

*Azienda di Servizi alla Persona*



**ISTITUTI MILANESI  
MARTINITT E STELLINE  
E PIO ALBERGO TRIVULZIO**

**Budget 2023**

**coordinato con il**

**Documento di programmazione economica 2023-2025**

**Approvato dal Consiglio di Indirizzo  
nella seduta n. 4=1 del 17 aprile 2023**

## Sommario

<b>1. Presupposti e premessa del Documento di Programmazione Economica</b> .....	2
1.1 Il precedente DPE, la sua valutazione alla luce del contesto pandemico .....	2
1.2 Il DPE 2023-2025: il consolidamento della visione e della prospettiva di una progettualità di riforma strutturale .....	3
1.3 Gli elementi costitutivi del piano di rilancio.....	5
<b>2. Il Budget 2023</b> .....	6
2.1 Ricavi.....	6
2.2 Costi.....	11
2.3 Plusvalenze.....	18
2.4 Schema riepilogativo Budget 2023 .....	19
<b>3. Le informazioni aziendali rilevanti per l'attualizzazione della programmazione 2023-2025</b> .....	22
3.1 La capacità produttiva post-pandemica, le criticità strutturali e il rilancio dell'ASP all'interno del sistema socio-sanitario regionale .....	22
3.2 L'aumento del costo del personale nel 2022 .....	25
3.3 I Consumi di beni e servizi in contesto pandemico e post-pandemico.....	26
<b>4. Programmazione strategica di rilancio e sviluppo 2023-2025</b> .....	27
4.1 Analisi dei dati economici di gestione.....	27
4.2 Il piano di rilancio del PAT: le matrici di sistema.....	28
4.3. I risultati attesi nel triennio 2023-2025 .....	32

## 1. Presupposti e premessa del Documento di Programmazione Economica

Il presente documento, nel presentarsi con *editing* unitario il Budget 2023 e il Documento di Programmazione Economica (DPE) 2023/2025, documenti tra gli essenziali e fondativi per la vita e lo sviluppo aziendale, mira a rappresentare la *topicità* che l'anno 2023 costituisce per l'ASP IMMeS e PAT; qui si recepiscono, in prospettiva strategica:

- i vincoli di legge regionale in ordine al mantenimento dell'equilibrio nella gestione economico-finanziaria, e gli eventualmente necessitati processi di ripristino dell'equilibrio economico-finanziario, entro il *continuum* della prassi aziendale implementata dal 2004 al quinquennio di amministrazione 2019/2023 (cfr. Legge Regionale n. 1/2003, art. 11 comma 1 e comma 5; art. 15 comma 5);
- gli indirizzi di programmazione regionale 2023 che, all'allegato 14 della DGR 7758/2022, indicano, per la tipicità unica delle ASP nel Sistema Socio Sanitario Regionale, l'impegno del Sistema medesimo a predisporre *"proposte amministrative e normative finalizzate ad individuare modelli gestionali integrati e sostenibili che, partendo dalla città di Milano, siano orientati a prendere in carico le persone che maggiormente si rivolgono a tali strutture"*.

Non si deve tralasciare che a ridosso dell'adozione del presente documento è intervenuta una importante mail dalla DG regionale welfare che recepisce il processo di lavoro avviatosi nel corso del mese di novembre 2022 con il tavolo ex DDG Welfare n. 15584 del 2/11/2022: se ne leggono gli effetti in entrambe le componenti del presente documento.

Pertanto la prima sezione, dedicata al Budget 2023, deve leggersi anche come il documento aziendale di ripristino e consolidamento dell'equilibrio economico-finanziario dell'ASP per l'intero quinquennio dell'amministrazione 2019/2023: e in tale prospettiva di garanzia deve approcciarsi la conferma al ricorso della prassi aziendale di creazione di plusvalenze di gestione a seguito di alienazioni immobiliari; la seconda sezione, dedicata al DPE 2023/2025, deve leggersi come il documento di ristrutturazione degli asset produttivi aziendali, a partire dal ripristino dell'equilibrio nel corso del 2023 e dagli indirizzi programmatori regionali, secondo una prospettiva di implementabilità giuridico-amministrativa e di sostenibilità economico-finanziaria: e condurre l'Azienda, tra il 2023 e il 2024 - per la prima volta da che è costituita-, a performance positive di 1° Margine di Contribuzione.

### 1.1 Il precedente DPE, la sua valutazione alla luce del contesto pandemico

Il Documento di Programmazione Economica 2022-2024 fondava le riflessioni di carattere prospettico su tematiche di contenimento del rischio di contagio e adeguamento strutturale e gestionale alle nuove esigenze sia cliniche che tecnico-amministrative imposte dal contesto emergenziale.

Emergeva l'esigenza di interlocuzione con Comune e Regione affinché, alla luce dei risultati di gestione dell'ASP in pendenza pandemica, si promuovessero soluzioni istituzionali per addivenire ad una remunerazione della gestione congrua all'impegno profuso e alle risorse impiegate.

Nel dettaglio, la **capacità produttiva dell'ASP prima della diffusione della pandemia è sintetizzabile nelle seguenti tabelle 1 e 2**: la prima raggruppa le sedi di Milano (Pio Albergo Trivulzio e l'RSA Principessa Jolanda), la seconda è relativa all'Istituto Frisia di Merate.

<b>MILANO</b>	<b>CAPACITA' PRODUTTIVA</b>	<b>BUDGET 2019 INIZIALE</b>	<b>DIFFERENZA TRA BUDGET ATS E CAPACITA' PRODUTTIVA</b>
CURE INTERMEDIE	24.850.000	24.244.918	605.082
RIA	4.500.000	4.390.049	109.951
RSA PAT	8.500.000	8.212.791	287.209
RSA PJ	1.400.000	1.295.748	104.252
HOSPICE	1.160.000	1.138.060	21.940
POST ACUTA	430.000	411.927	18.073
PRINGE	730.000	735.000	-5.000
AMBULATORI EX ART. 25	2.500.000	1.746.091	153.909
<b>TOTALE</b>	<b>43.470.000</b>	<b>42.174.584</b>	<b>1.295.416</b>

(Tabella 1: capacità produttiva Milano)

<b>MERATE</b>	<b>CAPACITA' PRODUTTIVA</b>	<b>BUDGET 2019 INIZIALE</b>	<b>DIFFERENZA TRA BUDGET ATS E CAPACITA' PRODUTTIVA</b>
CURE INTERMEDIE	2.730.000	2.554.999	175.001
RSA	3.140.000	3.135.338	4.662
POST ACUTA	420.000	396.913	11.034
<b>TOTALE</b>	<b>6.290.000</b>	<b>6.087.250</b>	<b>202.750</b>

(Tabella 2: capacità produttiva Merate)

La straordinarietà dell'emergenza sanitaria che, a far tempo dal febbraio 2020, ha interessato il territorio nazionale in conseguenza della diffusione pandemica del virus SARS-CoV-2, **ha inciso in modo rilevante sulla capacità produttiva aziendale, provocando una grave flessione del tasso di occupazione dei posti letto e un ridimensionamento complessivo, ormai a sistema, delle attività caratteristiche.**

**Il risultato d'esercizio previsionale dell'anno 2022 evidenzia ancora il significativo impatto provocato dagli effetti della pandemia sulla gestione caratteristica, conseguenze aggravate dalla crisi energetica e dai fenomeni inflazionistici connessi anche allo scenario bellico**, in termini sia di diminuzione dei ricavi per rette e prestazioni sia di aumento esponenziale dei costi relativi agli investimenti di ristrutturazione dei reparti - con l'introduzione della pressione negativa per l'Unità di Offerta Cure Intermedie - all'approvvigionamento di DPI e alle necessità di sanificazione e disinfezione costante di tutta la Struttura.

L'annualità 2022 segnando un peggioramento del risultato d'esercizio, evidenzia un inequivocabile disequilibrio nei fattori produttivi in conseguenza degli eventi emergenziali e non prevedibili verificatisi su scala globale.

La presa d'atto dell'impatto fortemente negativo che continua a caratterizzare il risultato della gestione in conseguenza della contrazione dei ricavi conferma la necessità di ridefinire, con la massima tempestività, un piano di rilancio strategico.

## **1.2 Il DPE 2023-2025: il consolidamento della visione e della prospettiva di una progettualità di riforma strutturale**

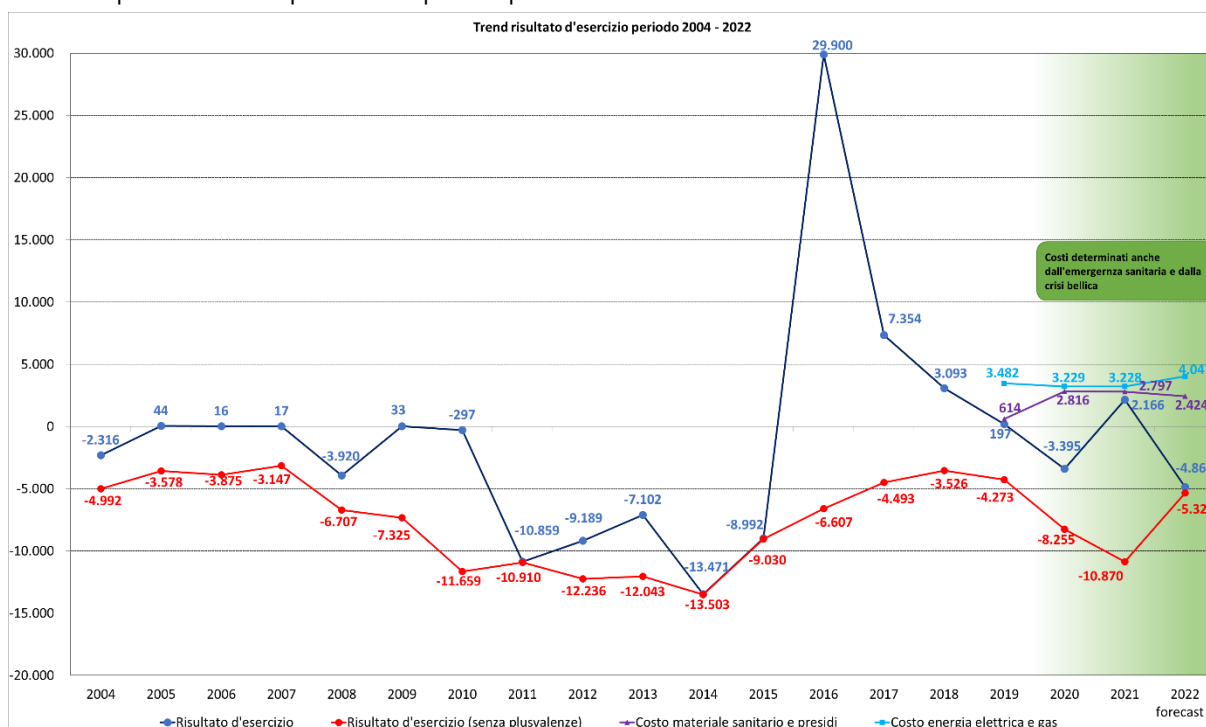
Le criticità di risultato dell'esercizio 2022, il perdurare di condizioni di sistema che impongono il mantenimento, secondo normativa, di tutte le misure di gestione di cui al Piano pandemico

aziendale che identifica le azioni chiave in risposta ad una pandemia influenzale, secondo le indicazioni nazionali e regionali (DGR XI/6005 del 25/02/2022 e Deliberazione del Consiglio Regionale n. XI/2477 del 17/05/2022), nonché le incertezze che incombono sul contesto internazionale, non possono che condurre alla definizione di una matrice di programmazione economico finanziaria di periodo orientata al rilancio e consolidamento dell'ASP orientata principalmente alla rimodulazione dei budget ATS e all'opportunità di procedere alla utilizzazione del budget attualmente disponibile per potenziare il servizio di riabilitazione ed attivare nuove unità di offerta quali risposte a bisogni del territorio.

Ferma la sussistenza di variabili indipendenti atte a condizionare in modo significativo gli indirizzi in corso d'opera, rimane centrale il percorso riformatore di ampio respiro tracciato nella precedente matrice economico-finanziaria, laddove lo sviluppo dei processi gestionali ed organizzativi fondava la necessità di coniugare nuovi strumenti di pianificazione operativa con l'obiettivo di ottimizzazione delle performance economiche.

L'ASP, pertanto, con il presente documento si impegna **a definire azioni programmatiche di sviluppo che consolidano le direttrici progettuali di riforma già avviate, promuovendo un progresso programmatico atto a riguardare i miglioramenti organizzativi e il potenziamento dell'offerta all'interno del perimetro strategico delineato**, confermando una progettualità finalizzata ad assicurare effettivi principi di sostenibilità gestionale e ad assistere concretamente il vincolo normativo del pareggio di bilancio.

A riguardo, è quanto mai opportuno evidenziare che sin dall'anno di costituzione (2004), la struttura dell'ASP non ha mai consentito di raggiungere il pareggio di bilancio con la sola gestione caratteristica. Gli esercizi chiusi con risultato positivo mostrano, come da **Grafico n.1** ricavi da alienazioni immobiliari rilevanti che, nell'arco temporale 2004-2022, hanno consentito di realizzare plusvalenze per un importo pari a circa 121 milioni di euro.



(Grafico 1: Trend risultato d'esercizio anni 2004-2022)

Il presente Documento di Programmazione Economica **è specificamente orientato al rilancio delle performance economiche e gestionali, in un'ottica di innalzamento della qualità dei servizi erogati, nonché di implementazione degli strumenti di controllo e di monitoraggio degli andamenti d'esercizio.**

### **1.3 Gli elementi costitutivi del piano di rilancio**

**Le direttrici progettuali sono individuate come segue:**

- **ingresso del PAT nel Sistema Regionale:** la Corte Costituzionale n. 222 del 6 ottobre 2022 ha sancito la natura pubblica dell'ASP all'interno del sistema sanitario regionale;
- **trasformazione dell'ASP in ASST** a vocazione riabilitativo-geriatrica o incorporazione in ASST esistente, secondo progettualità già condivisa (POLO GERIATRICO-RIABILITATIVO);
- contratto di budget da sottoscrivere da parte dell'**ASP in qualità di ente pubblico;**
- **riconoscimento al 100% di tutti i budget sottoscritti con ATS per gli anni 2021 e 2022,** traslando la prescrizione prevista per l'anno 2020 dall'art. 17 della Legge Regionale n. 15/2021.

Tale approccio non può prescindere dall'adottare matrici prospettiche che **muovano nella direzione di prevedere un orizzonte di normalizzazione del contesto socio-economico che consenta la riattivazione dei parametri produttivi di settore.**

## 2. Il Budget 2023

### 2.1 Ricavi

#### Ricavi per rette

Per l'area della riabilitazione, **Cure Intermedie e Day Hospital**, si ipotizza il seguente profilo di assegnazione posti letto:

CURE INTERMEDIE - POSTI LETTO ASSEGNATI						
SEZIONE	SPEC	GG	DH SPEC	DH GG	TOT DO	TOT DH
San Carlo	10	26			36	
Santa Caterina		32			32	
Barnovano		32			32	
Schiaffinati 2	10	12			22	
Schiaffinati 3		44			44	
Ronzoni	10	23			33	
Piatti	10	23			33	
Sant'Andrea	10	23			33	
Sanvito	10	30			40	
Grossoni	10	26			36	
Turoldo	20	17			37	
Day Hospital			3	23		26
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>90</b>	<b>288</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>378</b>	<b>26</b>
Cure Intermedie Frisia	10	20			30	
<b>TOTALE MERATE</b>	<b>10</b>	<b>20</b>			<b>30</b>	
<b>TOTALE ASP</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>408</b>	<b>26</b>

In base all'utilizzo dei posti letto, legato al tasso di occupazione adottato per ciascuna sezione, si ipotizza il seguente profilo di saturazione: relativamente alle Cure intermedie PAT e FRISIA si è stimato un tasso di occupazione del 100% per la specialistica e 90% per la generale geriatrica. Determinando ricavi di Cure intermedie a concorrenza del Budget assegnato ATS, pari a **+ 4,6 milioni rispetto alla produzione effettiva stimata per il 2022.**

CURE INTERMEDIE - POSTI LETTO MEDIAMENTE OCCUPATI						
SEZIONE	SPEC	GG	DH SPEC	DH GG	TOT DO	TOT DH
San Carlo	10	23,4			33,4	
Santa Caterina		28,8			28,8	
Barnovano		28,8			28,8	
Schiaffinati 2	10	10,8			20,8	
Schiaffinati 3		39,6			39,6	
Ronzoni	10	20,7			30,7	
Piatti	10	20,7			30,7	
Sant'Andrea	10	20,7			30,7	
Sanvito	10	27			37	
Grossoni	10	23,4			33,4	
Turoldo	20	15,3			35,3	
Day Hospital			3	23		26
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>90</b>	<b>259,2</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>349,2</b>	<b>26</b>
Cure Intermedie Frisia	10	18			28	
<b>TOTALE MERATE</b>	<b>10</b>	<b>18</b>			<b>28</b>	
<b>TOTALE ASP</b>	<b>100</b>	<b>277,2</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>377,2</b>	<b>26</b>

In relazione al valore medio dei DRG specialistici previsti per ciascuna sezione, delle tariffe della generale geriatrica e dei tassi di occupazione adottati si stimano i seguenti ricavi:

SEZIONE	RICAVI Degenza Ordinaria	RICAVI DH
San Carlo	2.313.237 €	
Santa Caterina	1.641.554 €	
Barnovano	1.502.134 €	
Schiaffinati 2	1.619.061 €	
Schiaffinati 3	2.257.137 €	
Ronzoni	2.281.385 €	
Piatti	2.204.740 €	
Sant'Andrea	2.239.508 €	
Sanvito	2.653.404 €	
Grossoni	2.370.363 €	
Turoldo	2.822.743 €	
Day Hospital		2.500.000 €
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>23.905.265 €</b>	<b>2.500.000 €</b>
Cure Intermedie Frisia	2.072.542 €	
<b>TOTALE MERATE</b>	<b>2.072.542 €</b>	
<b>TOTALE ASP</b>	<b>25.977.807 €</b>	<b>2.500.000 €</b>

Per l'area residenziale **RSA, sedi di Milano e Merate, compresa la degenza in Stati Vegetativi e Hospice** si ipotizza il seguente profilo di assegnazione dei posti letto:

RSA - POSTI LETTO ASSEGNATI				
SEZIONE	RSA	ALZ	SV	TOTALE
Bezzi 1°	39			39
Bezzi 1B	39			39
Bezzi 1C	20			20
Bezzi 1 SV			20	20
Bezzi 2A	38			38
Bezzi 2B	38			38
Bezzi 2C	20			20
Fornari ALZH piano rialzato		25		25
Fornari ALZH 1° piano		25		25
Fornari ALZH 2° piano		25		25
Fornari NAT 3° piano	25			25
Fornari NAT 4° piano	25			25
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>244</b>	<b>75</b>	<b>20</b>	<b>339</b>
1° Piano Casa 2	11	20		31
1° Piano Casa 1		20		20
2° Piano Casa 1-2	53			53
1° Piano Casa 3	32			32
2° Piano Casa 3	32			32
3° Piano Casa 3	32			32
4° Piano Casa 3				0
<b>TOTALE MERATE</b>	<b>160</b>	<b>40</b>		<b>200</b>
<b>TOTALE ASP RSA</b>	<b>404</b>	<b>115</b>	<b>20</b>	<b>539</b>
Hospice	13			
<b>TOTALE ASP RSA + HOSPICE</b>	<b>417</b>	<b>115</b>	<b>20</b>	<b>552</b>



In base all'utilizzo dei posti letto, legato al tasso di occupazione adottato per ciascuna sezione, si stima il seguente profilo di saturazione: in relazione alla solvenza RSA - non dipendendo dai budget ATS – i posti medi occupati sono esposti ipotizzando un tasso di occupazione medio annuo dei posti letto disponibili pari al 95% per RSA PAT e Frisia. Per quanto riguarda le unità di offerta di **Hospice** e **Stati Vegetativi** si ipotizza un tasso di occupazione medio pari al 90%.

RSA - POSTI LETTO MEDI OCCUPATI				
SEZIONE	RSA	ALZ	SV	TOTALE
Bezzi 1A	37,05			37,05
Bezzi 1B	37,05			37,05
Bezzi 1C	19			19
Bezzi 1 SV			18	18
Bezzi 2A	36,1			36,1
Bezzi 2B	36,1			36,1
Bezzi 2C	19			19
Fornari ALZH piano rialzato		23,75		23,75
Fornari ALZH 1° piano		23,75		23,75
Fornari ALZH 2° piano		23,75		23,75
Fornari NAT 3° piano	23,75			23,75
Fornari NAT 4° piano	23,75			23,75
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>231,8</b>	<b>71,25</b>	<b>18</b>	<b>321,05</b>
1° Piano Casa 2	10,45	19		29,45
1° Piano Casa 1		19		19
2° Piano Casa 1-2	50,35			50,35
1° Piano Casa 3	30,4			30,4
2° Piano Casa 3	30,4			30,4
3° Piano Casa 3	30,4			30,4
<b>TOTALE MERATE</b>	<b>152</b>	<b>38</b>		<b>190</b>
<b>TOTALE ASP RSA</b>	<b>383,8</b>	<b>109,25</b>	<b>18</b>	<b>511,05</b>
Hospice	11,7			
<b>TOTALE ASP RSA + HOSPICE</b>	<b>395,5</b>	<b>109,25</b>	<b>18</b>	<b>522,75</b>

Ciò porta alla definizione di una produzione così dettagliata:

SEZIONE	SOSIA	SOLVENZA	RICAVI TOTALI
Bezzi 1°	566.523 €	970.382 €	1.536.905 €
Bezzi 1B	570.118 €	905.239 €	1.475.357 €
Bezzi 1C	272.794 €	468.938 €	741.731 €
Bezzi 1 SV	350.838 €	852.786 €	1.203.624 €
Bezzi 2A	537.858 €	945.255 €	1.483.113 €
Bezzi 2B	557.026 €	942.955 €	1.499.981 €
Bezzi 2C	293.172 €	496.292 €	789.464 €
Fornari ALZH piano rialzato	491.518 €	695.253 €	1.186.771 €
Fornari ALZH 1° piano	491.518 €	669.488 €	1.161.006 €
Fornari ALZH 2° piano	491.518 €	658.488 €	1.150.007 €
Fornari NAT 3° piano	376.534 €	637.672 €	1.014.205 €
Fornari NAT 4° piano	373.314 €	616.878 €	990.192 €
<b>TOTALE MILANO</b>	<b>5.372.731 €</b>	<b>8.859.626 €</b>	<b>14.232.356 €</b>
1° Piano Casa 2	534.181 €	652.533 €	1.186.715 €
1° Piano Casa 1	393.215 €	401.148 €	794.363 €
2° Piano Casa 1-2	804.578 €	1.162.580 €	1.967.158 €
1° Piano Casa 3	446.831 €	662.016 €	1.108.847 €
2° Piano Casa 3	467.728 €	672.272 €	1.140.000 €

3° Piano Casa 3	464.027 €	680.588 €	1.144.614 €
4° Piano Casa 3			- €
<b>TOTALE MERATE</b>	3.110.560 €		7.341.697 €
<b>TOTALE ASP RSA</b>	8.483.290 €		21.574.053 €
Hospice			1.198.302 €
<b>TOTALE ASP RSA + HOSPICE</b>	8.483.290 €		22.772.355 €

Per la degenza **Post Acuta** sono stati considerati 20 posti letto attivi, di cui 10 a Milano e 10 a Merate, per tutto il 2023, con remunerazione pari a 123,00 €/die e tasso di occupazione pari al 30%.

In riferimento al progetto sperimentale di Primo Intervento Geriatrico (Pr.In.Ge) non si ipotizza una riattivazione per l'anno 2023.

UNITA' DI OFFERTA	POSTI LETTO	PRODUZIONE	TO
Post Acuta PAT	10	134.685 €	30%
Post Acuta MERATE	10	134.685 €	30%
<b>TOTALE</b>	<b>20</b>	<b>269.370 €</b>	<b>30%</b>

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa che riporta dettaglio degli importi di ciascuna Unità di Offerta:

RICAVI PER RETTE	BUDGET PREVISIONALE 2023	BUDGET PREVISIONALE 2022
Budget Cure Intermedie PAT	23.905.265 €	19.174.419 €
Budget Cure Intermedie FRISIA	2.072.542 €	2.220.443 €
Budget Day Hospital *	2.500.000 €	2.500.000 €
Budget Sanitario RSA PAT	5.372.731 €	4.989.935 €
Budget Sanitario RSA PJ		697.267 €
Budget Sanitario RSA FRISIA	3.110.560 €	2.904.643 €
Solvenza RSA	13.090.763 €	13.932.174 €
Budget Hospice	1.198.302 €	1.169.263 €
Budget Post Acuta PAT	134.685 €	205.964 €
Budget Post Acuta FRISIA	134.685 €	204.483 €
I.M.M.e S.	1.958.373 €	1.882.474 €
<b>TOTALE</b>	<b>53.477.905 €</b>	<b>49.881.065 €</b>

**Minori.** In relazione alle entrate per rette riferite alle Comunità IMMeS si è stimato il tasso di occupazione medio dei posti letto riportato nella seguente tabella, nella quale sono evidenziate in blu scuro le comunità gestite direttamente e in azzurro le comunità esternalizzate.

Comunità IMMeS	Posti Letto	% stima posti letto occupati 2023	Budget 2023	Budget 2022
Comunità Curtatone	10	100%	356.600 €	307.367 €
Comunità Stelline	10	90%	320.940 €	307.367 €
Prima Accoglienza	10	90%	320.940 €	307.367 €
Housing Sociale Maschile e Femminile Alloggio per l'Autonomia	25	80%	70.936 €	92.405 €
Pronto Intervento 1	10	95%	374.490 €	335.070 €
Pronto Intervento 2	10	95%	350.218 €	368.650 €
Comunità Linate	5	100%	164.250 €	164.250 €
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>90%</b>	<b>1.958.373 €</b>	<b>1.882.474 €</b>

**ASP IMMeS e PAT**

Per i minori sono stati considerati i ricavi derivanti dall'attività istituzionale di accoglienza che si attestano, per l'anno 2023, a circa 2 milioni di euro, in graduale aumento rispetto al budget 2022, in considerazione sia dell'atteso aumento delle rette di accoglienza relative alle Comunità, che del rimborso da parte della Cooperativa concessionaria dei servizi di Pronto Intervento e Comunità Linate delle spese per utenze varie – previsto contrattualmente a partire da ottobre 2022 - che incide sulla voce "Altri ricavi". I ricavi per l'anno 2023 provenienti dalla gestione esternalizzata delle comunità (25 posti letto) sono stimati in euro 889 mila. Per completezza si tenga presente che, come da contratto, circa il 91 % dei ricavi stimati sono inseriti nella voce di costo "Servizi generali ed esternalizzati" poiché riconosciuti quali fee a favore del concessionario.

Il risultato d'esercizio atteso per l'anno 2023 relativamente alla gestione delle Comunità mostra un cospicuo miglioramento rispetto agli anni precedenti, facendo registrare una perdita di euro 502 mila contro la perdita di euro 991 mila registrata nel 2020 e di euro 861 mila registrata nell'anno 2021. A regime annuo, l'aumento delle rette si stima possa consolidare le perdite intorno ai 400 mila euro.

### Ricavi per prestazioni

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa del dettaglio degli importi ciascuna Unità di Offerta:

RICAVI PER PRESTAZIONI	BUDGET PREVISIONALE 2023	BUDGET PREVISIONALE 2022
Budget AMB. 25	1.800.000 €	2.190.163 €
Budget C-DOM	503.450 €	387.041 €
RSA Aperta Frisia		9.000 €
Budget Riabilitazione Semiresidenziale	2.138.064 €	789.600 €
Riqualificazione setting/UdO	5.360.126 €	
Intramoenia	200.004 €	200.000 €
Solvenza Odontoiatria	1.000.000 €	917.929 €
Solvenza Radiologia	11.220 €	11.255 €
Ticket	271.112 €	155.331 €
<b>TOTALE</b>	<b>11.283.975 €</b>	<b>4.660.319 €</b>

Rispetto al budget e al previsionale di chiusura per l'anno 2022 i ricavi stimati per l'anno 2023 tengono conto del potenziamento dell'attività domiciliare, sia in termini di prestazioni di assistenza domiciliare integrata che di riabilitazione domiciliare ex 26.

La **Specialistica Ambulatoriale** rappresenta la produzione ambulatoriale erogata sia in regime di SSN che in regime di solvenza e di intramoenia e, di norma, costituisce anche l'ambito di produzione aziendale potenzialmente più disponibile per un incremento della capacità produttiva.

Per l'anno 2023 all'ambulatorio di Radiologia – gestito dal concessionario Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate - è stato attribuito un budget che ammonta, compresa la quota parte di budget ATS, a circa 570 mila euro (di cui circa 11 mila euro di solvenza).

All'attività odontoiatrica, svolta dal nuovo concessionario Odontocoop Cooperativa Sociale ETS (in sostituzione di Smart Dental Clinic a partire da novembre 2022), è stata attribuita una produzione complessiva di 1,33 milioni di euro (prevista a budget una quota SSN pari a 330 mila euro e una quota in solvenza di circa 1 milione di euro).

Le percentuali di fee passive relative sia a radiologia che ad odontoiatria vanno invece ad incidere sui costi previsionali relativi agli Altri costi diagnostici e sanitari.

Anche per l'anno 2023 l'attività di diagnostica di laboratorio verrà espletata nell'ambito della convenzione con la ASST Sacco e ASST Lecco. Le richieste di esami di laboratorio per i nostri degenti delle Cure Intermedie e Medicina Preventiva del Lavoro sono state valorizzate a un costo medio mese di circa 30 mila euro.

Per le prestazioni di **Cure Domiciliari C-DOM** (ex Assistenza Domiciliare Integrata - ADI) il budget ATS di riferimento corrisponde all'importo definitivo comunicato da ATS per l'anno 2022 e ammonta a circa 503 mila euro.

### Ricavi per locazioni

I ricavi per locazione complessivamente dovrebbero attestarsi a circa 11,16 milioni di euro. La riduzione di circa 150 mila euro rispetto all'importo stimato in fase di redazione di budget 2022 considera le ipotesi di vendita degli immobili come da integrazione del Piano delle Alienazioni, ai sensi della Delibera del Consiglio di Indirizzo DC 8=1 del 24.10.2022.

### Altri ricavi

Gli altri ricavi nel budget 2023 si attestano a circa 6,5 milioni di euro. Tale importo è determinato dal riscontro della legittimità di cui l'art. 17 della L.R 15/2021 al fine del riconoscimento alle ASP degli importi di cui ai budget contrattualizzati con ATS per l'erogazione di prestazioni sanitarie e sociosanitarie determinando sopravvenienze attive di circa 3,5 milioni di euro sul Budget ATS 2020 e di circa 900 mila euro per i vaccini somministrati nel corso della campagna di vaccinazione Covid 2021.

Tra gli altri ricavi rientrano le Risorse Aggiuntive Regionale (circa 706 mila euro), i rimborsi assicurativi (circa 72 mila euro), i proventi da mensa per dipendenti (circa 73 mila euro) e da tariffa per parcheggio Bezzi (circa 59 mila euro), rimborsi per costi fissi di radiologia (circa 13 mila euro) e odontoiatria (per circa 75 mila euro) relative a costi di utenze e servizio portineria, oltre ai rimborsi per utenze varie del concessionario dei servizi di Pronto Intervento e Comunità Linate (circa 42 mila euro).

Rispetto al budget 2022 non è presente il rimborso costi della Centrale Unica Regionale (circa 385 mila euro nel budget 2022).

## 2.2 Costi

### Costo del lavoro

PERSONALE	2022	2023	DIFFERENZA
PERSONALE DIPENDENTE	46.393.915 €	49.299.994 €	2.906.079 €
LIBERI PROFESSIONISTI	4.760.728 €	6.098.137 €	1.337.409 €
PERSONALE INTERINALE	1.017.213 €	621.024 €	- 396.189 €
PERSONALE COOP	10.654.436 €	6.031.204 €	- 4.623.232 €
<b>COSTO TOTALE DEL PERSONALE</b>	<b>62.826.292 €</b>	<b>62.050.359 €</b>	<b>- 775.933 €</b>

I costi del personale complessivamente considerato, stimati a budget per l'anno 2023, mostrano una lieve riduzione rispetto alle previsioni di cui al budget 2022 di circa 770 mila euro. Nel dettaglio, il costo per personale dipendente subisce un aumento di circa 2,9 milioni di euro determinato dal rinnovo del contratto relativo al comparto sanità pubblica e da nuove assunzioni necessarie per la riapertura prevista di tutti i reparti di Cure Intermedie e per il rilancio delle attività di Day Hospital e di riabilitazione e assistenza domiciliare.

Per quanto riguarda il costo per i liberi professionisti, questo subisce un aumento di circa 1,3 milioni di euro determinato dall'adeguamento delle tariffe contrattuali orarie di medici (da 30 a 35-40 €/h), infermieri (da 21 a 30 €/h) e fisioterapisti (da 21 a 23/28 €/h) oltre alla previsione di reclutamento di numero 9 medici e 10 fisioterapisti da inserire in ambito ambulatoriale e di riabilitazione e assistenza domiciliare.

Il costo per personale interinale subisce una riduzione in termini di teste medie che determina la riduzione del costo di circa 396 mila euro.

Il costo per il personale di cooperativa è in diminuzione rispetto a quello ipotizzato per l'anno 2022 poiché per la riapertura di reparti di Cure Intermedie si sono attivati e sono in corso di attivazione non solo contratti con Cooperative ma anche contratti di lavoro dipendente o libero professionale. L'importo è stato stimato tenendo presente l'indirizzo aziendale finalizzato a sostituire gradualmente il personale di cooperativa con personale dipendente, anche in considerazione degli esiti del concorso pubblico, pubblicato nel mese di dicembre 2022 con scadenza prevista a fine gennaio 2023 e di futuri esiti di ulteriori concorsi o avvisi. Sull'importo a budget 2023 incide l'affidamento alle Cooperative per il reclutamento di personale infermieristico anche per i reparti di Cure Intermedie, intervenuto nel mese di dicembre 2022, attualmente previsto per un bimestre (gennaio-febbraio).

*Personale dipendente, assunzione risorse aggiuntive di:*

- n. 20 contratti a tempo indeterminato e pieno di Collaboratore Professionale Sanitario Infermiere presso l'Azienda;
- n. 2 per il ruolo di Collaboratore tecnico professionale – ingegnere civile / edile / meccanico (Cat. D) per il servizio Patrimonio Istituzionale e per il Servizio Patrimonio da Reddito;
- n. 2 per il ruolo di Collaboratore Amministrativo Professionale (Cat. D) per il Dipartimento Tecnico Amministrativo;
- n. 2 per il ruolo di Assistente tecnico (Cat. C) per il servizio Patrimonio Istituzionale e per il servizio Patrimonio da Reddito;
- n. 1 Animatore aggiuntivo per le Cure Intermedie;
- n. 5 OSS a tempo determinato come "cuscinetto maternità";
- attivazione n. 1 contratto per Ricercatore/Associato - Medicina Fisica e Riabilitativa a partire da maggio 2023;
- attivazione n. 1 contratto per Ricercatore/Associato - Endocrinologia a partire da maggio 2023;
- attivazione n. 1 contratto per Ricercatore/Associato – Medicina Interna a partire da maggio 2023;

- attivazione n. 1 contratto per Ricercatore/Associato - Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione" a partire da maggio 2023.

*Personale Libero Professionista:*

- conferimento di n. 10 incarichi per fisioterapisti per riaperture cure intermedie;
- conferimento di n. 9 incarichi per medici.

Di seguito si riporta tabella riepilogativa dei costi del personale suddivisi per qualifica:

QUALIFICA	DIP	LP	INTERINALI	COOP	TOTALE
ALTRO PERSONALE SANITARIO	771.284	111.413			<b>882.697</b>
PERSONALE TECNICO	409.500	70.285			<b>479.785</b>
OSS	11.620.524		36.766	4.337.435	<b>15.994.725</b>
OTG	3.093.679				<b>3.093.679</b>
ANIMATORI	577.550				<b>577.550</b>
EDUCATORI	1.227.243				<b>1.227.243</b>
ASSISTENTI SOCIALI	214.693				<b>214.693</b>
AMMINISTRATIVO	5.366.835	154.906	340.696		<b>5.862.437</b>
DIRETTORI	157.185				<b>157.185</b>
INFERMIERE	10.310.171	634.387		1.378.789	<b>12.323.347</b>
MEDICO	5.860.506	1.810.389		314.980	<b>7.985.874</b>
OPERATORE TECNICO	5.762.468		243.562		<b>6.006.030</b>
TECNICO RIABILITAZIONE	3.545.277	3.264.271			<b>6.809.549</b>
TECNICO SANITARIO	327.579	15.952			<b>343.531</b>
ANIMATORI/ALTRO PERSONALE SOCIALE	55.500				<b>55.500</b>
ORGANI COLLEGIALI		15.535			<b>15.535</b>
BORSE DI STUDIO IMMES		21.000			<b>21.000</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>49.299.994</b>	<b>6.098.137</b>	<b>621.024</b>	<b>6.031.204</b>	<b>62.050.359</b>

### Costo mantenimento ospiti

In riferimento alle voci di costo di *vitto, lavanderia e dispositivi per incontinenza*, parte dei costi mantenimento ospiti, si è proceduto alla valorizzazione complessiva dei costi utilizzando come riferimento principale per le ripartizioni i costi mensili per categoria e per centro di costo registrati nel 2022 insieme alle stime ipotizzate dal responsabile dell'Area Alberghiero – Economale e Provveditorato conseguenti alle rimodulazioni contrattuali intervenute in seguito al fenomeno inflazionistico che sta caratterizzando il contesto economico mondiale. Ne sono conseguiti rincari rispetto al Budget 2022 come di seguito evidenziati: vitto (+25%), lavanderia (+36%), dispositivi per incontinenza (+9%), materiale economale (+22%).

Nella voce *costi di mantenimento ospiti* sono compresi quelli relativi al *Materiale sanitario* (camici monouso, sovra-scarpe, tamponi per esecuzione test Coronavirus, cuffie e visiere monouso) che sono stati stimati, in linea con l'andamento del 2022, in riduzione (-54% rispetto al Budget 2022) per un minore utilizzo dei camici grazie all'introduzione delle nuove divise e dell'obbligo di cambio giornaliero.

## Costi di assistenza sanitaria

I costi di assistenza sanitaria comprendono la voce *Medicinali e reagenti* (compreso l'ossigeno), *Noleggio arredi e apparecchiature sanitarie*, *Altri costi diagnostici e sanitari* e *Prestazioni diagnostiche* stimati per il 2023, in linea a quanto previsto per il 2022.

La voce *Presidi* (rif.to CND – Classificazione Nazionale Dispositivi Medici) è stimata in aumento rispetto al budget 2022 di circa 66 mila euro, in linea con il forecast 2022. Tale aumento è determinato da un incremento dei consumi di test rapidi di terza generazione e dall'utilizzo di mascherine FFP2 direttamente acquistate. In precedenza erano donate dalla Protezione Civile.

La voce *Altri costi diagnostici e sanitari*, il cui valore più significativo è costituito dalle fee passive pagate a Odontocoop Cooperativa Sociale ETS e al Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate (rispettivamente stimante in circa 1,16 milioni di euro e a circa 491 mila euro) tiene conto della produzione attesa, sulla base della quale, congiuntamente alle percentuali previste a contratto, sono stati calcolati gli importi di fee del 2023.

Nella voce *Altri costi diagnostici e sanitari* sono ricompresi anche gli oneri derivanti dalle seguenti convenzioni, sostanzialmente in linea con i costi stimati a budget 2022:

Budget Convenzioni Sanitarie 2023				
Soggetto	Tipologia	Importo Budget 2022 iniziale	incremento di Budget in corso 2022	Budget 2023
GRUPPO MULTIMEDICA	Nefrologia	3.200		3.200
ASST SANTI PAOLO E CARLO	consulenza anestesiologicala	7.500		7.500
ASST FBF SACCO	chirurgia vascolare	3.200		3.200
ASST FBF SACCO	diagnostica di laboratorio	330.000		330.000
ASST FBF SACCO	attività di sterilizzazione	22.000		22.000
ASST LECCO	diagnostica di laboratorio	28.000		28.000
ASST LECCO	diagnostica per immagini	6.400		6.400
ASST LECCO	Trasfusioni	4.000		4.000
ASST MONZA	prestazioni varie	800		800
ASST NIGUARDA	prestazioni per dipendenti	1.600		1.600
ASST SANTI PAOLO E CARLO	diagnostica per immagini	6.400		6.400
ALTRI ENTI MILANO	altre prestazioni PAT	7.200		7.200
ALTRI ENTI MERATE	altre prestazioni Frisia	4.000		4.000
GAETANO PINI ORTOPEDIA	prestazioni di ortopedia e traumatologia		15.000	15.000
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>424.300</b>	<b>15.000</b>	<b>439.300</b>

## Costi di funzionamento

Le voci principali sono relative alla fornitura di *gas metano* per riscaldamento, comprensiva dei costi per manutenzione, e alla fornitura di *energia elettrica* oltre alle *altre utenze* sia per il patrimonio istituzionale, sia per gli stabili patrimoniali.

In riferimento ad una delle tre voci più significative (calore) attualmente si prevedono costi superiori rispetto a quelli del budget 2022, dovuti ad incrementi tariffari e al passaggio da contratti a costo fisso a contratti a costo variabile, di circa 700 mila euro (parte di questi aumenti vengono sterilizzati mediante ribaltamento delle spese agli inquilini degli stabili patrimoniali) mentre si prevede una riduzione di circa 450 mila euro per la fornitura di energia elettrica. I calcoli per le stime del 2023 sono stati effettuati secondo i corrispettivi pubblicati a gennaio

2023. Tali importi saranno monitorati costantemente e periodicamente per valutare gli incrementi effettivi e l'eventuale necessità di integrazione del budget inizialmente stanziato.

In merito alla *Gestione calore e condizionamento* si precisa che è comprensiva, oltre alla quota di fornitura del combustibile, anche della parte di manutenzione ordinaria degli impianti.

La voce *Pulizie* si conferma in linea con quanto previsto per il budget 2022.

La voce *Altre utenze* comprende la fornitura di: acqua (incidenza di circa il 57 % sul totale), connettività (incidenza di circa 22 % sul totale) e spese telefoniche (incidenza di circa 21 % sul totale). Si evidenziano rispetto al Budget 2022 maggiori costi (circa + 187 mila) dovuti ad un incremento dei costi di fornitura d'acqua (+70 mila euro) e di connettività (+116 mila euro).

La voce "*Altri costi di funzionamento*" si conferma in linea a quanto previsto nel Budget 2022. Rientrano tra gli Altri costi di funzionamento il facchinaggio 181 mila euro, trasporto e smistamento rifiuti non pericolosi 85 mila euro e il servizio conservazione documentale per 19 mila euro, trasporto salme 168 mila euro, servizio trasporto/smaltimento rifiuti sanitari/speciali/pericolosi per 184 mila euro, servizio disinfezione e derattizzazione per 91 mila euro, servizio allontanamento volatili per 47 mila euro.

### **Spese generali e amministrative**

Gli importi più significativi delle **Spese generali e amministrative** sono declinati come di seguito descritto:

- a) **servizi generali ed esternalizzazioni:** questa voce resta in linea rispetto a quanto previsto nel Budget 2022, ed è sostanzialmente rappresentata dai costi di esternalizzazione delle Comunità IMMES (Pronto intervento 1, Pronto intervento 2 e Comunità Linate) stimati in circa 858 mila euro (fee riconosciuta a favore del concessionario di circa il 91%). Tale costo è sterilizzato dai ricavi imputabili alle attività in concessione, inseriti nella corrispondente voce "ricavi per rette".
- b) **gestione amministrativa-imposte e tasse varie:** in riduzione di circa 150 mila euro rispetto al budget 2022 per una riduzione di pari importo dell'imposta di registro (in linea con la stipula di nuovi contratti di locazione del Patrimonio da Reddito).
- c) **gestione amministrativa-oneri vari PdR (Patrimonio da Reddito):** comprende il costo portieri e dei servizi vari di gestione degli stabili (sgomberi, pulizie, sanificazione). I costi sono stimati superiori al budget 2022 per un incremento del costo del servizio spurghi e del servizio di raccolta supplementare di rifiuti (AMSA).
- d) **gestione amministrativa-varie:** previsto stanziamento per le funzioni delegate in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del d. Lgs. 81/2008. Trattasi di budget di cautela da utilizzarsi solo in casi emergenziali.  
In incremento rispetto al Budget 2022 le spese di trasporti (+50 mila euro), noleggi (+57 mila euro), spese bancarie (+18 mila euro).  
Rispetto al budget 2022 è prevista nel 2023 l'avvio della campagna pubblicitaria (80 mila euro).  
Vengono ricompresi in questa voce i seguenti importi, oltre a quelli già menzionati:
  1. servizio disinfezione con atomizzatore per 263 mila euro (rispetto ai 130 mila del 2022);
  2. sopravvenienze passive ordinarie per circa 300 mila euro (in linea al 2022);



3. assicurazioni per un importo complessivo pari a 1,050 milioni di euro (in linea con il 2022);
  4. rimborsi spese per trasporti pari a circa 140 mila euro (rispetto ai 90 mila euro stimati nel 2022);
  5. noleggi di apparecchiature tecniche e noleggi diversi per circa 153 mila euro; (rispetto ai 93 mila euro del budget 2022);
  6. spese per pubblicazione gare per circa 85 mila euro (rispetto ai 95 mila euro del 2022);
  7. compensi ai revisori dei conti e organi collegiali per circa 56 mila euro;
  8. spese per convegni e iniziative varie per 15 mila euro;
  9. segreteria organizzativa esterna per 10 mila euro;
  10. corso di sicurezza informatica per 16 mila euro;
  11. formazione varia per il personale per 50 mila euro;
  12. nuovi progetti afferenti ai sistemi informativi per 146 mila euro.
- e) **Consulenze:** incremento di circa 245 mila euro rispetto al budget 2022 dovuto a consulenze tecniche necessari al Servizio Patrimonio da Reddito finalizzate alla vendita di stabili patrimoniali. In caso di vendita gli importi relativi a tali consulenze (previsti per un totale di circa 500 mila euro) si sterilizzano in occasione dell'atto di alienazione poiché posti a carico dell'acquirente. Sono inoltre riportate nel 2023 i costi di consulenze progettuali non effettuate nel 2022.

Nello specifico rientrano in questa voce di costo:

1. consulenze tecniche relative a gestione patrimonio da reddito e patrimonio istituzionale per circa 1 milione di euro, servizio di consulenza al datore di lavoro per l'elaborazione del Documento di Valutazione dei Rischi ai sensi del D.lgs. 81/08 e s.m.i. necessario per l'Istituto Frisia di Merate per 30 mila euro, consulenze informatiche per 100 mila euro;
2. consulenze varie relative a servizio di Data Protection Officer (DPO) per € 22 mila euro; comunicazione per 70 mila euro; welfare aziendale per 10 mila euro, sito web per 25 mila euro, commissioni concorsi per 8 mila euro, supporto analisi del rischio e matrice delle competenze per 20 mila euro;
3. consulenze legali per incarichi ad avvocati esterni all'Azienda per 120 mila euro gestiti dall'Area Affari Generali e Legali e affidamento dell'appalto recupero crediti per circa 60 mila euro gestito dal Patrimonio da Reddito;
4. consulenze amministrative pari a circa 15 mila euro di supporto al Servizio di Programmazione Economico Finanziaria.

### **Manutenzione ordinaria**

In riferimento agli interventi previsti per il 2023 si prevede una spesa di circa 5,67 milioni di euro, in aumento rispetto al Budget 2022 di circa 200 mila euro.

Nel dettaglio sono previsti costi di manutenzione ordinaria di 2,8 milioni di euro relativamente al patrimonio istituzionale, 1,9 milioni di euro riferiti al patrimonio da reddito e circa 400 mila euro per la manutenzione di beni mobili (carrozine, letti e altre attrezzature).

## Investimenti

Tra i lavori più significativi di manutenzione straordinaria, oltre al consueto appalto di capomastro (manutenzione ordinaria), elenchiamo di seguito:

❖ per il Patrimonio Istituzionale:

1. manutenzione straordinaria impianti riscaldamento e condizionamento PAT e Frisia di Merate;
2. appalto per riqualificazione impianti ascensore per il PAT e per il Frisia di Merate;
3. manutenzione straordinaria dell'impianto fognario PAT e Frisia di Merate;
4. completamento opere di manutenzione straordinaria relativa al recupero delle facciate e del manto di copertura del padiglione 12;
5. manutenzione straordinaria relativa alla distribuzione interna del padiglione 12 finalizzata al trasferimento delle attività amministrative;
6. realizzazione impianti di estrazione reparti Schiaffinati;
7. realizzazione dei locali in uso all'attività di manipolazione degli antiblastici presso il padiglione 6 del Pio Albergo Trivulzio.

❖ per il Patrimonio da Reddito:

1. impianti videocitofonici ed elettrici negli immobili di via Hajech n. 6, via Bramante n. 25 e corso Italia 44 Milano;
2. Installazione di valvole termostatiche e ripartitori in stabili patrimoniali ove non è stato possibile installarli con il precedente appalto;
3. manutenzioni correttive degli ascensori al fine del mantenimento in esercizio negli stabili patrimoniali di proprietà dell'azienda in Milano;
4. manutenzione straordinaria delle centrali termiche connessa al rinnovo CPI per gli stabili di proprietà;
5. manutenzione straordinaria dell'impianto fognario relativo agli stabili patrimoniali del PAT.

Tra gli interventi più importanti in materia di sicurezza, elenchiamo invece i seguenti lavori:

❖ per il Patrimonio Istituzionale:

1. bonifica amianto pavimenti e coibenti tubazioni vari piani e piano seminterrato del PAT e dell'Istituto Frisia di Merate;
2. realizzazione nuova cabina elettrica PAT padiglione 12 con linee antincendio con quadri base;
3. realizzazione di protezioni di sicurezza murarie e non oltre corrimani per PAT, l'Istituto Frisia.

❖ per il Patrimonio da Reddito:

1. messa in sicurezza e bonifica amianto di alcuni poderi e cascine;
2. incarichi per le redazioni dei piani di sicurezza per interventi di ristrutturazione straordinaria e per progettazione architettonica e incarico di Direttore dei lavori per esecuzione lavori sugli stabili.

## Imposte

Alla voce *Imposte sul reddito* è iscritta l'IRES per un ammontare di 1,18 milioni di euro.

## Oneri finanziari – Gestione finanziaria

Oneri finanziari invariati rispetto al Budget 2022.

### 2.3 Plusvalenze

**Nel 2023 si configura la necessità, al fine di garantire la sostenibilità e la continuità economica e finanziaria dell'Azienda, di prevedere l'iscrizione a budget di una entrata di circa 35 milioni di euro come effetto:**

- dell'alienazione di un immobile urbano, desunto dal perimetro alienativo novellato con Delibera del Consiglio di Indirizzo DC 8=1 del 24.10.2022;
- della riproposizione ad alienazione di alcuni terreni/poderi, già autorizzati con Delibera del Consiglio di Indirizzo DC 6=2 del 23.06.2022 e sottoposti ad aggiornamento della stima a cura dell'Agenzia del Demanio.

**Rileva segnalare che l'impatto di tali plusvalenze, in fase di stesura e adozione del Bilancio consuntivo di esercizio 2023, sarà anche considerato per alimentare:**

- la realizzazione di un progetto di housing sociale con destinatari esclusivi gli operatori sanitari con CCNL Sanità Pubblica, elettivamente dipendenti dell'Azienda;
- gli investimenti strutturali di rilevanza strategica del patrimonio strumentale non disponibile, anche nella prospettiva di consolidamento evolutivo del DPE 2023/2025 e del Piano Programma della UdO Cure Intermedie;
- riconoscimento ai dipendenti dell'Azienda con CCNL Sanità Pubblica dell'indennità malattie infettive (Covid) per il periodo 2020/2022 sulla base degli intervenuti specifici accordi sindacali regionali, derivanti da relative disposizioni nazionali e regionali, per cui non se ne prevedeva copertura economica per le ASP.

## 2.4 Schema riepilogativo Budget 2023

SCHEMA RIEPILOGATIVO FORECAST 2022 E BUDGET 2023					
CONTO ECONOMICO	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2020	CONSUNTIVO 2021	FORECAST 2022	BUDGET 2023
Ricavi per rette	69.333.634	59.900.830	55.448.637	57.143.620	53.477.905
Ricavi per prestazioni	7.644.233	6.040.855	5.552.804	6.613.639	11.283.975
Ricavi per locazioni	11.334.590	11.398.026	11.142.368	10.759.969	11.165.000
Altri ricavi	2.594.457	4.794.674	2.617.983	10.040.943	2.314.885
<b>Totale Ricavi</b>	<b>90.906.913</b>	<b>82.134.386</b>	<b>74.761.791</b>	<b>84.558.171</b>	<b>78.241.766</b>
Personale dipendente	-48.988.172	-48.655.884	-46.042.679	-47.477.567	-49.299.994
Medici a contratto e Cooperative	-1.391.439	-1.156.588	-953.581	-960.650	-2.125.369
Cooperative IP e OTG	-5.365.726	-5.084.144	-6.179.647	-6.872.385	-5.716.224
Collaboratori e LP	-7.792.144	-5.598.726	-3.728.205	-3.148.480	-4.908.773
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-63.537.482</b>	<b>-60.495.342</b>	<b>-56.904.111</b>	<b>-58.459.082</b>	<b>-62.050.359</b>
Vitto	-2.173.053	-1.705.469	-1.410.051	-1.543.215	-2.180.000
Lavanderia	-1.225.931	-981.459	-815.930	-890.802	-1.500.000
Dispositivi per incontinenza	-385.263	-257.131	-226.973	-254.355	-319.000
Materiale sanitario	-313.866	-1.964.646	-2.193.621	-1.524.035	-932.000
Materiale economale	-434.686	-427.441	-505.491	-328.016	-424.200
Variazioni rimanenze magazzino		962.385	693.396		
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-4.532.798</b>	<b>-4.373.761</b>	<b>-4.458.670</b>	<b>-4.540.423</b>	<b>-5.355.200</b>
Medicinali e reagenti	-1.276.378	-832.730	-674.723	-654.112	-960.000
Presidi	-299.938	-851.071	-603.515	-899.895	-900.000
Noleggio arredi e app. sanitarie	-28.032	-80.139	-47.324	-43.976	-45.600
Altri costi diagnostici e sanitari	-3.210.333	-2.278.498	-1.678.916	-1.888.319	-2.129.166
Prestazioni diagnostiche	-42.693	-37.717	-56.801	-40.917	-40.000
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-4.857.375</b>	<b>-4.080.156</b>	<b>-3.061.279</b>	<b>-3.527.220</b>	<b>-4.074.766</b>
Gestione calore e condizionamento	-1.648.921	-1.621.163	-1.688.848	-2.424.450	-2.938.751
Energia elettrica	-1.832.818	-1.607.349	-1.538.988	-1.622.056	-1.925.060
Altre utenze	-599.689	-727.294	-663.313	-643.149	-823.900
Pulizie	-2.265.304	-2.448.552	-2.406.968	-2.341.391	-2.367.289
Altri costi di funzionamento	-165.517	-901.170	-647.717	-721.087	-775.800
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-6.512.249</b>	<b>-7.305.528</b>	<b>-6.945.834</b>	<b>-7.752.132</b>	<b>-8.830.800</b>
Servizi generali ed esternalizzazioni	-265.408	-97.729	-631.359	-733.285	-969.123
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.374.324	-2.229.815	-2.144.032	-2.162.373	-2.072.000
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.104.475	-1.181.192	-1.065.140	-1.326.902	-1.399.622
Gest. amm.va-Varie	-4.529.516	-2.571.467	-2.643.235	-2.600.000	-3.473.902
Consulenze	-290.416	-466.099	-455.530	-815.481	-1.508.407
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-8.564.139</b>	<b>-6.546.301</b>	<b>-6.939.296</b>	<b>-7.638.040</b>	<b>-9.423.053</b>
Manutenzione Ordinaria	-3.439.820	-4.028.061	-3.992.012	-4.216.508	-5.666.640
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-91.443.863</b>	<b>-86.829.148</b>	<b>-82.301.202</b>	<b>-86.133.405</b>	<b>-95.400.818</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>-536.949</b>	<b>-4.694.763</b>	<b>-7.539.411</b>	<b>-1.575.234</b>	<b>-17.159.053</b>
Ammortamenti	-8.332.537	-8.313.635	-8.159.490	-7.851.182	-7.851.182
Sterilizzazione	6.541.573	6.410.246	6.354.779	6.307.790	6.307.790
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>-2.327.914</b>	<b>-6.598.151</b>	<b>-9.344.122</b>	<b>-3.118.626</b>	<b>-18.702.444</b>
Imposte sul reddito	-1.229.892	-1.112.416	-1.081.626	-1.120.000	-1.180.000
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>-3.557.806</b>	<b>-7.710.567</b>	<b>-10.425.748</b>	<b>-4.238.626</b>	<b>-19.882.444</b>
Interessi attivi	136.458	156.979	98.662	75.609	0
<b>Totale Proventi finanziari</b>	<b>136.458</b>	<b>156.979</b>	<b>98.662</b>	<b>75.609</b>	<b>0</b>
Finanz. Gestione corrente	-809.092	-651.706	-539.370	-1.140.143	-765.000
<b>Totale Oneri finanziari</b>	<b>-809.092</b>	<b>-651.706</b>	<b>-539.370</b>	<b>-1.140.143</b>	<b>-765.000</b>
Plusvalenze	4.469.727	4.859.787	13.035.543	460.000	35.000.000
Altri proventi straordinari	60.959	0	0	7.208	0
<b>Totale Proventi straordinari</b>	<b>4.530.685</b>	<b>4.859.787</b>	<b>13.035.543</b>	<b>467.208</b>	<b>35.000.000</b>
Oneri straordinari	-103.425	-49.354	-3.299	-23.970	0
<b>Totale Oneri straordinari</b>	<b>-103.425</b>	<b>-49.354</b>	<b>-3.299</b>	<b>-23.970</b>	<b>0</b>
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>196.819</b>	<b>-3.394.861</b>	<b>2.165.789</b>	<b>-4.859.922</b>	<b>14.352.556</b>

## Budget 2023 – Minori

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>MINORI 2023</b>
Ricavi per rette	1.958.373
Altri ricavi	36.494
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.994.867</b>
Dipendenti	<b>-1.277.417</b>
Collaboratori e LP	<b>-14.556</b>
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-1.291.973</b>
Vitto	<b>-63.396</b>
Materiale sanitario	<b>-178</b>
Materiale economale	<b>-37.302</b>
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-100.876</b>
Medicinali e reagenti	<b>-5.000</b>
Presidi	<b>-646</b>
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-5.646</b>
Gestione calore e condizionamento	<b>-34.584</b>
Energia elettrica	<b>-12.704</b>
Altre utenze	<b>-102.190</b>
Pulizie	<b>-46.000</b>
Altri costi di funzionamento	<b>-3.805</b>
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-199.283</b>
Servizi generali ed esternalizzazioni	<b>-858.373</b>
Gest. amm.va-Varie	<b>-41.213</b>
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-899.585</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-2.497.363</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>-502.496</b>

## Budget 2023 – Patrimonio da Reddito

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>PDR 2023</b>
Ricavi per locazioni	11.165.000
Altri ricavi	123.576
<b>Totale Ricavi</b>	<b>11.288.576</b>
Dipendenti	-604.751
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-604.751</b>
Materiale economale	-904
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-904</b>
Gestione calore e condizionamento	-657.101
Energia elettrica	-78.039
Altre utenze	-140.321
Pulizie	-7.450
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-882.912</b>
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.072.000
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.399.622
Gest. amm.va-Varie	-35.500
Consulenze	-675.375
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-4.182.497</b>
Manutenzione Ordinaria	-1.908.088
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-7.579.151</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>3.709.425</b>
Imposte sul reddito	-1.180.000
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>2.529.425</b>
Plusvalenze	35.000.000
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>37.529.425</b>

### 3. Le informazioni aziendali rilevanti per l'attualizzazione della programmazione 2023-2025

#### 3.1 La capacità produttiva post-pandemica, le criticità strutturali e il rilancio dell'ASP all'interno del sistema socio-sanitario regionale

Con riferimento all'attività istituzionale dell'ASP IMMeS e PAT relativa alle Unità d'Offerta socio-sanitaria si rileva come, a seguito della riapertura di tutti i posti letto di Cure Intermedie ad oggi si è raggiunta una media del tasso di occupazione per tutte le Unità di Offerta pari a circa l'87%, così distribuita nel dettaglio:

Sede	Unità d'Offerta	Posti letto Pre-Covid	Posti Letto attuali	Tasso di Occupazione 31/01/2023
MILANO	CURE INTERMEDIE	378	377	97,08%
	RSA PAT + PJ	675	339	85,25%
	POST ACUTA	10	10	50,00%
	HOSPICE	13	13	61,54%
	<b>Totale</b>	<b>1.076</b>	<b>739</b>	<b>90,39%</b>
MERATE	CURE INTERMEDIE	40	38	76,32%
	RSA	224	200	78,50%
	POST ACUTA	10	10	0,00%
	<b>Totale</b>	<b>274</b>	<b>248</b>	<b>75,00%</b>
<b>Totale</b>		<b>1.350</b>	<b>987</b>	<b>86,52%</b>

(Tabella 3: Posti letto e tasso di occupazione al 31/01/2023)

Per completezza, si precisa che con mese di novembre 2022 l'attività assistenziale della RSA Principessa Jolanda si è definitivamente conclusa, nel rispetto delle linee di riforma del Sistema Socio Sanitario-Regionale che prevedono la realizzazione di un Ospedale e di una Casa di Comunità presso l'immobile dove attualmente è ubicata la struttura RSA Principessa Jolanda. Ciò rende disponibile una quota di budget ATS pari a circa 1,4 milioni di euro, da reinvestire nell'ambito del progetto di rilancio, come di seguito meglio specificato.

Le caratteristiche dell'ASP, unitamente alle criticità sopra descritte in termini di sostenibilità della gestione, impongono - in risposta ad una non rinviabile esigenza d'intervento volto a garantire la valorizzazione e l'inclusione degli asset strategici dell'ASP nel contesto del Sistema Socio-sanitario regionale - **l'attuazione di un progetto di riforma strutturale e di riposizionamento dell'Azienda finalizzato a coniugare nuovi strumenti gestionali con le esigenze del contesto sociale e territoriale di riferimento.**

**L'ASP IMMeS e PAT, infatti, per propria natura organizzativa ed istituzionale, è stata in grado, nell'ultimo quinquennio, di confermare la propria vocazione ad assumere un ruolo primario nell'ambito della rete assistenziale e sanitaria del sistema regionale, atteso che, in ragione della specificità delle articolazioni organizzative e dell'ampia gamma delle unità di offerta che ne definiscono il perimetro aziendale, l'ASP IMMeS e PAT rappresenta – già ora – un polo riabilitativo geriatrico capace di garantire una risposta complessiva e di elevata qualità al bisogno di presa in carico del paziente fragile.**

Infatti, l'ASP IMMeS e PAT gestisce circa 1.000 posti letto suddivisi in diverse tipologie di setting residenziale (RSA) e sanitario e sociosanitario (intermedio, subacuto, postacuto, a media e

bassa intensità), garantendo l'erogazione di servizi ambulatoriali e domiciliari a soddisfazione di un significativo fabbisogno territoriale.

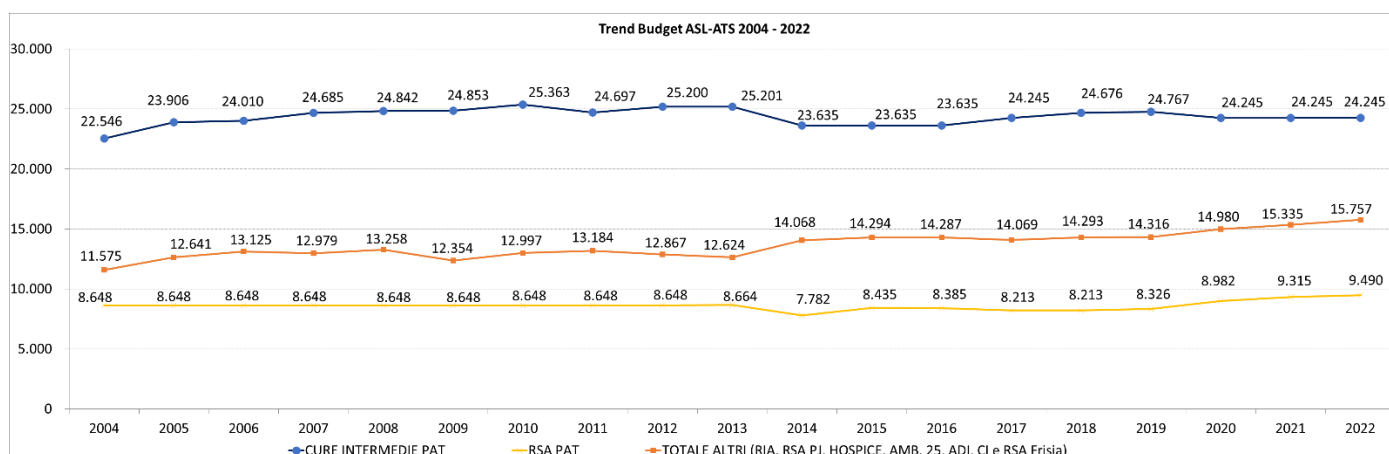
**A fronte del posizionamento strategico dell'ASP nell'ambito dei nodi di rete e dell'oggettiva consistenza operativa ed erogativa nel contesto territoriale, lo status dell'Azienda deve consentire di accedere ai modelli gestionali, organizzativi e finanziari propri degli enti sanitari che compongono il SIREG.**

**I dati di preconsuntivo 2022** mostrano che il risultato d'esercizio, depurato dalle plusvalenze derivanti principalmente da alienazioni immobiliari, configurerebbe una perdita di circa 5 milioni, considerando la remunerazione al 100% del budget su tutto il 2022 e il riconoscimento del 100% del Budget 2020 e 2021 rispetto ai ristori al 90%, con ciò evidenziando un risultato operativo afflitto da asimmetrie strutturali nel rapporto tra voci di costo e di ricavo precipuamente allocate nel segmento della gestione caratteristica.

Le criticità che insistono sugli equilibri di gestione evidenziano obiettive disfunzioni di sistema connaturate allo status giuridico aziendale e che coinvolgono ontologicamente i fondamentali fattori di gestione, ricavi e costi, sui quali s'impongono azioni politico-istituzionali di correzione finalizzate ad assicurare effettivi principi di sostenibilità gestionale e ad assistere concretamente il vincolo normativo del pareggio di bilancio.

Quanto sopra testimonia come l'affermazione di un modello aziendale in grado di assicurare l'erogazione di servizi essenziali di natura socio-sanitaria a soddisfazione dei bisogni della cittadinanza elettivamente geriatrica in una dimensione di effettiva sostenibilità economica **non possa più prescindere dall'adozione di misure strategiche e riformatrici di competenza istituzionale**, atte ad incidere sugli specifici fattori di gestione di cui s'impone una coerente ricomposizione complessiva.

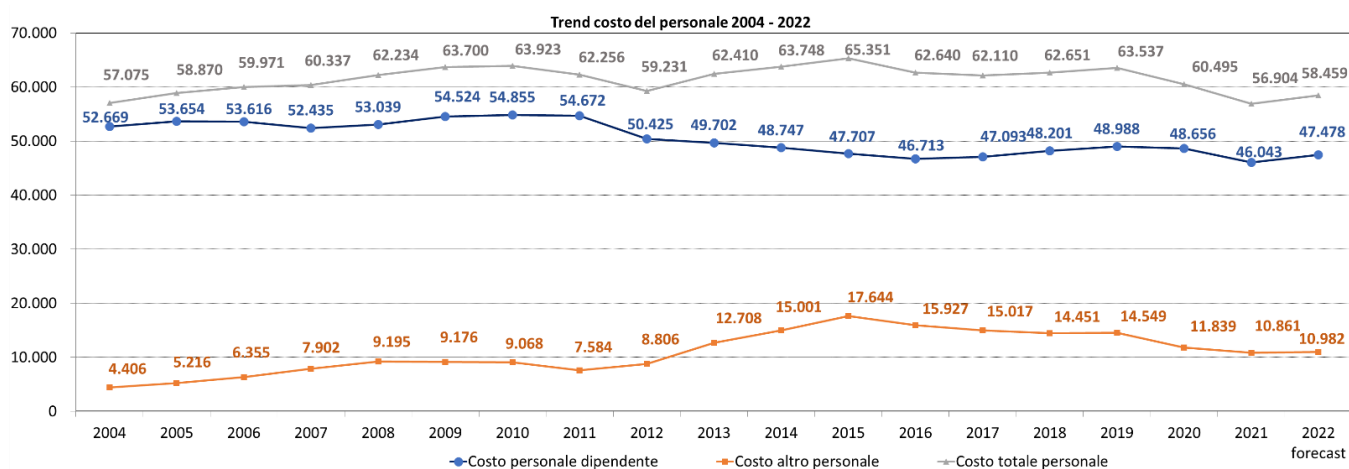
L'analisi dell'andamento degli importi di budget annuali contrattualizzati con ATS mostra che dal 2004 ad oggi non vi siano stati incrementi sostanziali (vedi **grafico n. 2**) nonostante l'aumento costante e significativo dei costi del personale aggravato dall'applicazione del CCNL Sanità pubblica (vedi **grafico n. 3**) e dei costi di gestione relativi al mantenimento degli ospiti, all'assistenza sanitaria e al funzionamento della struttura (vedi **grafico n. 4**).



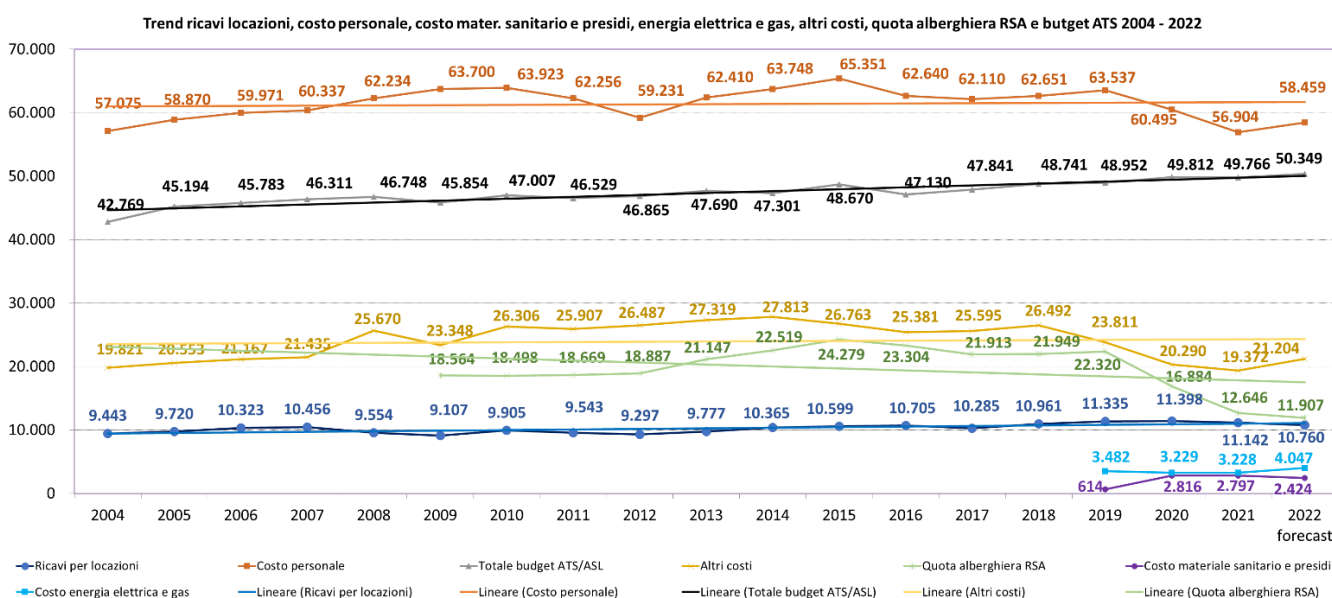
(Grafico 2: Trend budget ATS anni 2004-2022)



Da segnalare che, strutturalmente, ai ricavi da gestione caratteristica vanno sommati i ricavi per locazione, che si attestano nel tempo intorno ai 10 milioni di euro annui (vedi grafico n. 4).



(Grafico 3: Trend costo del personale anni 2004-2022)



(Grafico 4: Trend costi/ricavi anni 2004-2022)

Per tale motivo, già nelle precedenti Programmazioni Economico Finanziarie 2021-2023 e 2022-2024 si era prospettata la percorribilità di un'ipotesi di riconduzione dell'ASP, **in coerenza con le previsioni della L.R. 23/2015, allo status giuridico di ASST, con l'obiettivo di garantire la costituzione di un Polo di eccellenza geriatrico a carattere ospedaliero e riabilitativo (sanitario e sociosanitario), primo in Italia ed Europa, tanto per la dimensione clinico/assistenziale quanto per le soluzioni logistico/alberghiere, così come per la ricerca scientifica e la formazione universitaria specifica.**

Le prioritarie esigenze di definizione di un progetto di riforma "di ampio respiro" finalizzato al riposizionamento strategico dell'ASP in un contesto di sistema sono state recentemente colte dal Programmatore regionale nella DGR N° XI / 6387 del 16 maggio 2022, ad oggetto "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2022", laddove è stato previsto che:

*"In considerazione della sempre crescente età della popolazione e della necessità di prevedere strutture dedicate alla cura delle patologie in età geriatrica con particolare riferimento alle persone affette da patologie croniche che vivono in aree metropolitane, nel 2022 sarà costituito un tavolo tecnico di lavoro per valutare, ai sensi di quanto previsto dall'art. 7, comma 19 della legge regionale n. 33/2009, un polo geriatrico-riabilitativo quale struttura di riferimento per l'intera area metropolitana di Milano".*

### 3.2 L'aumento del costo del personale nel 2022

Al 31/12/2021 erano presenti n. 1.208 risorse. Di queste l'86,8 % risulta assunto con contratto di lavoro subordinato, l'1,7 % con contratto di somministrazione e l'11,5 % in regime libero professionale.

2021	Totale	% Totale	Costo
Dipendenti	1.048	86,8%	46.326.940
LP	139	11,5%	3.395.620
Somministrati	21	1,7%	707.057
<b>Totale</b>	<b>1.208</b>	<b>100,0%</b>	<b>50.429.617</b>

(Tabella 4: personale al 31/12/2021)

Al 31/12/2022 erano presenti 1.133 persone. Di queste l'88% ha un contratto di lavoro subordinato, l'1,9% un contratto di somministrazione e il 10,1% è in libera professione. La presenza femminile risulta superiore nei dipendenti.

2022	Totale	% Totale	Costo
Dipendenti	997	88,0%	47.477.567
LP	114	10,1%	3.401.431
Somministrati	22	1,9%	614.346
<b>Totale</b>	<b>1.133</b>	<b>100,0%</b>	<b>51.493.344</b>

(Tabella 5: personale al 31/12/2022)

L'aumento dei costi del personale nell'anno 2022 rispetto al bilancio 2021 è dovuto sostanzialmente a tre fattori qui di seguito sintetizzati:

- il rinnovo del CCNL Sanità pubblica 2016-2019,
- i doppi costi sostenuti dall'azienda dovuti alla presenza di circa 230 unità di personale sanitario a mansioni ridotte,
- reclutamento di personale con qualifiche più elevate (Cat. D).

L'incremento nel 2022 di circa 5,5 milioni sul costo complessivo del personale, quindi comprensivo anche dei costi per le cooperative, rispetto al 2021 è dovuto oltre alle

conseguenze di quanto sopra descritto anche per il perdurare della difficoltà di reclutamento di personale infermieristico che ha comportato la necessità di estendere i contratti già attivi con le cooperative con contestuale incremento del costo orario che rispetto al periodo pre-covid è sostanzialmente raddoppiato.

### 3.3 I Consumi di beni e servizi in contesto pandemico e post-pandemico

Il **costo di mantenimento degli ospiti** risulta in leggero aumento per un incremento del costo dei beni alimentari, a seguito di una maggiore occupazione dei posti letto e di un incremento dei costi unitari dovuti all'inflazione, per un incremento dei costi del servizio di lavanderia e per quello per i dispositivi di incontinenza. Sono in riduzione invece le voci dovute al materiale sanitario (riduzione dei consumi di camici monouso utilizzando i camici personali) e al materiale economale (nel 2021 costi per allestimento centri vaccini).

I **costi di assistenza sanitaria** nel 2022 sono in aumento in buona parte per un incremento dei costi dei presidi (dispositivi medici), dovuto ad un incremento del numero e del costo unitario dei test rapidi di terza generazione (screening aziendale) e per l'utilizzo di mascherine FFP2 acquistate (in precedenza utilizzo di mascherine donate dalla protezione civile).

I **costi di funzionamento**, principalmente influenzati dagli appalti per la fornitura di calore, energia elettrica e del servizio di pulizia, vedono un incremento rispetto all'esercizio precedente principalmente per un aumento dei costi per la fornitura di energia elettrica e di gas a seguito dei fenomeni inflazionistici connessi anche allo scenario bellico tuttora in corso.

Le informazioni sopra descritte e le azioni che si vogliono intraprendere per il prossimo triennio - che saranno descritte più nel dettaglio nella Sezione 3 del presente documento - hanno quale obiettivo il rilancio e consolidamento delle attività socio-sanitarie di gestione caratteristica dell'ASP.

## 4. Programmazione strategica di rilancio e sviluppo 2023-2025

### 4.1 Analisi dei dati economici di gestione

In considerazione della situazione congiunturale che vede assommarsi alle criticità dovute alla gestione dell'emergenza sanitaria le complessità dovute all'aumento esponenziale dell'energia elettrica e del gas, anche tenuto conto della proiezione previsionale per l'anno 2022, che mostra una perdita consistente nonostante l'impegno alla riapertura di tutti i posti letto disponibili, **il Consiglio di Indirizzo e la Direzione Generale hanno più volte informato Regione Lombardia e il Comune di Milano** (note del 28 ottobre 2022 e del 15 novembre 2022), enti istituzionali di riferimento, circa la situazione economico-finanziaria dell'ASP con richiesta di interventi immediati e di dettaglio, a garanzia della continuità aziendale.

In particolare, **quanto ai ricavi:**

- si evidenzia che:

- l'ASP applica il CCNL Sanità Pubblica a seguito del Decreto DG Famiglia e Solidarietà Sociale Regione Lombardia del 21 ottobre 2003 n. 15577, il CCNL Sanità Pubblica. L'ASP, tuttavia, svolge in regime di accreditamento esclusivamente attività di carattere socio-sanitario secondo tariffe che non consentono la remunerazione del personale con la tipologia di contratto richiamato;
- gli adeguamenti contrattuali previsti per il CCNL Sanità Pubblica incidono in modo rilevante sul costo del personale e di conseguenza sul risultato di esercizio annuale;

- si rileva che:

- per i posti letto di Cure Intermedie al PAT **il budget ATS dal 2004 ad oggi è rimasto sostanzialmente invariato** (anno 2005 PAT: 23,9 milioni – anno 2023: 24,2 milioni);
- per i posti letto di RSA al PAT: **il budget ATS dal 2004 ad oggi, fino agli adeguamenti intervenuti sulle classi SOSIA per gli anni 2020, 2021 e 2022, da circa 8 milioni di euro ha raggiunto euro 8,9 milioni nel 2019, ed attualmente è pari a circa euro 9,5 milioni.** Si tenga conto che l'ASP, per ragioni legate alla gestione della pandemia, al rispetto del piano-programma, alla ottimizzazione degli spazi interni riconsiderati alla luce delle regole per la riduzione del rischio di contagio, ha potuto riaprire su Milano n. 339 posti letto sui n. 580 accreditati (di cui 20 Stati vegetativi) con una perdita di circa 7,5 milioni relativa a rette in solvenza, oltre alla quota parte di budget ATS per classi SOSIA;

- si specifica che:

- **i setting socio-sanitari non consentono di ottenere ricavi in linea con l'offerta riabilitativa erogabile**, la quale non si distingue, per standard e tipologia di prestazioni, dal setting sanitario (cure intermedie generale-geriatrica invece che specialistica, day hospital invece che MAC);

Inoltre, **in riferimento ai costi sostenuti** si evidenzia che:

- **l'ASP, per presidiare il rischio da contagio dovuto alla pandemia da Covid-19, ha dovuto procedere con interventi strutturali**, anticipando quanto previsto dal piano-

programma (distanziamento, isolamento, pressione negativa, etc.) per la riqualificazione e l'adeguamento dei reparti di cure intermedie e relativi servizi generali di due palazzine risalenti agli anni '90. Il Piano programma, presentato già a partire dal 2004, è finora rimasto inattuato e prevede attualmente un totale di investimenti pari ad un minimo di 63 milioni di euro.

- **negli anni 2020-2021-2022 si è registrato un notevole incremento dei costi per presidi e materiale sanitario** (DPI, camici e sovracamici, tamponi molecolari e rapidi) dovuti alle necessità di presidiare il rischio contagio da Covid-19 e a garanzia della tutela della salute di anziani e lavoratori, anche nel rispetto della normativa sulle RSA (2,2 milioni di euro annui, per un totale di circa 6,6 milioni di euro sul triennio);
- **il PAT si fa carico di un numero di dipendenti con qualifica sanitaria a mansioni ridotte pari a circa 220 unità**, per un costo annuale di euro 8,8 milioni;
- **l'adeguamento contrattuale CCNL Sanità pubblica** (comparto e dirigenza) **è costato all'azienda dal 2015 ad oggi** (primo adeguamento per gli anni 2016-2018, secondo adeguamento 2019-2021) **circa 5 milioni di euro**.

#### 4.2 Il piano di rilancio del PAT: le matrici di sistema

In considerazione delle premesse di cui sopra, anche a seguito dei lavori del Tavolo ex DDG Welfare 15584/2022 per la costituzione di un Polo Geriatrico Riabilitativo per l'area metropolitana, in data 13 gennaio 2023 la Presidente e il Direttore Generale dell'ASP hanno presentato al Presidente di Regione Lombardia il piano di rilancio - già inviato in data 22 dicembre 2022 alla Segreteria di Presidenza di Regione Lombardia, alla Segreteria Generale della Giunta e al DG Welfare - evidenziandone l'urgenza e la non più procrastinabile attuazione.

Si prevede pertanto l'attuazione di quanto segue:

##### 1. Conversione budget contrattualizzati con ATS

a) Improrogabile e necessaria:

- 1) **la trasformazione degli attuali posti letto di generale-geriatrica in posti letto di specialistica anche mantenendoli nell'alveo del setting socio-sanitario** (con previsione di riconoscimento della tariffa da 156 euro a posto letto, a circa 270 euro, che calcolati su n. 288 posti letto di generale-geriatrica rideterminano il budget per un totale di circa euro 38 milioni – **delta rispetto all'attuale budget: + 15 milioni di euro circa**), dando atto altresì che le prestazioni erogate nell'ambito della riabilitazione oncologica, neurologica e cardio-pneumologica sono interventi ad alta intensità e dovrebbero vedersi riconosciute tariffe più elevate;
- 2) l'attivazione del percorso verso il riconoscimento delle medesime tariffe attualmente riconosciute pro die per la riabilitazione specialistica sanitaria contrattualizzata con le cliniche riabilitative extraospedaliere sui complessivi 378 posti letto (con previsione di riconoscimento della tariffa di circa 350 euro, che calcolati su n. 378 posti letto

rideterminano il budget per un totale di circa euro 48 milioni – **delta rispetto all'attuale budget: + 24 milioni di euro circa**).



b) mantenimento budget ATS disponibile per posti letto inoccupabili presso RSA PAT e budget ATS RSA Principessa Jolanda per investimenti in assistenza domiciliare e riabilitazione domiciliare / MAC (**circa euro 5,4 milioni**).



## ASSISTENZA E RIABILITAZIONE DOMICILIARE



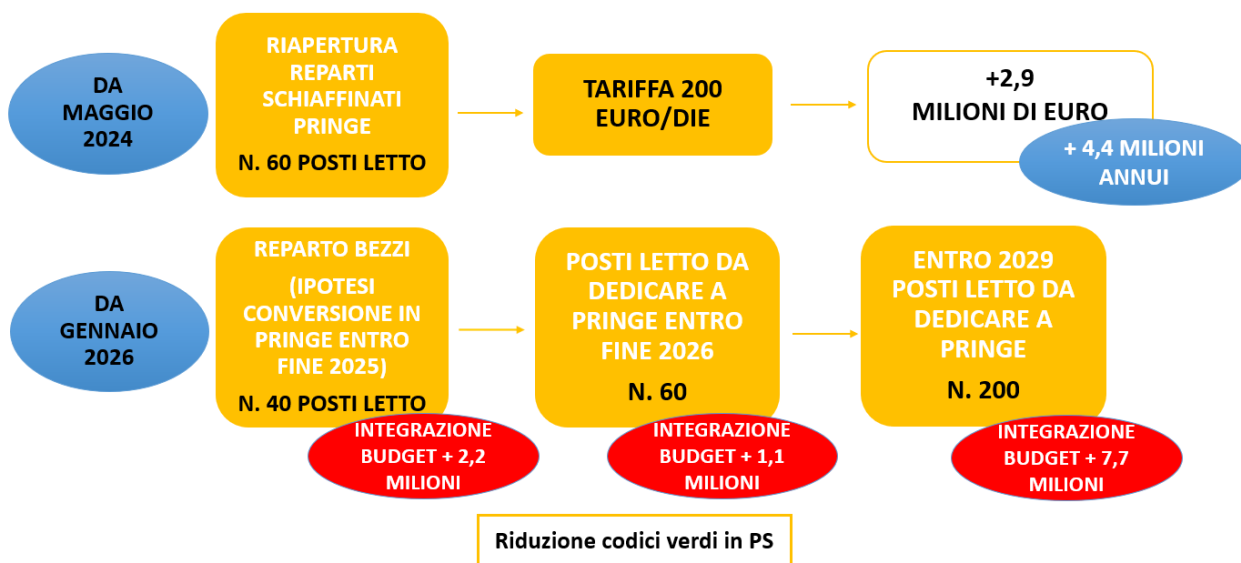
- c) trasformazione dei posti letto di DH in MAC riabilitativa, come già previsto per il setting DH ospedaliero. Ciò consentirebbe l'ampliamento degli accessi per prestazioni riabilitative da circa 6.000 (produzione settembre 2022 proiettata su un anno) a circa 9.500, **ferme le risorse umane attualmente impiegate con un aumento di produzione annua dell'85%**. Ragionando sul numero di posti letto accreditati DH (23 generale geriatrica e 3 specialistica) il budget ATS riconosciuto ad ASP **varia da 1,5 milioni di euro a circa 6 milioni**, con il conseguimento contestuale degli obiettivi volti a ridurre i ricoveri, ridurre i tempi di attesa, ottimizzare i costi del personale e migliorare l'appropriatezza dei ricoveri.

## CONVERSIONE POSTI LETTO DH IN POSTI TECNICI MAC



- d) Aumento dei ricavi di euro 2,9 milioni per attivazione dal 1° maggio 2024 di 60 posti letto di PRINGE con tariffa a 200 €/die;

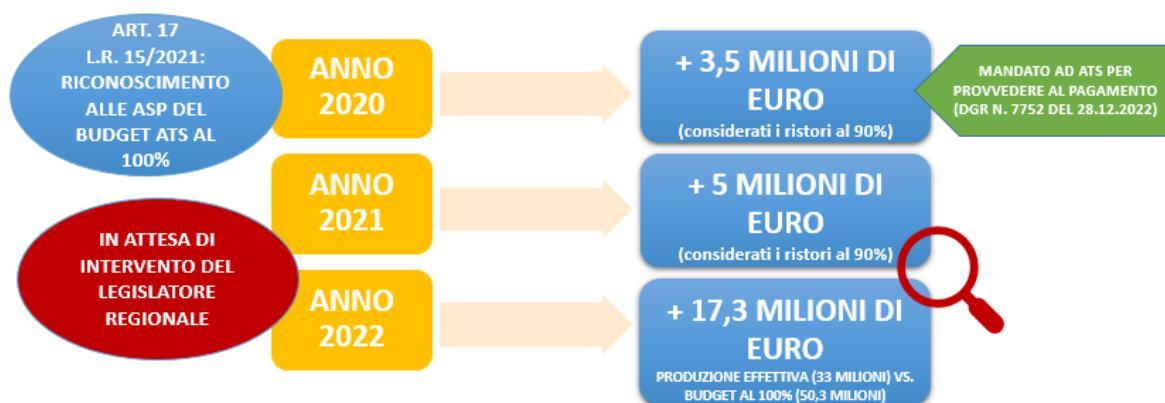
## POLO GERIATRICO D'ECCELLENZA: Pronto Intervento Geriatrico



2. Riconoscimento del contributo straordinario ex l.r. 15/2021 anche per annualità 2021 (circa 5 milioni di euro, considerati i ristori) e 2022 (circa 17,3 milioni di euro, considerata la produzione effettiva):

Le condizioni che avevano a suo tempo indotto il legislatore regionale a prevedere, per l'anno 2020, il contributo straordinario (budget ATS fino al 100%), non sono venute meno e tutt'ora perdurano, considerato il protrarsi fino a fine marzo 2022 della dichiarazione dello stato d'emergenza sanitaria, e la situazione congiunturale che vede assommarsi alle criticità dovute alla gestione dell'emergenza sanitaria le complessità dovute all'aumento esponenziale dell'energia elettrica e del gas oltre ai costi legati alla messa a disposizione di DPI completi, come da normativa, oltre alla necessità di ottimizzazione degli spazi interni riconsiderati alla luce delle regole per la riduzione del rischio di contagio (su Milano possibile apertura di n. 339 posti letto sui n. 580 accreditati RSA).

### APPLICAZIONE ART. 17 L.R. 15/2021: IL BUDGET ATS AL 100% PER ANNUALITA' 2021 E 2022





### 3. Personale a mansioni agevolate/ridotte:

Il PAT si fa carico di un numero di dipendenti **con qualifica sanitaria a mansioni ridotte** pari, nell'anno 2021, a circa 220 unità, per un costo annuale di euro 8,8 milioni (20% sul totale del costo del personale dipendente). Per l'intero triennio "pandemico" (anni 2020, 2021, 2022) il personale sanitario a mansioni ridotte ha rappresentato un costo per l'azienda pari a circa euro 25 milioni (media annua di circa 8,3 milioni di euro) configurandosi come tendenzialmente incompressibile.

## IL FUTURO DELL'ASP: GLI SCENARI

ATTUALE		FUTURO	
CURE INTERMEDIE *	attivazione e occupazione n. 378 posti letto	CONVERSIONE POSTI LETTO CURE INTERMEDIE GG IN SPECIALISTICA	+ 15 milioni (fase 1) + 9 milioni (fase 2) euro/anno circa
RSA *	piena occupazione n. 339 posti letto	CONVERSIONE BUDGET IN ATTIVITA' DI MAC	circa 4 milioni euro/anno
ADI	riclassificazione secondo nuova DGR e attivazione su nuovi distretti	BUDGET RSA PJ DA REINVESTIRE IN RIABILITAZIONE DOMICILIARE	circa 1,4 milioni euro/anno
RIABILITAZIONE DOMICILIARE	reclutamento nuovi fisioterapisti e ampliamento delle attività riabilitative al domicilio	PERSONALE SANITARIO A MANSIONI RIDOTTE	riconoscimento di circa 8 milioni di euro/anno
POLIAMBULATORIO	reclutamento medici specialisti e riapertura di tutte le branche accreditate	RICONOSCIMENTO BUDGET ATS AL 100% (L.R. 15/2021)	5 milioni di euro (2021) 17 milioni di euro (2022)

\* Si consideri altresì che sul territorio di ATS Brianza sono attivi n. 200 posti letto di RSA e n. 30 posti letto di Cure Intermedie

### 4.3. I risultati attesi nel triennio 2023-2025

I risultati attesi per il triennio 2023-2025 contemplano gli interventi di Regione Lombardia di cui alla mail della Direzione Generale Welfare Regionale del 29/03/2023 e la disponibilità del Comune di Milano per l'integrazione delle rette al costo pieno sostenuto dall'Ente (per rette minori e ospiti RSA comunali nel periodo 2019-2022 e esercizi successivi).

#### - Effetti economici dei progetti per l'anno 2024:

- Aumento dei ricavi di euro 15,3 milioni rispetto all'ipotesi di produzione di budget ATS Città Metropolitana Milano per le Cure Intermedie dell'anno 2024 a seguito del riconoscimento per l'annualità 2024 della tariffa riconosciuta per la riabilitazione specialistica (DRG medio) su tutti i posti letto di Cure Intermedie di Milano;
- Aumento dei ricavi di euro 2,9 milioni per attivazione dal 1° maggio 2024 di 60 posti letto di PRINGE con tariffa a 200 €/die;
- Utilizzo del budget non utilizzato per RSA (PAT e PJ) nell'attivazione della MAC;
- Adeguamento rette minori e RSA 2019-2023 e 2024: per circa 7,2 milioni di €;
- Previsione contestuale di maggiori costi del personale per circa euro 1,2 milioni relativamente alla nuova apertura di unità di offerta di PRINGE.

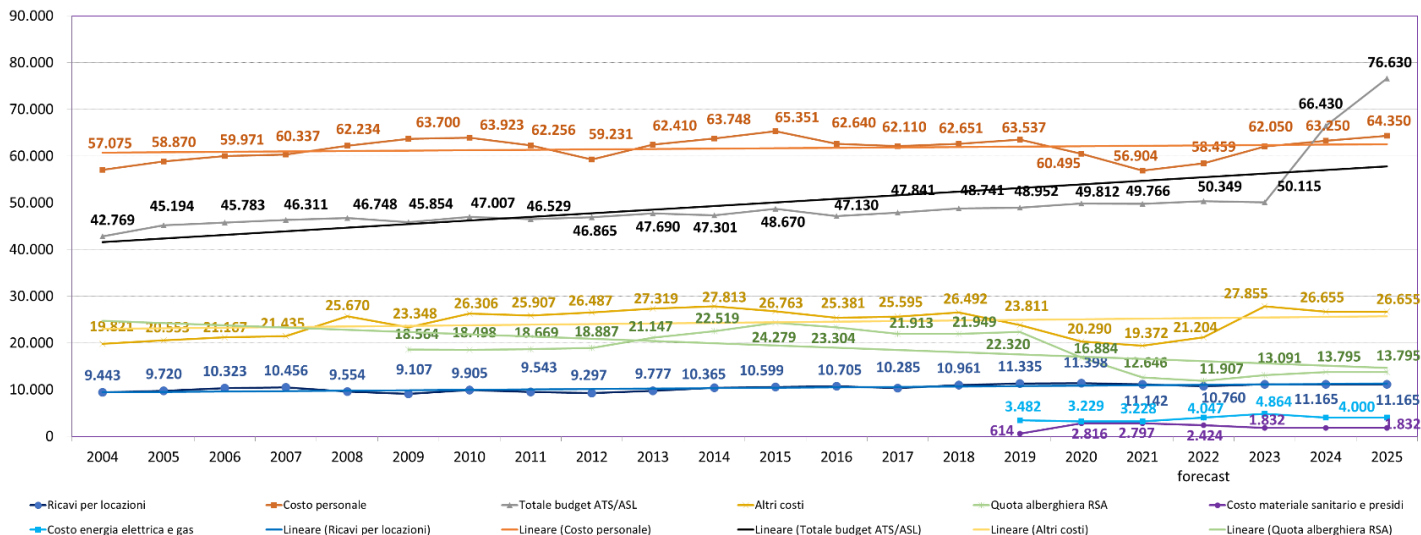
**- Effetti economici dei progetti per l'anno 2025:**

- Aumento dei ricavi di circa 9 milioni rispetto all'ipotesi dei progetti per l'anno 2024 a seguito del riconoscimento per l'annualità 2025 della tariffa riconosciuta per la riabilitazione extraospedaliera intensiva (DRG medio) su tutti i posti letto di Cure Intermedie di Milano;
- Previsione contestuale di maggiori costi del personale per circa euro 1,1 milioni quale conseguenza dell'andamento a regime del progetto MAC.

## I conti economici del DPE 2023-2025

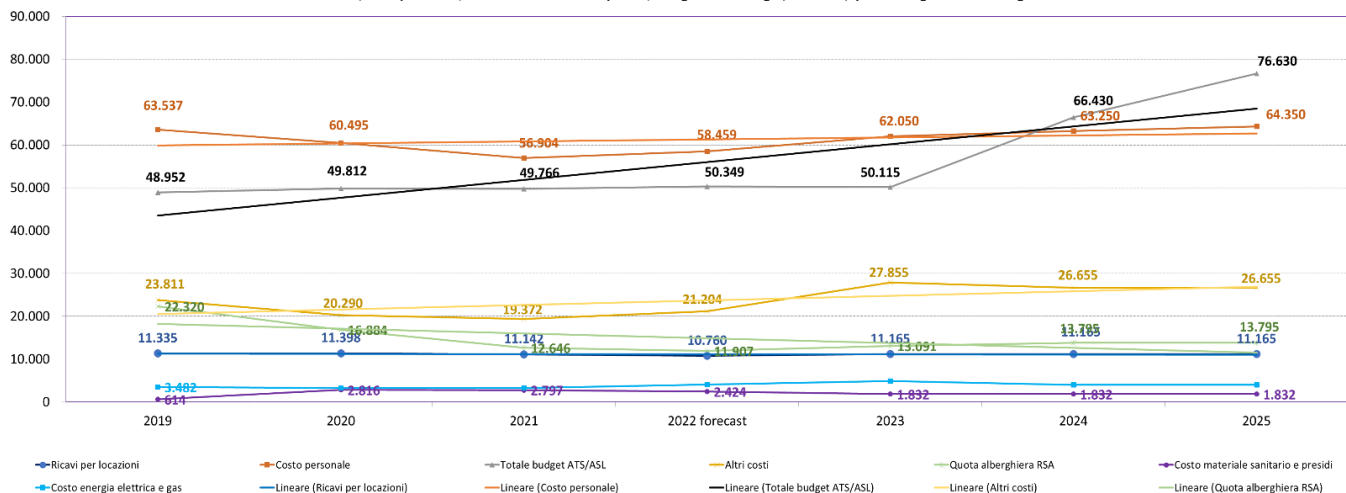
SCHEMA RIEPILOGATIVO DPE 2023-2025			
CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025
Ricavi per rette	53.477.905	72.609.863	82.884.923
Ricavi per prestazioni	11.283.975	11.283.975	11.283.975
Ricavi per locazioni	11.165.000	11.165.000	11.165.000
Altri ricavi	2.314.885	8.572.725	1.406.786
<b>Totale Ricavi</b>	<b>78.241.766</b>	<b>103.631.563</b>	<b>106.740.685</b>
Personale dipendente	-49.299.994	-50.499.994	-51.599.994
Medici a contratto e Cooperative	-2.125.369	-2.125.369	-2.125.369
Cooperative IP e OTG	-5.716.224	-5.716.224	-5.716.224
Collaboratori e LP	-4.908.773	-4.908.773	-4.908.773
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-62.050.359</b>	<b>-63.250.359</b>	<b>-64.350.359</b>
Vitto	-2.180.000	-2.180.000	-2.180.000
Lavanderia	-1.500.000	-1.500.000	-1.500.000
Dispositivi per incontinenza	-319.000	-319.000	-319.000
Materiale sanitario	-932.000	-932.000	-932.000
Materiale economale	-424.200	-424.200	-424.200
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-5.355.200</b>	<b>-5.355.200</b>	<b>-5.355.200</b>
Medicinali e reagenti	-960.000	-960.000	-960.000
Presidi	-900.000	-900.000	-900.000
Noleggio arredi e app. sanitarie	-45.600	-45.600	-45.600
Altri costi diagnostici e sanitari	-2.129.166	-2.129.166	-2.129.166
Prestazioni diagnostiche	-40.000	-40.000	-40.000
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-4.074.766</b>	<b>-4.074.766</b>	<b>-4.074.766</b>
Gestione calore e condizionamento	-2.938.751	-2.000.000	-2.000.000
Energia elettrica	-1.925.060	-2.000.000	-2.000.000
Altre utenze	-823.900	-823.900	-823.900
Pulizie	-2.367.289	-2.367.289	-2.367.289
Altri costi di funzionamento	-775.800	-775.800	-775.800
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-8.830.800</b>	<b>-7.966.989</b>	<b>-7.966.989</b>
Servizi generali ed esternalizzazioni	-969.123	-969.123	-969.123
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.072.000	-2.072.000	-2.072.000
Gest. amm.va-Oneri vari PaR	-1.399.622	-1.399.622	-1.399.622
Gest. amm.va-Varie	-3.473.902	-3.473.902	-3.473.902
Consulenze	-1.508.407	-1.508.407	-1.508.407
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-9.423.053</b>	<b>-9.423.053</b>	<b>-9.423.053</b>
Manutenzione Ordinaria	-5.666.640	-5.666.640	-5.666.640
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-95.400.818</b>	<b>-95.737.007</b>	<b>-96.837.007</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>-17.159.053</b>	<b>7.894.555</b>	<b>9.903.677</b>
Ammortamenti	-7.851.182	-7.851.182	-7.851.182
Sterilizzazione	6.307.790	6.307.790	6.307.790
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>-18.702.444</b>	<b>6.351.164</b>	<b>8.360.286</b>
Imposte sul reddito	-1.180.000	-1.180.000	-1.180.000
<b>Risultato Operativo dopo le tasse</b>	<b>-19.882.444</b>	<b>5.171.164</b>	<b>7.180.286</b>
<b>Totale Proventi finanziari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Finanz. Gestione corrente	-765.000	-765.000	-765.000
<b>Totale Oneri finanziari</b>	<b>-765.000</b>	<b>-765.000</b>	<b>-765.000</b>
Plusvalenze	35.000.000	0	0
<b>Totale Proventi straordinari</b>	<b>35.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale Oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>14.352.556</b>	<b>4.406.164</b>	<b>6.415.286</b>

Trend ricavi locazioni, costo personale, costo mater. sanitario e presidi, energia elettrica e gas, altri costi, quota alberghiera RSA e budget ATS 2004 - 2025



(Grafico 5: Trend costi/ricavi anni 2004-2025)

Trend ricavi locazioni, costo personale, costo mater. sanitario e presidi, energia elettrica e gas, altri costi, quota alberghiera RSA e budget ATS 2019 - 2025



(Grafico 6: Trend costi/ricavi anni 2019-2025)