamento dei contributi previdenziali, delle ritenute fiscali, delle tasse e imposte alle scadenze di legge. La tensione finanziaria si è mantenuta anche per tutto il 2025. In argomento si evidenzia come l'ammontare dei debiti verso fornitori alla data del 31 dicembre 2025 sia pari ad Euro 37.603.764 (Euro 25.653.421 al 31 dicembre 2024), oltre a debiti verso banche per mutui e prestiti per Euro 23.052.447 (di cui Euro 996.318 scadenti entro il 31 dicembre 2026 ed Euro 22.056.129 oltre l'esercizio successivo) (Euro 14.017.891 al 31 dicembre 2024) e a debiti tributari per Euro 5.052.590 (Euro 3.646.693 al 31 dicembre 2024). I debiti bancari a breve termine per scoperto di conto corrente ammontano ad Euro 2.076.222. Gli interessi passivi bancari contabilizzati al 31 dicembre 2025 ammontano a complessivi Euro 2.216.825 (Euro 1.877.491 al 31 dicembre 2024), di cui Euro 684.845 per interessi passivi su mutui ed Euro 1.167.980 per interessi passivi di mora ed Euro 364.000 per altri interessi passivi (su operazioni a breve termine e su altri debiti).

In merito ai debiti per mutui passivi, si evidenzia che a p. 15 della Nota integrativa viene rilevato che *"nel corso dell'esercizio 2025 si è iniziato a rimborsare un nuovo mutuo ipotecario di euro 12.000.000, la cui istruttoria ha tratto origine dalla delibera del Consiglio di Indirizzo n. 15 del 14/12/2022 e dalla successiva de-*

*libera di affidamento dell'Istituto Tesoriere del 13/04/2023 e successiva delibera del Consiglio di Indirizzo n.13 del 13.06.2024. Il completamento dell'operazione è avvenuto nel corso dell'esercizio 2024 a seguito del positivo esito delle verifiche urbanistiche e catastali condotte sugli asset immobiliari offerti in garanzia (nello specifico, il complesso residenziale di via "Macchi-Brianza" e l'autorimessa di via Olmetto 9), su cui è stata iscritta ipoteca di primo grado. L'operazione ha rimodulato l'indebitamento aziendale: contestualmente all'erogazione del capitale, si è proceduto infatti all'estinzione integrale di preesistenti linee di credito a breve termine, segnatamente un'apertura di credito in conto corrente di euro 5.000.000 e una linea di anticipi di euro 6.000.000, trasformando così passività correnti in debito consolidato a medio termine. Sotto il profilo economico, il mutuo prevede un piano di ammortamento decennale (120 mesi, decorrenza 01/3/2025 – 01/12/2034) con scadenze trimestrali e l'applicazione di un tasso variabile indicizzato all'Euribor 3 mesi incrementato di uno spread di 2,00 bp. In ottemperanza al principio contabile OIC n. 15, il debito è stato iscritto al valore nominale nel dicembre 2024. Nel corso del 2025 sono state rimborsate 4 rate trimestrali inerenti a tale mutuo per un totale di euro 947.553. Infine, la voce dei mutui passivi accoglie un ulteriore mutuo di tipo bullet erogato nel corso dell'esercizio da un altro soggetto erogatore per un valore nominale di Euro 12.000.000, operazione resasi necessaria al fine di far fronte a una situazione di grave carenza di liquidità e garantire la continuità della gestione dell'Azienda. Il contratto prevede una durata di 36 mesi con rimborso integrale del capitale in un'unica soluzione alla scadenza finale, fissata al termine del triennio. Il piano di ammortamento prevede il pagamento trimestrale posticipato degli interessi calcolati a tasso variabile. Tale tasso*

*è composto dall'Euribor oltre a uno spread crescente per scaglioni temporali fino alla naturale scadenza del 30 giugno 2028. A garanzia dell'esatto e puntuale adempimento delle obbligazioni derivanti dal mutuo, l'Azienda ha costituito a favore dell'istituto finanziatore un'ipoteca di primo grado per un ammontare complessivo di Euro 18.000.000 sull'immobile di proprietà sito in Milano, via Olmetto n. 6. In virtù delle clausole di rimborso pattuite, il debito è interamente iscritto tra le passività esigibili oltre l'esercizio successivo”*

Il Collegio rappresenta che per far fronte al fabbisogno finanziario appare indispensabile:

- proseguire con la piena attuazione del Piano delle dismissioni immobiliari individuate dal Consiglio di Indirizzo;
- proseguire con le interlocuzioni con i partner pubblici al fine di pervenire ad un diverso inquadramento giuridico dell'ASP (come analizzato di seguito).
- monitorare costantemente le condizioni di equilibrio finanziario nell'ambito della valutazione della continuità aziendale di cui al successivo 6.

## **6. Continuità aziendale**

Il Collegio richiama l'attenzione del Consiglio di Indirizzo, ai sensi dell'OIC 11 §§ 21-23 e dei principi di revisione internazionali ISA Italia 570 (in quanto applicabili), sulle incertezze che possono fare sorgere dubbi sulla capacità dell'Ente di continuare la propria attività in continuità aziendale per i dodici mesi successivi alla data di bilancio. In particolare il Collegio rileva:

- a. il peso delle perdite cumulate sul Fondo di dotazione, pari al 56% al 31.12.2025 (rispetto al 41% al 31.12.2024);
- b. il livello dei debiti verso fornitori (€ 37,6 milioni) con DPO medio di circa 365 giorni, in presenza di dichiarata sospensione dei pagamenti da parte della Direzione Generale;
- c. l'incidenza degli interessi passivi di mora sul totale degli oneri finanziari (€ 1,17 milioni nel 2025, pari al 52,7%);
- d. la necessità di rimborso integrale del mutuo bullet di € 12.000.000 alla scadenza del 30 giugno 2028, garantito da ipoteca di € 18.000.000 sull'immobile di via Olmetto n. 6, la cui fonte di rimborso è in larga parte subordinata al perfezionamento dell'alienazione di Palazzo Archinto;
- e. la mancata trasmissione al Collegio, alla data della presente Relazione, di una specifica relazione del Direttore Generale sulla continuità aziendale ex OIC 11 §§ 21-23, distinta dalla Relazione del Direttore Generale sul disavanzo predisposta ai sensi dell'art. 27 c.3 del Regolamento di Organizzazione e Contabilità.

Il Collegio dà atto che la Direzione Generale ha posto in essere azioni di risanamento, in particolare:

- l'accensione, nel corso del 2025, del mutuo bullet di € 12.000.000 e l'estinzione integrale di preesistenti linee di credito a breve termine (apertura di credito di € 5.000.000 e linea di anticipi di € 6.000.000), con conseguente trasformazione di passività correnti in debito consolidato a medio termine;

- l'approvazione, con deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 11 del 23 ottobre 2025, della Programmazione Triennale 2025-2027;
- l'approvazione, con deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 6 del 9 aprile 2025, del Piano di alienazione del patrimonio immobiliare;
- la pubblicazione, in data 26 marzo 2026, del bando di asta pubblica per l'alienazione di Palazzo Archinto con base d'asta di € 38.150.225,10, oggetto di specifica menzione al precedente § 4-bis.

L'esito di tali azioni potrebbe incidere significativamente sui presupposti di continuità aziendale. Il Collegio raccomanda alla Direzione Generale di acquisire e trasmettere al Collegio, con la massima sollecitudine, una specifica relazione sulla continuità aziendale che illustri analiticamente, ai sensi dell'OIC 11 §§ 21-23: (a) la ragionevole previsione dei flussi di cassa attesi nei dodici mesi successivi alla data di bilancio; (b) le ipotesi alla base del giudizio di continuità; (c) gli scenari alla scadenza del Piano di Ripristino al 18 ottobre 2026; (d) gli scenari alla scadenza del mutuo bullet al 30 giugno 2028; (e) gli effetti attesi dell'esito dell'asta pubblica del 27 aprile 2026 e dei successivi atti di alienazione.

Il Collegio si riserva di monitorare l'evoluzione delle predette incertezze nel corso del 2026 e di intervenire tempestivamente, ove necessario, ai sensi dell'art. 14 dello statuto dell'Ente.

**7. Principali risultanze dell'attività di verifica finanziaria ed amministrativa di cui alla delibera della Regione Lombardia n. 4782 del 28/07/2025**

Il Collegio dà atto che ha, su invito, partecipato alle attività svolte dalla Agenzia di Controllo del Sistema Socio-Sanitario per quanto attiene alla verifica finanziaria ed amministrativa sull'Azienda di servizi alla persona Golgi Redaelli di cui alla delibera della Regione Lombardia n. 4782 del 28/7/2025 con l'obiettivo di:

- a) effettuare una revisione analitica della situazione economico patrimoniale dell'azienda, allo scopo di individuare eventuali anomalie o aree di rischio, attraverso un'analisi accurata dei bilanci aziendali;
- b) ottenere evidenza delle dinamiche economico-amministrative aziendali rilevanti per l'azienda;
- c) valutare la fattibilità e la sostenibilità delle azioni di risanamento previste nel Piano di ripristino in corso ai fini della sua conferma ovvero della sua revisione o implementazione.

Gli esiti della verifica di ACSS sono stati presentati al Consiglio di Indirizzo in data 12 dicembre 2025 e vengono, per quanto ritenuto di interesse, qui sintetizzati:

- nel 2025 è stato approvato un nuovo piano di dismissioni immobiliari, con l'obiettivo di riequilibrare la situazione finanziaria, ma le tempistiche restano lunghe e complesse;
- la gestione attiva del patrimonio immobiliare ha portato a nuovi contratti di locazione, riduzione della morosità e un saldo positivo della gestione immobiliare, ma il target di redditività non è ancora stato raggiunto;

- permangono criticità strutturali: gap di finanziamento ATS, lentezza delle alienazioni, rigidità dei costi e pressione fiscale elevata;
- la diversificazione delle fonti di ricavo (rette, attività private, gestione immobiliare) è fondamentale per la sostenibilità economica, ma da sola non basta a compensare il sottofinanziamento e l'aumento dei costi.

Il Collegio rinvia all'All. 1 alla presente Relazione costituito da un estratto della Relazione finale della Agenzia di Controllo del Sistema Socio-Sanitario.

#### **8. Considerazioni sulla necessità di apportare modifiche alla natura giuridica dell'Ente**

Il Collegio, per quanto ritenuto di propria competenza, sottolinea – come già fatto in occasione della approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 e al 31 dicembre 2024 - l'importanza di apportare modifiche alla natura giuridica dell'Ente atteso quanto di seguito sintetizzato:

<b>Descrizione</b>	<b>Soggetto privato</b>	<b>ASP Golgi Redaelli</b>
<b>Quantificazione della retta</b>	Le strutture private possono praticare rette RSA maggiormente competitive disponendo, tra gli altri, di strumenti fiscali vantaggiosi, quali la deducibilità dell'IVA, una maggiore flessibilità del lavoro, una semplificazione delle procedure di approvvigiona-	Tenuto conto della natura giuridica pubblica delle ASP, se raffrontata alle aziende private che svolgono le medesime attività socio-sanitarie, emergono differenze significative in termini di costi che gli Enti pubblici devono sostenere rispetto alle strutture private, a

	mento.	parità di tariffe riconosciute a remunerazione delle prestazioni erogate
<b>IVA</b>	<i>Gli Erogatori privati possono detrarre l'IVA dei prodotti e servizi acquistati, scaricando pertanto una quota dei costi.</i>	<i>Le Aziende pubbliche non possono detrarre l'IVA, che rappresenta pertanto un costo.</i>
<b>Contratto di lavoro</b>	Contratto UNIEBA	Le ASP pubbliche applicano i CCNL del comparto sanità pubblica, di gran lunga più oneroso di quello UNIEBA applicato dagli Erogatori privati
<b>Malattie dei dipendenti</b>	Per i dipendenti dei soggetti privati le indennità di malattia sono a carico dell'INPS	A completo carico dell'Azienda pubblica.
<b>Assegni di maternità</b>	Per i soggetti privati sono erogati dall'INPS.	Per le ASP sono a carico dell'Ente pubblico.
<b>Infortuni</b>	Per i soggetti privati l'infortunio è pagato dal datore di lavoro per i primi 3 giorni e dal quarto giorno è a carico dell'INAIL.	Le indennità giornaliera connessa all'infortunio non è prevista per il dipendente di Amministrazioni pubbliche, in quanto percepisce già una retribuzione (che non viene so-

		spesa per il periodo di inabilità temporanea).
<b>Selezione del personale</b>	Il soggetto privato procede con assunzioni dirette, contrattando eventuali premi incentivanti per reperire figure professionali scarsamente disponibili sul mercato.	L'Azienda pubblica è soggetta alle regole del reclutamento del personale tramite concorso pubblico (con procedure lunghe e costose, che non corrispondono spesso all'urgenza e alle disponibilità reali del mercato del lavoro).
<b>Regime del dipendente</b>	Il dipendente privato può svolgere ulteriori prestazioni. In questo momento di difficoltà a reperire infermieri e terapisti della riabilitazione, il mercato privato è maggiormente concorrenziale rispetto a quello pubblico	Il dipendente pubblico ha l'obbligo di esclusività con l'Azienda di appartenenza e non può effettuare prestazioni in regime di partita IVA (fatto salvo il caso di part time al 50%)
<b>Codice dei contratti pubblici</b>	Il soggetto privato contratta direttamente con il fornitore che reputa maggiormente affidabile e competitivo	L'Azienda pubblica deve soggiacere alle regole degli appalti e acquisti pubblici, con difficoltà a selezionare i fornitori in maniera rapida e semplificata

<b>Regime cassa integrazione</b>	Applicabilità	Esclusione della cassa integrazione per gli Enti pubblici, anche in momenti di rilevante diminuzione della capacità produttiva
<b>Bonus fiscali e altri benefici pubblici</b>	Applicabilità	Esclusione dell'Ente pubblico ai benefici fiscali connessi alla gestione e ammodernamento del patrimonio immobiliare (es. contributo 110%)

\* \* \*

Considerando le risultanze dell'attività svolta nell'ambito delle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 14 dello statuto dell'Ente, esprimiamo parere favorevole alla approvazione del progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, così come redatto dalla Direzione Amministrativa dell'Ente con il richiamo di informativa sulla continuità aziendale di cui al precedente § 6 e con le osservazioni e raccomandazioni di cui ai §§ 4, 4-bis, 4-ter e 5 della presente Relazione.

Il Collegio raccomanda all'Ente:

- di proseguire nell'aggiornamento della mappatura dei principali processi aziendali e all'aggiornamento della formalizzazione delle procedure interne al fine di migliorare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

- di proseguire nell'implementazione del Piano delle dismissioni immobiliari individuate dal Consiglio di Indirizzo;
- di proseguire nell'effettuazione delle manutenzioni ordinarie e straordinarie da operarsi sul patrimonio istituzionale e da reddito, così come definito nella Programmazione strategica triennale;
- di proseguire nell'implementazione di opportune forme di miglioramento della capacità dell'Ente di comunicare all'esterno le attività svolte attuando un piano di comunicazione nei confronti degli *stakeholders* (personale, Regione Lombardia, Comune di Milano, ATS, finanziatori, fornitori, pubblica amministrazione, collettività in generale) al fine di promuovere il loro coinvolgimento nonché al fine di favorire la raccolta di eredità, donazioni e liberalità;
- di considerare l'utilità della predisposizione del bilancio sociale, ancorché non obbligatoriamente previsto dall'attuale normativa applicabile all'Ente, considerando le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore" di cui al Decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Milano, 27 aprile 2026

IL COLLEGIO DEI REVISORI

Prof. Claudio SOTTORIVA (Presidente)

Dott.ssa Rosaria LOMBARDI (componente)

Dott. Samuele NIZZOLA (componente)

**Allegato 1** alla presente Relazione: estratto della Relazione finale della Agenzia di Controllo del Sistema Socio-Sanitario Lombardo (ACSS) — "Verifica finanziaria ed amministrativa Azienda di Servizi alla Persona Golgi Redaelli – 2025", trasmessa in data 10 novembre 2025 ai sensi della DGR n. XII/4782/2025.

**VERIFICA  
FINANZIARIA ED  
AMMINISTRATIVA  
AZIENDA DI SERVIZI  
ALLA PERSONA  
GOLGI REDAELLI**

**Relazione finale del gruppo di lavoro costituito da  
ACSS ai sensi della DGR n. XII/4782/2025**

**Agenzia di Controllo del Sistema Sociosanitario Lombardo  
Sede Legale: Via Pola, 12 20124 Milano Tel. 02/8282.9800  
[acss@pec.regione.lombardia.it](mailto:acss@pec.regione.lombardia.it)  
[www.acsslombardia.it](http://www.acsslombardia.it)  
C.F. 97743230159**

## 10. CONCLUSIONI

L'analisi effettuata mostra oggettive difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano di ripristino. Tali oggettività sono state adeguatamente descritte nel documento.

Analizzando tutta la documentazione presentata e effettuando interviste, colloqui e visite presso l'ASP Golgi Redaelli traspare in modo evidente che l'ASP Golgi Redaelli rappresenta una realtà di rilievo del welfare pubblico lombardo, con una missione profondamente radicata nella solidarietà e nell'assistenza alla persona. Ente pubblico senza fini di lucro, è erede dei Luoghi Pii Elemosinieri, istituzioni che da oltre 700 anni hanno modellato il profilo delle attività assistenziali in Lombardia.

L'Azienda opera attraverso tre istituti geriatrici — “Piero Redaelli” di Milano, “Piero Redaelli” di Vimodrone e “Camillo Golgi” di Abbiategrasso — dove oltre 1500 professionisti offrono servizi sanitari, assistenziali e riabilitativi. Le strutture accolgono pazienti affetti da Alzheimer, in stato vegetativo permanente o in fase terminale, garantendo cure avanzate e personalizzate.

La vocazione sociale dell'ASP si manifesta anche nel costante dialogo con associazioni di volontariato e di tutela dei diritti, per recepire i bisogni emergenti della cittadinanza e sostenere l'accessibilità ai servizi. L'ente lavora in sinergia con soggetti pubblici e privati, in una logica di trasparenza e cooperazione.

Un esempio tangibile della funzione sociale dell'ASP è la destinazione di 210 posti letto RSA al Comune di Milano, a costo calmierato (attualmente occupati 150 pl che generano minori ricavi annui per circa 1.000.000€). Questa misura consente l'accoglienza di cittadini fragili in condizioni economiche svantaggiate, garantendo loro assistenza qualificata senza gravare eccessivamente sul bilancio familiare. Tale scelta riflette l'impegno dell'Azienda nel soddisfare prioritariamente i bisogni della popolazione anziana residente nel territorio comunale e provinciale.

### Tabella comparativa delle rette giornaliere RSA

Struttura RSA	Retta Comune	Retta Cittadini (ASP Golgi Redaelli)
Milano (zone 1, 2, 3)	€68,00/die (massima)	€83,00/die (RSA standard) €85,00/die (Alzheimer)
Vimodrone	€68,00/die (massima)	€81,00/die (RSA standard) €83,00/die (Alzheimer)
Abbategrasso	€68,00/die (massima)	€84,00/die (RSA standard) €80,00/die (Alzheimer)

L'accesso ai servizi RSA è regolato da criteri trasparenti e da una gestione attenta delle liste d'attesa. Il contratto di ricovero include prestazioni sanitarie, assistenziali e alberghiere, con possibilità di personalizzazione in base alle esigenze dell'ospite. L'ASP promuove un modello di cura che integra medicina, assistenza e relazioni umane, valorizzando la dignità della persona in ogni fase della vita.

È importante tenere conto di questa missione e, anzi possibilmente, valorizzarla curando e migliorando l'offerta relativa all'area dell'Alzheimer, della riabilitazione e dell'autismo (come patologia emergente sfruttando le sinergie con l'ospedale di Magenta) anche valutando le potenzialità che l'istituto possiede (ad esempio il laboratorio analisi che potrebbe diventare laboratorio di riferimento per tutte le strutture sociosanitarie del territorio). Per mantenere questa missione bisogna accettare, anche, che l'ASP si muove all'interno di un sistema di regole e norme che condizionano la sua attività soprattutto in termini di competitività con le analoghe strutture che operano nel settore e che hanno una personalità giuridica privata.

Guardando al futuro, è fondamentale continuare a valorizzare la missione sociale dell'ASP, per garantire risposte sempre più efficaci e inclusive ai bisogni delle persone, rafforzando il ruolo di riferimento che l'ente ricopre nel welfare Lombardo.

## 11. SINTESI

Consapevoli della corposità della relazione, si è ritenuto utile e opportuno rappresentare in sintesi le principali evidenze contenute nel documento per rendere, con immediatezza, le risultanze dell'analisi. Sono, ovviamente, esclusi da tale sintesi la premesse e le conclusioni oltre al capitolo 4 che riporta al suo interno una tabella di sintesi..

### Sintesi del capitolo 2 “Revisione analitica del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale”:

- L'ASP Golgi-Redaelli è tenuta al pareggio di bilancio e all'equilibrio tra ricavi e costi, secondo la normativa regionale.
- Il bilancio è redatto secondo i principi del Codice Civile e prevede stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa.
- L'analisi del conto economico riclassificato evidenzia una forte incidenza del costo del lavoro sull'attività operativa (circa 89% nel 2024).
- Il margine operativo lordo è negativo per tutte le annualità analizzate, segnalando una gestione strutturalmente in perdita.
- Le gestioni accessoria e straordinaria (alienazioni patrimoniali, plusvalenze) hanno inciso positivamente, limitando le perdite di esercizio.
- La gestione finanziaria presenta oneri finanziari superiori ai proventi, principalmente per interessi passivi su debiti bancari e ritardi nei pagamenti ai fornitori.
- L'attivo fisso è composto per il 96% da investimenti strutturali, con una quota significativa di patrimonio disponibile e potenzialmente alienabile.
- Il patrimonio netto è in forte riduzione a causa delle perdite cumulate (oltre 45 milioni di euro), mentre l'indebitamento finanziario è in aumento.
- I debiti verso fornitori e le passività correnti sono cresciuti, con peggioramento dei tempi medi di pagamento (DPO oltre 290 giorni nel 2024).
- La posizione finanziaria netta è negativa e in peggioramento, segnalando una situazione di tensione finanziaria che richiede nuove risorse o alienazioni per ristabilire l'equilibrio.

### Sintesi del capitolo 3 “Evidenza delle dinamiche economico-amministrative rilevanti”:

- L'ASP Golgi-Redaelli offre una gamma articolata di servizi sociosanitari e sanitari, con 1.361 posti letto residenziali e 180 diurni distribuiti tra Milano, Vimodrone e Abbiategrasso.

- La saturazione dei posti letto è elevata per RSA Alzheimer, Cure Intermedie e servizi diurni, mentre è più bassa per la RSA tradizionale ad Abbiategrasso.
- Permane un gap di finanziamento ATS tra la capacità produttiva potenziale e i volumi effettivamente finanziati, stimato tra 3,5 e 5,7 milioni di euro annui.
- Le linee di attività più richieste sono RSA Alzheimer, Cure Intermedie e Day Hospital, con liste d'attesa significative in alcune aree.
- La sostenibilità economica delle diverse linee di attività è critica, soprattutto per RSA NAT e Cure Intermedie, dove i costi superano i ricavi mediamente riconosciuti.
- Il costo del personale rappresenta la voce principale di spesa (fino all'80% del totale), con forte incidenza di assenteismo e limitazioni funzionali.
- Dal 2020 parte delle attività assistenziali RSA sono state esternalizzate a cooperative, generando risparmi ma anche necessità di controllo sulla qualità.
- La spesa del personale è in crescita costante, trainata da rinnovi contrattuali e rigidità pubblica, mentre le azioni di razionalizzazione hanno avuto impatti limitati.
- Il patrimonio immobiliare è rilevante e la gestione attiva degli immobili a reddito contribuisce positivamente ai ricavi, anche se permangono criticità su morosità e valorizzazione.
- La situazione finanziaria resta tesa, con esposizione verso fornitori e necessità di ulteriori azioni di efficientamento e valorizzazione delle risorse.

#### **Sintesi del capitolo 5 “Verifica delle Azioni su Ricavi”:**

- Nel 2024 sono state aumentate le rette RSA per utenti privati, generando un incremento di ricavi stimato tra 1 e 1,2 milioni di euro, ma la compensazione rispetto alla riduzione del budget pubblico è stata solo parziale.
- Le nuove rette applicate variano tra 80 e 85 euro/die a seconda della sede e del tipo di reparto (RSA standard o Alzheimer).
- L'incremento delle rette ha portato a un aumento dei ricavi da rette di degenza RSA e CDI di circa 1,8 milioni di euro rispetto al 2023.
- È stato rilanciato il settore delle prestazioni a pagamento (specialistica ambulatoriale, laboratorio analisi, pacchetti riabilitativi privati), con un aumento del 18% delle prestazioni private e una quota privata che ha raggiunto il 7,8% del totale.
- L'estensione del Day Hospital riabilitativo a doppio turno e l'attivazione di nuovi pacchetti privati hanno contribuito a diversificare e aumentare i ricavi.

- Il piano di alienazioni immobiliari ha avuto attuazione parziale: nel biennio 2023–2024 sono state perfezionate solo due cessioni per circa 2,5 milioni di euro, insufficienti ad azzerare i debiti verso fornitori.
- Nel 2025 è stato approvato un nuovo piano di dismissioni immobiliari, con l’obiettivo di riequilibrare la situazione finanziaria, ma le tempistiche restano lunghe e complesse.
- La gestione attiva del patrimonio immobiliare ha portato a nuovi contratti di locazione, riduzione della morosità e un saldo positivo della gestione immobiliare, ma il target di redditività non è ancora stato raggiunto.
- Permangono criticità strutturali: gap di finanziamento ATS, lentezza delle alienazioni, rigidità dei costi e pressione fiscale elevata.
- La diversificazione delle fonti di ricavo (rette, attività private, gestione immobiliare) è fondamentale per la sostenibilità economica, ma da sola non basta a compensare il sottofinanziamento e l’aumento dei costi.

#### **Sintesi del capitolo 6 “Spending Review – Verifica delle Azioni sui Costi”:**

- L’ASP Golgi-Redaelli ha affrontato una situazione finanziaria complessa, con aumento dei costi fissi e variabili (energia, personale, forniture) e difficoltà di liquidità.
- Sono state adottate misure di razionalizzazione degli acquisti e gestione informatizzata dei magazzini per ridurre sprechi e ottimizzare le scorte.
- La gestione di farmaci e dispositivi monouso è stata affidata in global service, ottenendo economie di scala e maggiore efficienza logistica.
- Tutti i principali contratti di fornitura sono stati affidati tramite gara pubblica, con attenzione alla qualità e alla competitività dei prezzi.
- È stato rafforzato il monitoraggio della qualità dei servizi dei fornitori tramite audit, customer satisfaction e analisi delle segnalazioni.
- Nel 2024 la spesa per servizi e manutenzioni è aumentata rispetto al 2023, nonostante le azioni di contenimento.
- L’indice di disponibilità (attivo corrente/passivo corrente) è sceso a 0,06, segnalando una forte tensione finanziaria.
- Gli aumenti inflattivi e le revisioni prezzi richieste dai fornitori hanno reso più difficile il contenimento della spesa.
- Il margine di miglioramento si concentra sui costi variabili e sulla gestione efficiente dei servizi esternalizzati, mentre i costi fissi restano difficilmente comprimibili.

### Sintesi del capitolo 7 “Analisi dell’Offerta e dell’Assetto Organizzativo”:

- È emersa la necessità di rivedere la configurazione dei posti letto per rispondere meglio alla domanda, soprattutto nelle aree Alzheimer e Cure Intermedie.
- L’ASP si distingue per eccellenza nella gestione di pazienti con patologie neurodegenerative, grazie anche alla collaborazione con la Fondazione Golgi Cenci.
- È stata proposta la conversione di 106 posti letto RSA NAT: 42 in Alzheimer (Vimodrone) e 64 in Cure Intermedie (Abbiategrasso), ma la proposta è sospesa in attesa di approvazione regionale.
- Nel 2024 sono stati attivati nuovi servizi, tra cui il Day Hospital riabilitativo a doppio turno e pacchetti riabilitativi privati, con aumento della capacità produttiva e della quota di ricavi da attività private.
- Il CDC (Centro Diurno Continuo) è stato potenziato, raggiungendo livelli di saturazione molto elevati e superando il budget contrattualizzato.
- Permane un gap di finanziamento tra il potenziale produttivo (posti letto accreditati) e il budget effettivamente riconosciuto da ATS, pari a circa 5,7 milioni di euro.
- Sono in corso attività di allineamento dei flussi informativi e di ottimizzazione della saturazione dei posti letto e delle classi SOSIA per massimizzare i ricavi.
- La piena copertura dell’accreditamento e il rafforzamento dei servizi innovativi sono condizioni essenziali per il ritorno all’equilibrio economico.
- La trasformazione giuridica in Fondazione ONLUS è rimasta a livello di studio e non è stata avviata, anche per i vincoli legati ai finanziamenti in essere.

### Sintesi del capitolo 8 “Valutazione delle Azioni Specifiche per il Miglioramento del Risultato Economico”:

- L’ASP ha avviato un percorso di razionalizzazione del lavoro per migliorare efficienza e valorizzare il personale con limitazioni fisiche o funzionali.
- Circa il 20% del personale ha idoneità ridotta, con impatti significativi sull’organizzazione dei turni e sui costi aziendali.
- Sono state avviate azioni di revisione dei turni, riallocazione delle attività e ricollocamento del personale in mansioni compatibili.
- È stato introdotto un monitoraggio continuo delle performance e del benessere organizzativo, con indicatori specifici e rilevazioni periodiche.

- La formazione continua e la valorizzazione delle competenze residue sono considerate leve fondamentali per la sostenibilità organizzativa.
- Il rilancio dell'attrattività dell'Istituto di Abbiategrasso passa dalla riconversione dei posti letto verso aree a maggiore domanda (Alzheimer, Cure Intermedie).
- L'esternalizzazione delle attività assistenziali RSA è pienamente operativa e ha consentito di garantire la copertura dei servizi nei reparti più critici.
- Restano da consolidare la qualità percepita, la piena integrazione organizzativa e la valutazione comparativa dei costi/benefici delle azioni intraprese.

### **Sintesi del capitolo 9 “Valutazione della Fattibilità e Sostenibilità del Piano di Ripristino”:**

- L'insediamento della nuova Direzione e l'assunzione di dirigenti in aree chiave rappresentano un rafforzamento della governance e della capacità di attuazione del Piano.
- Permangono alcune posizioni dirigenziali vacanti, la cui copertura è fondamentale per la piena operatività e sostenibilità del Piano.
- Il piano di dismissione del patrimonio immobiliare è considerato un fattore chiave per il riequilibrio finanziario, ma va bilanciato con investimenti prioritari.
- Il gap di finanziamento ATS e la necessità di pieno utilizzo del budget accreditato restano elementi critici per la sostenibilità economica.
- La liquidità e la gestione dei pagamenti richiedono un miglioramento del ciclo passivo e una pianificazione finanziaria più rigorosa.
- Il raggiungimento degli obiettivi di risanamento è subordinato alla piena attuazione delle azioni previste e alla disponibilità di risorse.
- La sostenibilità futura dipende dalla capacità di attuare le azioni correttive, valorizzare il patrimonio, saturare i posti letto e rafforzare la governance.