

# Istituti Milanesi Martinitt e Stelline e Pio Albergo Trivulzio



## **Budget 2020**

Relazione illustrativa  
e sintesi dei criteri adottati

Approvato con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo n. 1=1

del 22 gennaio 2020

## Sommario

Premessa .....	2
RICAVI .....	3
Ricavi per rette.....	3
Ricavi per prestazioni.....	8
Ricavi per locazioni.....	10
Altri ricavi .....	10
COSTI.....	11
Costo del lavoro.....	11
Costi mantenimento ospiti .....	16
Costi di assistenza sanitaria .....	16
Costi di funzionamento .....	17
Spese generali e amministrative.....	17
Manutenzione ordinaria .....	18
Investimenti.....	18
Oneri finanziari – Gestione finanziaria .....	19
PLUSVALENZE.....	20
IMPOSTE.....	20
Ambiti di coinvolgimento delle Istituzioni di riferimento Comune di Milano e Regione Lombardia .....	21
Schema riepilogativo del Budget 2020.....	25
Budget 2020 – MINORI .....	26
Budget 2020 – PATRIMONIO DA REDDITO .....	27

## Premessa

Il presente documento illustra i criteri e le modalità adottati per la definizione del budget 2020.

Come di consueto la costruzione del budget è articolata su base mensile e per ogni Unità Operativa (UO)/Centro di Costo (CdC), osservando i seguenti criteri generali:

- valorizzazione dei budget ATS che tiene conto degli importi rinegoziati e storicizzati a novembre 2019;
- utilizzo dei dati di consuntivo dei primi nove mesi del 2019 per definire la base di riferimento per i principali parametri e driver produttivi adottati per determinare i ricavi e i costi di ogni UO/CdC:
  - ✓ tariffa media (DRG per la Riabilitazione Specialistica, Sospita/tariffa alberghiera per l'RSA);
  - ✓ costo medio azienda per il personale dipendente e libero professionista;
  - ✓ distribuzione dei Posti Letto (PL) per le diverse tipologie assistenziali e relativo Tasso di Occupazione (TO);
- valutazione del fabbisogno di risorse (medici, infermieri, operatori socio-sanitari, amministrativi, ecc.) funzionale ad assicurare la continuità dell'assistenza nel rispetto degli standard di accreditamento;
- monte ore da assegnare alle cooperative, secondo quanto al punto precedente, sentite anche le indicazioni dei dirigenti delle professioni sanitarie;
- valutazione dell'impatto sul 2020 delle prestazioni e dei servizi offerti, come da indicazioni dell'Area Alberghiero-Economale e Provveditorato, del Servizio Tecnico Patrimonio Istituzionale e del Servizio Tecnico Patrimonio da Reddito afferenti all'Area Tecnico Amministrativa per l'Accreditamento Istituzionale.

A seguito delle determinazioni dei budget per UOC/Area sentiti i relativi responsabili verranno successivamente declinati gli obiettivi da assegnare ai dirigenti per le rispettive aree di competenza.

## RICAVI

### Ricavi per rette

Nel budget sono stati inseriti i ricavi derivanti dalla produzione stimata in relazione ai parametri indicati in premessa.

Per l'area delle **Cure Intermedie** si ipotizza il seguente profilo di assegnazione posti letto:

		CURE INTERMEDIE - POSTI LETTO ASSEGNATI						
UOC	Sezione	Spec.	GG	Mant.	DH Spec.	DH GG	Tot DO	Tot DH
UOC1	Sanvito	15,00	25,00	0,33			40,33	-
	Grossoni	10,00	24,00	0,33			34,33	-
	Barnovano		30,00	0,33			30,33	-
	DH Neurologico e Diabetologico				1,00	12,00		13,00
	DH Cardiologico/Pneumologico					3,00		3,00
	DH Urologico e Gastroenterologico					3,00		3,00
UOC2	Ronzoni	16,00	33,00	0,33		3,00	49,33	3,00
	Platini	27,00	21,00	0,33	2,00		48,33	2,00
	Sant'Andrea	13,00	38,00	0,33			51,33	-
UOC3	San Carlo		37,00	0,33		2,00	37,33	2,00
	Santa Caterina		30,00	0,33			30,33	-
	Turoldo	9,00	28,00	0,33			37,33	-
<b>TOT Milano</b>	<b>Totale Milano</b>	<b>90,00</b>	<b>268,00</b>	<b>2,97</b>	<b>3,00</b>	<b>23,00</b>	<b>360,97</b>	<b>26,00</b>
<b>TOT Merate</b>	Cure Intermedie	10,00	24,00	6,00			40,00	-
<b>TOT ASP</b>	<b>Totale ASP</b>	<b>100,00</b>	<b>292,00</b>	<b>8,97</b>	<b>3,00</b>	<b>23,00</b>	<b>400,97</b>	<b>26,00</b>

I posti letto di Mantenimento sono indicati solo a livello di totale poiché non esistono fisicamente. Tuttavia i vari reparti potrebbero utilizzare posti letto di altre tipologie assistenziali per erogare giornate di Mantenimento.

In base all'utilizzo dei PL, legato al tasso di occupazione adottato per ciascuna sezione, si avrà il seguente profilo di saturazione:

CURE INTERMEDIE - POSTI LETTO MED. OCCUPATI								
	Sezione	Spec	GG	Mant.	DH Spec.	DH GG	Tot DO	Tot DH
UOC1	Sanvito	14,81	24,94	0,33	-	-	40,08	-
	Grossoni	9,82	25,54	0,33	-	-	35,69	-
	Barnovano	-	29,77	0,33	-	-	30,10	-
	DH Neurologico e Diabetologico	-	-	-	0,96	11,76	-	12,72
	DH Cardiologico/Pneumologico	-	-	-	-	2,94	-	2,94
	DH Urologico e Gastroenterologico	-	-	-	-	3,00	-	3,00
UOC2	Ronzoni	15,96	32,09	0,33	-	2,85	48,38	2,85
	Piatti	26,50	20,31	0,33	1,92	-	47,14	1,92
	Sant'Andrea	12,90	36,95	0,33	-	-	50,18	-
UOC3	San Carlo	-	36,35	0,33	-	1,66	36,68	1,66
	Santa Caterina	-	29,10	0,33	-	-	29,43	-
	Turoldo	8,84	27,51	0,33	-	-	36,68	-
TOT Milano	<b>Totale Milano</b>	<b>88,83</b>	<b>262,56</b>	<b>2,97</b>	<b>2,88</b>	<b>22,21</b>	<b>354,36</b>	<b>25,09</b>
TOT Merate	Cure Intermedie	9,80	23,52	5,34	-	-	38,66	-
TOT ASP	<b>Totale ASP</b>	<b>98,63</b>	<b>286,08</b>	<b>8,31</b>	<b>2,88</b>	<b>22,21</b>	<b>393,02</b>	<b>25,09</b>

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

UOC	Sezione	Ricavi DO (K€)	Ricavi DH (K€)	Ricavi totali (K€)
UOC1	Sanvito	3.041		3.041
	Grossoni	2.494		2.494
	Barnovano	1.718		1.718
	DH Neurologico e Diabetologico		789	789
	DH Cardiologico/Pneumologico		165	165
	DH Urologico e Gastroenterologico		169	169
UOC2	Ronzoni	3.545	160	3.705
	Piatti	3.893	192	4.085
	Sant'Andrea	3.418		3.418
UOC3	San Carlo	2.094	94	2.188
	Santa Caterina	1.680		1.680
	Turoldo	2.507		2.507

<b>TOT Milano</b>	Totale Milano	24.390	1.569	25.959
<b>TOT Merate</b>	Cure Intermedie	2.640		2.640
<b>TOT ASP</b>	Totale ASP	27.030	1.569	28.599

Per l'area **RSA** si ipotizza il seguente profilo di assegnazione dei posti letto:

<b>POSTI LETTO ASSEGNATI</b>					
	Sezione	RSA	ALZH	SV	Totale
<b>RSA Schiaffinati</b>	Schiaffinati 1		29		29
	Schiaffinati 2	30			30
	Schiaffinati 3	54			54
	Schiaffinati 4		26		26
	Schiaffinati 5		26		26
<b>RSA Pio XI</b>	Pio XI nucleo 1 e 2	41			41
	Pio XI nucleo 3 e 4	41			41
<b>RSA Fornari</b>	RSA Fornari ALZ - Alzheimer		75		75
	RSA Fornari NAT	50			50
<b>RSA Bezzi</b>	Bezzi 1A	40			40
	Bezzi 1B	40			40
	Bezzi 1 SV			20	20
	Bezzi 2A	39			39
	Bezzi 2B	39			39
	Bezzi 2C	20			20
<b>RSA PJ</b>	Principessa Jolanda	95			95
<b>TOT Milano</b>	<b>Totale Milano</b>	<b>489</b>	<b>156</b>	<b>20</b>	<b>665</b>
<b>RSA Casa 3</b>	UF RSA 1° Piano Casa 3	32			32
	UF RSA 2° Piano Casa 3	32			32
	UF RSA 3° Piano Casa 3	32			32
	UF RSA 4° Piano Casa 3	32			32
<b>RSA Casa 1-2</b>	UF RSA 1° Piano Casa 1-2	3			3
	UF ALZ 1° Piano Casa 1-2		40		40
	UF RSA 2° Piano Casa 1-2	53			53
<b>TOT Merate</b>	<b>TOTALE Merate</b>	<b>184</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>224</b>
<b>TOT ASP</b>	<b>Totale ASP</b>	<b>673</b>	<b>196</b>	<b>20</b>	<b>889</b>
	<b>Hospice</b>	<b>13</b>			<b>13</b>

e un utilizzo dei PL legato al tasso di occupazione adottato per ciascuna sezione:

POSTI LETTO MEDI OCCUPATI					
	Sezione	RSA	ALZH	SV	Totale
<b>RSA Schiaffinati</b>	Schiaffinati 1		28,42		<b>28,42</b>
	Schiaffinati 2	29,40			<b>29,40</b>
	Schiaffinati 3	52,92			<b>52,92</b>
	Schiaffinati 4		25,48		<b>25,48</b>
	Schiaffinati 5		25,48		<b>25,48</b>
<b>RSA Pio XI</b>	Pio XI nucleo 1 e 2	40,18			<b>40,18</b>
	Pio XI nucleo 3 e 4	40,18			<b>40,18</b>
<b>RSA Fornari</b>	RSA Fornari ALZ - Alzheimer		73,50		<b>73,50</b>
	RSA Fornari NAT	49,00			<b>49,00</b>
<b>RSA Bezzi</b>	Bezzi 1A	39,20			<b>39,20</b>
	Bezzi 1B	39,20			<b>39,20</b>
	Bezzi 1 SV			18,00	<b>18,00</b>
	Bezzi 2A	38,22			<b>38,22</b>
	Bezzi 2B	38,22			<b>38,22</b>
	Bezzi 2C	19,60			<b>19,60</b>
<b>RSA PJ</b>	Principessa Jolanda	93,10			<b>93,10</b>
<b>TOT Milano</b>	<b>Totale Milano</b>	<b>479,22</b>	<b>152,88</b>	<b>18,00</b>	<b>650,10</b>
<b>RSA Casa 3</b>	UF RSA 1° Piano Casa 3	31,36			<b>31,36</b>
	UF RSA 2° Piano Casa 3	31,36			<b>31,36</b>
	UF RSA 3° Piano Casa 3	31,36			<b>31,36</b>
	UF RSA 4° Piano Casa 3	31,36			<b>31,36</b>
<b>RSA Casa 1-2</b>	UF RSA 1° Piano Casa 1-2	2,94			<b>2,94</b>
	UF ALZ 1° Piano Casa 1-2		39,20		<b>39,20</b>
	UF RSA 2° Piano Casa 1-2	51,94			<b>51,94</b>
<b>TOT Merate</b>	<b>TOTALE Merate</b>	<b>180,32</b>	<b>39,20</b>	-	<b>219,52</b>
<b>TOT ASP</b>	<b>Totale ASP</b>	<b>659,54</b>	<b>192,08</b>	<b>18,00</b>	<b>869,62</b>
	<b>Hospice</b>	<b>11,96</b>			<b>11,96</b>

Nel calcolo dei posti letto medi occupati è stato considerato un Tasso di Occupazione che genera un fatturato totale di circa 36,3 milioni di euro all'interno del quale è stato previsto un fatturato SOSIA di circa euro13,6 milioni a fronte di un budget provvisorio ATS 2020 di circa 13,3 milioni, considerando un'iperproduzione di circa 300 mila euro. La relativa quota alberghiera ammonta ad euro 22,8 milioni.

Nell'anno 2020 è previsto un totale di posti letto accreditati Alzheimer di n. 196, di cui 156 a Milano e 40 a Merate, con il corrispettivo riconoscimento da parte di ATS del budget relativo a posto letto di 52 euro/die. Applicando alla tariffa giornaliera un tasso di occupazione del 98% la produzione annua sui posti letto Alzheimer prevista si attesta intorno a circa 530 mila euro.

Si segnala che la retta riconosciuta dal Comune ad ASP di euro 59,58/die per i circa 230 posti letto ad oggi riservati – che nel 2020 aumenta a euro 65,00/die per i nuovi ingressi – confrontata con l'attuale media della retta in solvenza RSA (circa 80 euro/die) comporta un delta negativo significativo rispetto al ricovero di pazienti solventi. Ciò a causa della cospicua differenza tra le rette comunali e le rette in solvenza, generando un mancato introito annuale di circa 1,5 milioni di euro. Su questo fronte l'azienda, utilizzando la lista di attesa relativa all'Unità di Offerta RSA, è orientata a diminuire di una quota percentuale di posti letto riservati ai pazienti comunali per destinarli ad utenza in solvenza al fine di recuperare le risorse necessarie al mantenimento di alti livelli di qualità.

In merito all'HOSPICE è stata considerata un'iperproduzione di circa 17 mila euro.

Ciò porta alla definizione di una produzione così dettagliata:

UO	Sezione	Ricavi (K€)
<b>RSA Schiaffinati</b>	Schiaffinati 1	1.281
	Schiaffinati 2	1.167
	Schiaffinati 3	2.035
	Schiaffinati 4	1.124
	Schiaffinati 5	1.125
<b>RSA Pio XI</b>	Pio XI nucleo 1 e 2	1.544
	Pio XI nucleo 3 e 4	1.544
<b>RSA Fornari</b>	RSA Fornari ALZ - Alzheimer	3.440
	RSA Fornari NAT	2.025
<b>RSA Bezzi</b>	Bezzi 1A	1.655
	Bezzi 1B	1.668
	Bezzi 1 SV	1.186
	Bezzi 2A	1.651
	Bezzi 2B	1.638
	Bezzi 2C	820
<b>RSA PJ</b>	Principessa Jolanda	4.121
<b>TOT Milano</b>	<b>Totale Milano</b>	<b>28.024</b>
<b>RSA Casa 3</b>	UF RSA 1° Piano Casa 3	1.173
	UF RSA 2° Piano Casa 3	1.135
	UF RSA 3° Piano Casa 3	1.160
	UF RSA 4° Piano Casa 3	1.164
<b>RSA Casa 1-2</b>	UF RSA 1° Piano Casa 1-2	113
	UF ALZ 1° Piano Casa 1-2	1.664
	UF RSA 2° Piano Casa 1-2	1.916
<b>TOT Merate</b>	<b>TOTALE Merate</b>	<b>8.325</b>
<b>TOT ASP</b>	<b>Totale ASP</b>	<b>36.349</b>

Per la degenza **POST ACUTA** sono stati considerati 20 posti letto attivi, di cui 10 a Milano e 10 a Merate, per tutto il 2020, con remunerazione pari a 120 €/die e T.O. coerente con il 2019 e con il budget ATS.

Il progetto **PR.IN.GE.** avrà un budget dedicato e gli esistenti 10 posti letto saranno decurtati dall'assetto accreditato RSA, come da indicazioni della DGR n. XI/1046 del 17/12/2018 e da prassi consolidata negli anni 2017/2019.

Unità di offerta	POSTI LETTO	PRODUZIONE (K€)	T. O.
Post Acuta PAT	10	413	94,00%
Post Acuta Merate	10	399	90,90%
PR.IN.GE.	10	725	100,00%
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>	<b>1.537</b>	<b>94,97%</b>

Per i **MINORI** sono stati considerati i ricavi derivanti dall'attività istituzionale, allineati alla produzione 2019, e pari a circa 1,64 milioni di euro.

Per ciò che riguarda le rette per l'accoglimento dei minori in Comunità, la quota giornaliera attualmente riconosciuta non è tuttavia sufficiente a coprire i costi del personale impiegato, per numero di educatori e di ore lavoro garantite nel rispetto degli standard regionali di accreditamento.

Con un riconoscimento di una retta di 115,00 euro (tariffa media applicata nelle comunità di minori nell'ambito di Regione Lombardia indicata ad esito di attività di benchmarking interno) invece degli attuali 85,00 euro per il 50% dei posti accreditati si colmerebbe almeno della metà la perdita annuale che si attesta ormai da parecchi anni intorno ai 900 mila euro.

### **Ricavi per prestazioni**

Sui **ricavi per prestazioni** la differenza rispetto al preconsuntivo 2019 deve tenere in considerazione:

1. Minori ricavi per solvenza odontoiatria di circa 180 mila euro.
2. Non storicizzazione del budget rimodulato SSN (AMB 25 Poliambulatorio) per circa 40 mila euro (1,748 milioni di euro invece 1,788 milioni).
3. Minori ricavi per ticket pari a circa 140 mila euro.
4. Maggiori ricavi per attività intramoenia (preconsuntivo 2019: circa 207 mila euro; Budget 2020: circa 315 mila euro).

La voce ricomprende la produzione di Specialistica Ambulatoriale, la produzione di Riabilitazione Semiresidenziale, la produzione ADI e quella di RSA Aperta.

La **Specialistica Ambulatoriale** rappresenta la produzione ambulatoriale erogata sia in regime di SSN che in regime di solvenza e di intramoenia e costituisce anche l'ambito di produzione aziendale potenzialmente più disponibile per un incremento della capacità produttiva, considerato l'ampliamento possibile dei ricavi a costi inalterati, valutato nel 2020 come ampliamento della produzione delle attività di geriatri e fisiatrici. Il dato rappresentato nel budget 2020 fa riferimento all'importo del budget ATS dell'anno 2019, fatta salva la quota di rimodulato pari a circa 40 mila euro.

Si tenga tuttavia presente che nell'anno 2019 la produzione ambulatoriale aziendale ha raggiunto una produzione superiore al riconosciuto di circa 300 mila euro, con una consistente quota di produzione non remunerata da parte di ATS per prestazioni erogate all'utenza. Nonostante ciò non è da escludere che nel corso del 2020 si perfezioni un budget ATS definitivo che tenga conto della reale capacità produttiva dell'ASP anche in considerazione della produzione relativa alla presa in carico del paziente cronico, già oggetto di possibile riconoscimento anche per l'attività erogata nell'anno 2019.

La branca di Radiologia da maggio 2018 è gestita dal Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate. Il capitolato prevede il rimborso all'ASP da parte del concessionario dell'intero costo aziendale dei medici radiologi e dei 4 tecnici di Radiologia a fronte della loro messa a disposizione del concessionario stesso. La titolarità dell'accreditamento e della quota parte di budget SSN rimane in capo all'ASP. Il concessionario dovrà riconoscere all'ASP una percentuale sulla produzione sia in regime di SSN che in regime di solvenza pari all'11,5%. Inoltre, le prestazioni erogate dal concessionario a favore degli utenti interni delle Cure Intermedie verranno fatturate all'ASP con tariffa da nomenclatore regionale scontata del 25%.

Tenendo presente il volume di prestazioni erogate nel 2019, per l'anno 2020 all'ambulatorio di Radiologia è stato attribuito un budget che ammonta a circa 610 mila euro per la parte di SSN compreso ticket, e di circa 103 mila euro per la parte di solvenza.

All'attività odontoiatrica, svolta dal concessionario Smart Dental Clinic, è stata attribuita una produzione allineata al consuntivo 2019 e in particolare è prevista a budget una quota SSN pari a 330 mila euro e una quota in solvenza di circa 1,4 milioni di euro. Le percentuali di fee passive rimangono inalterate rispetto al 2019 come da contratto.

Anche per l'anno 2020 l'attività di diagnostica di laboratorio verrà espletata nell'ambito della convenzione con la ASST Sacco. 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 46 mila euro.

In merito alla produzione di **Riabilitazione Semiresidenziale**, il dato di budget è allineato al contratto sottoscritto con ATS redistribuito secondo le regole tra attività di diurno, ambulatoriale semiresidenziale, domiciliare e Day Hospital tenendo conto della possibilità di compensazione tra i differenti regimi concessa da ATS.

Le prestazioni di **Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)** ammontano a circa 446 mila euro, pari al budget ATS 2019.

Le prestazioni di **RSA Aperta** ammontano a circa 28 mila euro, in linea con il budget ATS 2019 rimodulato. Anche tali prestazioni a fronte dell'interesse strategico che possono rivestire nella filiera della presa in carico del paziente geriatrico ed Alzheimer potrebbero costituire un ambito di incremento della produzione e dei ricavi aziendali, a seguito di specifica negoziazione con le ATS di riferimento.

Di seguito si riporta la tabella di sintesi della produzione prevista per il 2020 per ogni unità di offerta.

Unità di offerta	Regime	Produzione (K€)
<b>POLIAMBULATORIO</b>	SSN-TICKET	2.093
	SOLVENZA	1.583
	INTRAMOENIA	315
	<b>Totale</b>	<b>3.991</b>
<b>RIABILITAZIONE SEMIRESIDENZIALE</b>	DIURNO	1.288
	AMBULATORIALE	838
	DOMICILIARE	704
	<b>Totale</b>	<b>2.830</b>
<b>ADI+RSA APERTA</b>	ADI+RSA APERTA	474
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>7.294</b>

### **Ricavi per locazioni**

Sui **ricavi per locazione** l'aggiornamento contrattuale si prevede che porti a maggiori ricavi per circa 170 mila euro.

Complessivamente ci si dovrebbe attestare ad oltre 11 milioni di euro (stimati 11,34 milioni).

### **Altri ricavi**

Tra gli **altri Ricavi** sono inclusi i proventi della mensa e altre poste difficilmente valorizzabili in sede di budget (es. sopravvenienze attive ordinarie).

È necessario precisare che, come voci significative, sono presenti le RAR (Risorse Aggiuntive Regionali) per oltre 700 mila euro e i ricavi riconosciuti dai concessionari di Radiologia e di Odontoiatria all'ASP a titolo di rimborso del costo del personale e servizi annessi (es. servizio di pulizia dei locali, servizio portineria, utenze). Per l'anno 2020 tale voce ammonta a circa 239 mila euro.

In riferimento agli **altri ricavi** rispetto al consuntivo 2019 si tengano presente i minori rimborsi attivi da parte del concessionario di Radiologia dovuti a collocamento a riposo di parte del personale in comando funzionale.

## COSTI

### Costo del lavoro

I costi del personale contenuti nel budget 2020 mostrano un aumento rispetto al preconsuntivo 2019. Le ragioni che hanno spinto al rialzo tali voci sono riassunte di seguito.

1. Si è tenuto presente il costo incompressibile dovuto all'adeguamento del contratto della dirigenza medica come da nuovo CCNL stimato in circa +150 mila euro su base annua.
2. Al fine di un'armonizzazione complessiva della tariffa oraria dei liberi professionisti, per l'anno 2020 si è proceduto con l'adeguamento della tariffa oraria da 18 euro a 21 euro per le figure professionali di infermieri, avvocati, educatori, dietisti, psicologi e fisioterapisti in rapporto libero professionale, per un valore complessivo dell'operazione di circa +550 mila euro.
3. L'eventuale incremento del numero degli OSS di cooperativa è spiegato dalla prevista piena occupazione dei reparti RSA per l'anno 2019, sulla base delle nuove tariffe a base d'asta calcolate nel rispetto del recente adeguamento del CCNL applicato per il settore di riferimento per un complessivo delta rispetto al budget 2019 non esattamente quantificabile poiché legato alle offerte in sede di gara (delta massimo stimato in circa 862 mila euro).
4. Come per l'anno 2019 è stato garantito il turnover delle figure sanitarie. Nel documento di budget 2020, di conseguenza, si è prevista la messa a regime (su 12 mesi) dei costi di sostituzione che nel 2019 sono stati sostenuti solo per una parte dell'anno, in quanto avvenute in corso d'esercizio. Nella quantificazione dei costi del personale 2020, inoltre è stata prevista la copertura economica derivante da assunzioni temporanee necessarie a fronteggiare eventuali criticità in caso di prolungata assenza a vario titolo del personale dipendente. Nel 2020 è prevista la stabilizzazione di parte del personale precario e il potenziamento di alcune posizioni tecnico-amministrative. Ciò ha comportato la cessazione di costi per lavoratori in regime di somministrazione o liberi professionisti, ed un incremento nel costo del personale dipendente.
5. Per l'anno 2020, anche in conseguenza di collocamenti a riposo di personale dipendente non previsti e conseguenti all'applicazione della "quota 100, sul budget 2020 incide la valorizzazione di "doppi costi" per la medesima posizione dovuti a al fatto che il personale con previsione di collocamento a riposo nel 2020, in ragione di ore straordinarie da recuperare e di un elevato numero di ferie accumulate e non godute, per la funzione e il ruolo ricoperto necessita di essere sostituito fin dal momento dell'effettiva assenza dal servizio e pertanto molto prima della data dell'effettivo collocamento a riposo (stima di circa +500 mila euro).
6. Sulla necessità di sostenere costi doppi dovuti a sovrapposizione di posizioni, si tenga conto del costo del personale a mansioni limitate valorizzabile in circa 5 milioni di euro (circa 230 dipendenti).
7. Sull'anno 2020 avranno effetto su base annua i costi dovuti alle progressioni verticali da profilo A a B (n. 25 dipendenti) e da B a BS (n. 5 + 28 dipendenti) valorizzabile in circa 35 mila euro.

8. A fronte di un cuscinetto estivo previsto a budget 2019 che prevedeva n. 8 OSS, le esigenze organizzative effettive hanno comportato l'attivazione di n. 8 + 12 contratti OSS interinali, che al momento non sono ancora stati del tutto spenti, e che anzi proseguiranno per il prossimo 2020, essendo necessari per la copertura delle criticità emerse (standard, pensionamenti, elevato turn over). Si tenga presente il maggior costo dell'OSS interinale rispetto all'OSS dipendente (delta di circa 5 mila euro su base annua).

Per il 2020 è già stato programmato il graduale spegnimento di contratti interinali a favore di contratti a tempo determinato/indeterminato.

E' allo studio l'ipotesi di esternalizzazione del servizio in toto per l'RSA Bezzi che consentirebbe di recuperare n. 32 OSS, che andrebbero a spegnere n. 20 contratti interinali/tempo determinato in corso, con recupero di n. 12 OSS per far fronte alle criticità eventuali e programmabili (maternità, cuscinetto estivo, pensionamenti). L'operazione potrebbe essere in pareggio (aumento del costo della cooperativa di circa 900 mila euro, spegnimento di contratti per circa 620 mila euro + risorse da dedicare alle criticità per circa 300 mila euro eliminando la necessità del cuscinetto estivo/maternità).

9. Sull'anno 2020 l'assunzione già avvenuta a fine 2019 di n. 2 geriatri e n. 1 fisiatra con costi (circa 222 mila euro) solo parzialmente compensati da pensionamenti di n. 1 Direttore di UOC (circa 160 mila euro) comporta un maggior onere su base annua di circa 62 mila euro.

10. Previsione di nuove risorse (dirigenti medici, dirigenti amministrativi e risorse amministrative su servizi scoperti) per un valorizzato di circa 389 mila euro, compensate in gran parte dal valore del costo delle due precedenti figure di Direttore Socio-Sanitario e Direttore Amministrativo ora soppresse (complessivi 311 mila euro circa), per un delta di 78 mila euro.

11. Previsione di N. 3 borse di studio per l'IMMeS pari a circa 21 mila euro.

Ne consegue un aumento complessivo del costo del lavoro stimato in circa 2 milioni di euro.

Si precisa che nell'incremento dei costi del personale dipendente sono state considerate le seguenti assunzioni previste per l'anno 2020:

- a) assunzione n. 16 collaboratori prof. san. infermieri categoria D a tempo indeterminato (di cui n. 6 già titolari di contratto a tempo determinato, n. 4 di incarico libero professionale e n. 6 in sostituzione di contratti interinali);
- b) assunzione di n. 25 operatori socio sanitari categoria BS da marzo 2020 (in sostituzione di altrettanti contratti interinali) tra tempi indeterminati e determinati.

Più dettagliatamente, per stimare il costo del lavoro dell'anno 2020 si è preso come riferimento l'assetto dell'organico complessivo a settembre 2019, integrato con le previsioni organizzative e gestionali, valutate a seguito del fabbisogno di personale dichiarato dai singoli responsabili di UO, come di seguito riepilogate:

Personale dipendente:

- a) assunzione risorsa aggiuntiva di dirigente medico capo UOC (UOC Ambulatori, Cronicità, Territorio e Valutazione) a partire da giugno 2020;
- b) assunzione risorsa aggiuntiva di dirigente medico capo UOC (UOC RSA e Onco-Geriatria) a partire da dicembre 2020;
- c) assunzione risorsa aggiuntiva di dirigente amministrativo per Area Economico Finanziaria a partire da luglio 2020;
- d) assunzione risorsa aggiuntiva dirigente amministrativo per il Servizio Sistemi Informativi a partire da giugno 2020;
- e) assunzione risorsa aggiuntiva medico cardiologico a partire da settembre 2020;
- f) assunzione risorsa aggiuntiva di assistente amministrativo categoria C per Ufficio Fornitori a partire da giugno 2020;
- g) assunzione di n. 2 risorse aggiuntive di assistente tecnico (perito meccanico) una per Ufficio Tecnico P. Ist. ed una per Servizio Tecnico Patrimonio da Reddito a partire da aprile 2020;
- h) assunzione risorsa aggiuntiva collaboratore tecnico professionale categoria D (architetto) a partire da luglio 2020;
- i) assunzione risorsa aggiuntiva di assistente amministrativo categoria C per Controllo di Gestione a partire da febbraio 2020;
- j) assunzione di n. 2 operatori tecnici specializzati categoria BS per Magazzino Economale PAT a partire da luglio 2020 (in sostituzione di altrettanti contratti interinali);
- k) assunzione di n. 5 operatori prof. animatore sociale categoria C da maggio 2020 (risorse aggiuntive n. 4 per i degenti Alzheimer del PAT di Milano e n. 1 per i degenti Alzheimer dell'Istituto Frisia di Merate);
- l) assunzione n. 16 collaboratori prof. san. infermieri categoria D a tempo indeterminato (di cui n. 6 già titolari di contratto a tempo determinato, n. 4 di incarico libero professionale e n. 6 in sostituzione di contratti interinali);
- m) assunzione di n. 13 operatori tecnici specializzati categoria BS (n. 10 da aprile 2020 (9 in sostituzione contratti interinali) e n. 1 da febbraio 2020 per Cucina e Dispensa PAT, n. 2 da marzo 2020 per Cucina e Dispensa Frisia (in sostituzione di altrettanti contratti interinali);
- n) assunzione di n. 25 operatori socio sanitari categoria BS da marzo 2020 (in sostituzione di altrettanti contratti interinali);
- o) utilizzo di graduatoria ad esito avviso pubblico per la stipula di n. 19 contratti di lavori a tempo determinato della durata di 12 mesi di assistente amministrativo (cat. C) (di cui n. 10 per personale già dipendente, n. 4 in sostituzione di altrettanti contratti interinali, n. 1 in sostituzione di contratto libero professionale e n. 4 per nuove assunzioni)

Personale libero professionale:

- a) il budget orario per i medici in libera professione è pari a 130 ore/mese.

- b) il budget orario per gli infermieri in libera professione è pari a 129 ore/mese, valorizzato a 21 €/ora;
- c) il budget orario per gli infermieri in libera professione allocati sul reparto Stati Vegetativi è pari a 132 ore/mese, valorizzato a 21 €/ora;
- d) il budget orario per i terapisti della riabilitazione in libera professione è pari 110 ore/mese, valorizzati a 21€/ora. Si precisa però che per la stima dei costi dei liberi professionisti che svolgono attività semiresidenziale domiciliare (remunerazione ad accesso e non oraria) si è tenuto conto di quanto erogato nel 2019;
- e) è confermato per tutto l'anno in libera professione un tecnologo alimentare, al costo di 21 €/ora per 30 ore settimanali;
- f) n. 3 borse di studio per l'IMMeS per 21 mila euro;
- g) conferimento incarico libero professionale per medico aggiuntivo per Hospice;
- h) conferimento n. 2 incarichi libero professionali per fisioterapisti aggiuntivi;
- i) conferimento n. 2 incarichi libero professionali per infermieri come "cuscinetto maternità" da aprile 2020;
- j) conferimento n. 2 incarichi libero professionali per OSS come "cuscinetto maternità" da aprile 2020;
- k) conferimento di n. 1 incarico per psicologo e n. 2 incarichi per fisioterapisti.

### Cooperative

Il costo delle cooperative attualmente sostenuto dall'azienda riguarda:

- cooperativa che garantisce medici
- cooperativa che garantisce OSS.

Il costo per il servizio reso dalla cooperativa medica è stato stimato prevedendo un aumento delle ore rese a copertura del servizio di guardia notturna. Il maggior costo è compensato dalla maggiore disponibilità di ore/medico nelle fasce orarie giornaliere a consolidamento della garanzia del minutaggio standard da rendersi per la figura di medico.

Il costo per il servizio reso dagli OSS è stimabile in via presuntiva rispetto al costo delle tariffe a base d'asta che si ipotizza saranno applicate a partire da aprile 2020, per un complessivo delta rispetto al 2019 che sarà calcolabile una volta aggiudicato il servizio.

### Personale interinale:

- a) 1 Oculista per 12 mesi;
- b) 3 animatori (di cui 2 risorse aggiuntive per Schiaffinati Alzheimer) per i primi 4 mesi del 2020 (poi da maggio 2020 assunzione di n. 5 dipendenti operatori prof. animatore sociale categoria C);
- c) 1 assistente sociale per 12 mesi;
- d) 2 educatori per l'IMMeS per 12 mesi;
- e) 6 infermieri: di cui n. 5 per il primo mese del 2020 e n. 1 per i primi 4 mesi del 2020, poi dipendenti coll.prof.san.-infermiere- categoria D a tempo indeterminato;

- f) 15 operatori tecnici: di cui n. 1 per 12 mesi per UOS Farmacia, n. 9 per i primi 3 mesi 2020 per Cucina e Dispensa PAT (poi da aprile 2020 assunzione di dipendenti operatori tecnici specializzati categoria BS a tempo determinato), n. 3 per Cucina e Dispensa Frisia (n. 2 per i primi 2 mesi del 2020, poi da marzo 2020 assunzione di dipendenti operatori tecnici specializzati categoria BS, e n. 1 per 12 mesi), n. 2 per Magazzino Economale PAT per i primi 6 mesi del 2020 (poi da luglio 2020 assunzione di dipendenti operatori tecnici specializzati categoria BS).
- g) 25 OSS: di cui n. 24 per i primi 2 mesi del 2020 (poi da marzo 2020 assunzione di n. 24 dipendenti operatori socio sanitari categoria BS) e n. 1 per febbraio 2020 (poi assunzione di dipendente operatore socio sanitario categoria BS).

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

QUALIFICA	DIP	LP	INTERINALI	COOP	TOTALE
<b>ALTRO PERSONALE SANITARIO</b>	590.025	111.807	19.080		720.912
<b>ALTRO PERSONALE NON SANITARIO</b>		34.094			34.094
<b>ORGANI COLLEGIALI</b>		31.040			31.040
<b>PERSONALE TECNICO</b>	276.862	78.000			354.862
<b>OSS</b>	10.868.972		141.165	6.338.711	17.348.848
<b>OTG</b>	4.836.023				4.836.023
<b>ANIMATORI</b>	625.709	7.074	41.691		674.474
<b>EDUCATORI</b>	1.621.641	55.474	97.663		1.774.778
<b>ASSISTENTI SOCIALI</b>	327.953		45.643		373.596
<b>AMMINISTRATIVO</b>	5.042.072	209.672			5.251.744
<b>INFERMIERE</b>	8.842.545	3.629.350	30.121		12.502.016
<b>MEDICO</b>	6.785.753	1.013.100		460.000	8.258.853
<b>OPERATORE TECNICO</b>	6.945.922		198.536		7.144.458
<b>TECNICO RIABILITAZIONE</b>	3.517.042	2.663.836			6.180.878
<b>TECNICO SANITARIO</b>	336.056				336.056
<b>DIETISTA</b>		21.420			21.420
<b>BORSE DI STUDIO</b>		21.000			21.000
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>50.616.575</b>	<b>7.875.867</b>	<b>573.899</b>	<b>6.793.711</b>	<b>65.860.052</b>

### **Costi mantenimento ospiti**

In riferimento a **costi mantenimento ospiti**, In tale ambito si è proceduto alla valorizzazione complessiva dei costi, utilizzando come riferimento principale il costo giornaliero per categoria e per centro di costo registrato nel 2019.

Non si evidenziano infatti significativi scostamenti con il preconsuntivo 2019.

Per il 2020 si è tenuto conto dei costi maggiori a consuntivo della voce "dispositivi per incontinenza".

### **Costi di assistenza sanitaria**

La voce *Medicinali* comprende i costi per consumi di farmaci registrati nell'anno 2019 (compreso l'ossigeno) e non considera il costo di reagenti, a seguito della convenzione con l'ASST FBF-Sacco relativa alle attività di diagnostica di laboratorio. Comprende altresì il costo per l'acquisto di emoderivati dall'ASST Santi Paolo e Carlo pari a circa 120 mila euro.

La voce *Presidi* (rif.to CND – Classificazione Nazionale Dispositivi Medici) è stata stimata di poco superiore al consuntivo 2019 perché tiene conto di un probabile aumento del costo di alcuni dispositivi medici.

Anche la voce *Noleggi di apparecchiature sanitarie* è sostanzialmente allineata al 2019.

La voce *Altri costi sanitari*, il cui valore più importante è costituito dalle fees passive pagate a Smart Dental Clinic e al Centro Radiologico Polispecialistico di Ternate, rispettivamente pari a circa 1,2 milioni di euro e di circa 790 mila euro, valore inferiore rispetto al preconsuntivo 2019 poiché nel 2020 sono stati previsti per l'ambulatorio odontoiatrico ricavi inferiori al 2019 su tutte le voci (solvenza, ticket, ssn) solo parzialmente compensati dai maggiori ricavi per solvenza e ticket stimati per il 2020.

Nella voce Altri costi sanitari sono ricompresi anche gli oneri derivanti dalle seguenti convenzioni:

Soggetto	Tipologia	Importo budget 2020
GRUPPO MULTIMEDICA	Nefrologia	7.000,00
ASST SANTI PAOLO E CARLO	consulenza anestesiologica	8.000,00
ASST FBF SACCO	chirurgia vascolare	9.000,00
ASST FBF SACCO	diagnostica di laboratorio	550.000,00
ASST LECCO	diagnostica di laboratorio	35.000,00
ASST LECCO	diagnostica per immagini	8.000,00

<b>ASST LECCO</b>	Trasfusioni	5.000,00
<b>ASST MONZA</b>	prestazioni varie	1.000,00
<b>ASST NIGUARDA - VILLA MARELLI</b>	prestazioni per dipendenti	2.000,00
<b>ASST SANTI PAOLO E CARLO</b>	diagnostica per immagini	15.000,00
<b>ALTRI ENTI MILANO</b>	altre prestazioni PAT	15.000,00
<b>ALTRI ENTI MERATE</b>	altre prestazioni Frista	3.000,00
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>658.000</b>

La voce *Prestazioni diagnostiche* è sostanzialmente allineata al preconsuntivo 2019.

### **Costi di funzionamento**

Le voci predominanti sono relative alla fornitura di gas metano per riscaldamento comprensiva dei costi per manutenzione e alla fornitura di energia elettrica oltre alle altre utenze (acqua e spese telefoniche) sia per il patrimonio istituzionale, sia per gli stabili patrimoniali.

In riferimento alle due voci più significative (calore ed energia elettrica) attualmente si prevedono costi di poco superiori al consuntivo 2019.

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. Quest'ultima voce potrebbe subire nel 2020 potenziali incrementi.

La voce Altri costi di funzionamento include tra i costi più significativi una quota di spese di disinfestazione e smaltimento di rifiuti speciali pari a circa 73 mila euro.

### **Spese generali e amministrative**

Riguardo al totale **spese generali e amministrative** si segnala un maggior costo delle consulenze di oltre 240 mila euro rispetto al preconsuntivo 2019 dovuto a necessità di doverne effettuare per attività inderogabili prescritte dalle norme in ordine a responsabilità del datore di lavoro in tema di sicurezza, prevenzione e protezione.

Gli importi più significativi della **Gestione amministrativa** sono declinati come di seguito descritto:

- a) **servizi generali** in cui sono ricomprese le spese per istruzione e svago dei minori pari 76 mila euro e i servizi per gli ospiti come animazione e parrucchiere pari a 165 mila euro;
- b) **gestione amministrativa-imposte e tasse varie** i cui importi comprendono le quote di IMU e Tasi pari a circa 1,715 milioni di euro a cui si aggiungono l'imposta di

registro per circa 225 mila euro, la TARI per 317 mila euro e circa 40 mila euro di altre imposte e concessioni;

- c) **gestione amministrativa-oneri vari PdR (Patrimonio da Reddito)** che include i costi di gestione dei condomini del Patrimonio da Reddito valorizzati in circa 900 mila euro, oltre ai costi dei portieri degli stabili di circa 189 mila euro e altre voci di costo minori riconducibili al Patrimonio da Reddito;
- d) **gestione amministrativa-varie** che annovera tra gli importi rilevanti:
1. sopravvenienze passive ordinarie per circa 165 mila euro;
  2. assicurazioni per un importo complessivo pari a 900 mila euro, di cui 350 mila euro di franchigie;
  3. rimborsi spese per trasporti pari a circa 187 mila euro;
  4. noleggi di apparecchiature tecniche e beni diversi per oltre 116 mila euro;
  5. spese per pubblicazione gare per circa 120 mila euro;
  6. compensi ai revisori dei conti per circa 70 mila euro;

### **Manutenzione ordinaria**

Quanto invece ai costi per manutenzione ordinaria, si segnala che l'obiettivo a tendere, per una ristrutturazione complessiva che tenga conto di tutte le esigenze di sicurezza e mantenimento in funzione degli stabili, dovrebbe prevedere una spesa di oltre 5 milioni di euro. Evidenziato doverosamente ciò, l'analisi delle priorità impone interventi per il 2020 per una spesa almeno non inferiore a 3 milioni e 900 mila.

### **Investimenti**

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

1. Manutenzione straordinaria dell'impianto fognario PAT, piano cantinato lato poliambulatorio;
2. Facciate, coperture e linee vita, PAT partendo dal fronte su Via Bezzi + padiglioni 3-4 + torretta + riqualificazione tettoie esterne di collegamento dei porticati, padiglione 12, facciate e cornicioni con copertura padiglione 15, compreso linea vita;
3. Sostituzione infissi (porte, finestre e persiane) per PAT, RSA Principessa Jolanda e le Comunità;
4. Appalto per riqualificazione impianti ascensore per il PAT e per il Frisia di Merate;
5. Riqualificazione dei lastrici solari comprese relative guaine e pavimentazione Bezzi;
6. Sostituzione di gruppi frigoriferi presso il PAT e il Frisia di Merate;
7. Facciate balconi e lastrici solari compresa linea vita per Casa 1-2 dell'Istituto Frisia di Merate;
8. Rifacimento impermeabilizzazione esterna tunnel di collegamento Casa 1-2, Casa 3 e Casa 4 dell'Istituto Frisia di Merate;

9. lavori di manutenzione straordinaria e riqualificazione inerenti il patrimonio immobiliare (stabili di proprietà, cascine e poderi).

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

1. Adeguamento alle normative antincendio dei locali seminterrati e piani fuori terra del PAT;
2. Bonifica amianto pavimenti e coibenti tubazioni vari piani e piano seminterrato del PAT e dell'Istituto Frisia di Merate;
3. Costruzione nuovo anello antincendio protezione esterna DN70 per l'intero presidio PAT secondo progetto VVF 2010;
4. Realizzazione di protezioni di sicurezza murarie e non oltre corrimani per PAT, l'Istituto Frisia e l'RSA Principessa Jolanda;
5. Messa in sicurezza strutturale ciminiera;
6. Progettazione nuova cabina elettrica PAT Pad. 12 piano seminterrato con linee antincendio con quadri base montante di padiglione utilizzando locale carrelli sporco PT sotto torretta come locale secondo gruppo elettrogeno;
7. Realizzazione reparti volano per adeguamenti antincendio e requisiti strutturali pad. 9-10 piano terra Cure Intermedie;
8. Realizzazione nuova cucina e mensa pad. 12 seminterrato per il PAT;
9. Realizzazione spogliatoio femminile pad. 10;
10. Incarichi per redazioni di piani di sicurezza e attività CSP e CSE per interventi di ristrutturazione straordinaria su tutti gli stabili di proprietà e per il patrimonio rurale;
11. Bonifica amianto in alcuni poderi e cascine.

Nella voce investimenti sono ricompresi anche quelli relativi al monitoraggio pazienti Alzheimer (circa 100 mila euro) e i costi dell'implementazione del fascicolo socio-assistenziale informatizzato (circa 60 mila euro sul 2020).

### **Oneri finanziari – Gestione finanziaria**

A fronte di una previsione per l'anno 2019 di 600 mila euro, il consuntivo mostra un costo per oneri finanziari di 785 mila euro poiché non si è verificata la vendita prevista dell'immobile di via S. Marta. Conseguentemente è stata ritardata la chiusura del conto corrente ipotecario UBI i cui oneri finanziari hanno inciso in tal modo per 9 mesi sull'anno 2019. Parallelamente per coprire le esigenze di liquidità sopraggiunte, a partire dal mese di settembre 2019, da un lato si è attivato il factoring e dall'altro si è comunque dovuto attingere alla linea di credito in conto corrente generando interessi passivi non previsti.

L'azione intrapresa risulta comunque meno onerosa in termini di oneri finanziari rispetto all'eventuale rinnovo del suddetto conto corrente ipotecario, poiché il tasso di interesse applicato all'operazione di factoring e quello connesso all'utilizzo della linea di credito è inferiore rispetto al tasso di interesse passivo del conto corrente ipotecario UBI. In termini numerici assoluti il risparmio su base annua per il 2020 si attesta a circa 200 mila euro.

Per una ulteriore riduzione degli oneri finanziari si valuterà anche l'eventuale utilizzo di strumenti finanziari meno onerosi.

Pertanto, la previsione per il 2020 di un costo di euro 700.000 considera il risparmio di circa 160 mila euro sul consuntivo 2019 (che incidono per 9 mesi), l'onere per un maggior utilizzo della linea di credito con una previsione prudenziale di incassi vendite nel secondo semestre.

#### **PLUSVALENZE**

Le vendite immobiliari per le quali se ne prevede il perfezionamento nel corso del 2020 sono varie e includono vari immobili anche di piccola entità ed i terreni.

Tra questi si segnala la vendita dell'immobile (ex Liceo Manzoni) di Via Pitteri 56/Via Rubattino 6 per un valore certo di 5,3 milioni di euro (del 10% superiore alla base d'asta), la vendita del Podere San Donato nel Comune di Moscazzano (valore stimato circa 3,8 milioni di euro), il Podere Cascina Boscana nel Comune di Peschiera Borromeo (valore stimato circa 3,2 milioni di euro).

Rimane l'incertezza sulla vendita dell'immobile di via S. Marta, stimato in 15,5 milioni di euro, la cui base d'asta, qualora si chiudesse a favore dell'azienda il ricorso pendente presso il TAR aumenterebbe l'offerta a 15,85 milioni di euro (art. 17 del Regolamento aziendale per la vendita dei beni immobili).

L'ammontare stimato delle plusvalenze messe in conto economico è pari a 16,3 milioni di euro, senza tenere in considerazione la vendita dell'immobile di S. Marta.

#### **IMPOSTE**

Alla voce *Imposte sul reddito* è iscritta l'IRES per un ammontare di circa 1 milione.

## Ambiti di coinvolgimento delle Istituzioni di riferimento Comune di Milano e Regione Lombardia

Ai fini di un approccio ancor più opportunamente prospettico al Budget previsionale 2020, rileva segnalare quanto segue.

### 1 - CAPACITÀ PRODUTTIVA AZIENDALE

La capacità di produzione effettiva del sistema aziendale relativo alle Unità di offerta sociosanitarie di Milano e Merate, la cui stima 2020, sulla scorta dei dati di preconsuntivo 2019, eccede l'assegnazione del budget iniziale da parte di ATS di circa 1,8 milioni di euro. La questione continuerà ad essere anche nel 2020 oggetto di negoziato strategico con le ATS di riferimento e la Regione Lombardia al fine di un possibile riconoscimento di una "progettualità network Trivulzio" tanto in termini di risorse economiche quanto di affidabilità ed efficacia nel rispondere (oltre al mero contrattualizzato e a medesimi costi di produzione) ai bisogni di fragilità territoriali.

	2019				
	BUDGET 2019 INIZIALE	BUDGET 2019 RIMODULATO	DI CUI QUOTA NON STORICIZZABILE	PRODUZIONE 2019 (preconsuntivo)	DIFFERENZA TRA BUDGET RIMODULATO E PRODUZIONE SU BASE ANNUA
<b>MILANO</b>					
CURE INTERMEDIE	24.244.918	24.766.921	522.003	24.771.850	4.929
RIA	4.390.049	4.390.049		4.360.961	-29.088
RSA PAT	8.212.791	8.325.891		8.667.484	361.593
RSA PJ	1.295.748	1.308.488		1.399.038	90.550
HOSPICE	1.138.060	1.138.060		1.178.760	40.700
POST ACUTA	411.927	411.927		429.960	18.033
PRINCE	735.000	735.000		710.338	-24.662
AMBULATORI EX ART. 25	1.746.091	1.788.802		2.195.066	406.284
<b>TOTALE</b>	<b>42.174.584</b>	<b>42.865.138</b>	<b>522.003</b>	<b>43.733.477</b>	<b>868.339</b>

	2019				
	BUDGET 2019 INIZIALE	BUDGET 2019 RIMODULATO	DI CUI QUOTA NON STORICIZZABILE	PRODUZIONE 2019 (preconsuntivo)	DIFFERENZA TRA BUDGET RIMODULATO E PRODUZIONE SU BASE ANNUA
<b>MERATE</b>					
CURE INTERMEDIE	2.554.999	2.680.435	63.671	2.734.021	53.586
RSA	3.135.338	3.185.739	28.819	3.222.860	37.141
POST ACUTA	396.913	396.913		411.000	14.087
<b>TOTALE</b>	<b>6.087.250</b>	<b>6.263.087</b>	<b>92.490</b>	<b>6.367.901</b>	<b>104.814</b>

48.261.834	49.128.225	50.101.378
	866.391	1,73%

Si ritiene come minimo di mantenere e consolidare il +1,73% di riconoscimento aggiuntivo rispetto all'assegnato definitivo.

Sul questo tema si evidenzia che, su un piano strategico, in considerazione del fatto che l'azienda – applicando i CCNNL Sanità pubblica di recente aggiornati – si trova ad affrontare un costo del lavoro aumentato nel corso dell'ultimo biennio per un importo aggiuntivo che grava sul 2020 per circa 980 mila euro (tra Comparto e Dirigenza) dovrebbe vedersi riconosciuti da parte di Regione maggiori ricavi almeno per un importo pari ai maggiori costi del lavoro sostenuti, dovuti all'applicazione di contratti nazionali, come da normativa sulle ASP.

## 2 – PRESA IN CARICO DEI PAZIENTI CRONICI

L'azienda intende perseguire nel 2020 gli obiettivi di messa a sistema della gestione della presa in carico del paziente cronico geriatrico che ha mostrato, a seguito di un preciso investimento di risorse, una rapida evoluzione verso volumi consistenti di pazienti presi in carico. La gestione a 360 gradi del paziente, con impatto percettivo di accudimento ed integrazione all'interno del sistema di cura, nonché abbattimento dei tempi delle liste d'attesa e marginalizzazione del passaggio dei pazienti in PS si è mostrato essere in linea con le Unità di Offerta aziendali, comprese tutte le attività ambulatoriali messe a disposizione del cittadino fragile.

Sulla scorta dei risultati ottenuti, valutando altresì accordi specifici con aziende socio-sanitarie territoriali, si ritiene di incrementare considerevolmente il numero dei pazienti cronici presi in carico, con necessità di contrattare budget ATS ulteriore rispetto al riconosciuto per consentire un più appropriato utilizzo delle risorse aziendali, nel rispetto dei bisogni del territorio.

## 3 – POSTI LETTO DI MEDICINA AD INDIRIZZO GERIATRICO

Nel corso del 2020 si concretizzerà un progetto specifico in collaborazione con Fondazione IRRCS Ca' Granda – Ospedale Maggiore Policlinico che consiste nella realizzazione di una filiera di *co-branding* sanitaria/sociosanitaria, in *continuum* clinico-assistenziale e logistico-gestionale, finalizzata all'accoglimento del paziente geriatrico con fragilità clinica e/o funzionale, attraverso:

1. il trasferimento presso il PAT (location: immobile denominato RSA Bezzi) di n. 15 p.l. di Medicina ad indirizzo geriatrico del Policlinico;
2. il potenziamento dell'esperienza clinico-assistenziale degli attuali 10 p.l. di Primo Intervento Geriatrico attivi presso il PAT (ex DGR 6503/2017);
3. il conferimento della responsabilità di quanto ai precedenti punti 1 e 2 alla UOC di Geriatria del Policlinico, che avrà sede operativa presso il PAT;
4. l'istituzione di un Dipartimento inter-aziendale per l'Invecchiamento, che includa il Dipartimento e le UOC di area sociosanitaria del PAT e la UOC di Geriatria del Policlinico.

La gestione integrata di posti letto per pazienti geriatrici è un primo consistente passo dell'azienda a divenire polo geriatrico di riferimento per la Regione Lombardia.

## 4 – IMMES

I dati di gestione 2019 delle Comunità per Minori, mostrano – in linea con gli anni precedenti - che i ricavi per rette non sono sufficienti a coprire il costo del personale che, organizzato e gestito nel rispetto dei criteri regionali di accreditamento, ha un'incidenza sui ricavi superiore al 100%.

Se si considerano anche tutti i costi diretti e i costi indiretti (ripartiti), la situazione precipita a circa 990.000 euro di perdita anche per l'anno 2019, confermando le perdite già evidenziate nell'anno 2017 e 2018 e che non cambiano lo stato di fatto per il budget 2020.

L'attività di benchmarking relativamente all'ammontare delle rette per le Comunità di Minori ha mostrato che, di norma, tali rette superano i 100 euro, raggiungendo anche quota di 130 euro. Ciò conferma che la retta riconosciuta dal Comune di Milano non è sufficiente a coprire il costo del personale richiesto dagli standard regionali.

Alla luce dell'analisi di ricavi e costi, insieme al dato circa l'ammontare della perdita di gestione, esaminati in un'ottica di contenimento delle perdite e pareggio di bilancio, è stata avanzata formale richiesta al Comune di Milano per la fissazione di una retta di 115,00 euro, con un aumento di circa 30,00 euro sulla retta attuale.

Oltre all'interlocuzione con il Comune, nell'anno 2020 l'azienda valuterà ipotesi di nuove convenzioni con altri Comuni in modo da gestire almeno la metà dei posti in Comunità con rette più elevate e cominciare in tal modo un percorso di risanamento della gestione, in attesa degli esiti dello studio di fattibilità già avviato per una revisione complessiva del sistema di gestione dei minori.

#### 5 – POSTI LETTO COMUNALI

Per i cittadini residenti nel comune di Milano con bisogno di accoglienza in RSA, ai quali l'ASP riserva attualmente circa n. 230 posti letto complessivi tra RSA e Alzheimer, la quota alberghiera riconosciuta dal Comune di euro 59,58 genera, rispetto alla quota applicata ai cittadini con libero accesso, pari invece a circa euro 79,00, un delta negativo di circa € 1,5 milioni.

In data 7 maggio 2019 è stata inoltrata al Comune specifica domanda di iscrizione nell'elenco delle RSA disponibili al convenzionamento, con la quale questo Ente ha dichiarato la disponibilità al convenzionamento per la struttura RSA 1 denominata "PIO ALBERGO TRIVULZIO" sita in Milano (Mi) Via Trivulzio n. 15, per n. 260 posti letto, proponendo per i medesimi una retta di € 65/die.

Alla luce di quanto descritto, e considerato il significativo delta indicato, si è chiesto che il Comune riconosca per i prossimi tre anni un aumento progressivo della retta, oltre che per i nuovi ingressi, anche per tutti i posti letto già occupati, con una incidenza sul 2020 di circa 400 mila euro, come indicato nella tabella che segue:

	2020	2021	2022
<b>RSA</b>	€ 65,00/die	€ 72/die	€ 78/die
<b>ALZHEIMER</b>	€ 68,17/die (invariata)	€ 72/die	€ 78/die

In tal modo sarà possibile colmare il deficit di ricavi per rette entro la fine del triennio, come da tabella che segue.

	2019	2020	2021	2022	Differenza rispetto al 2019
<b>RSA</b>	4.580.000	4.980.000	5.518.000	5.970.000	
<b>ALZHEIMER</b>	440.000	440.000	473.000	512.460	
<b>TOTALE</b>	<b>5.020.000</b>	<b>5.420.000</b>	<b>5.991.000</b>	<b>6.482.000</b>	<b>+ 1.462.000</b>

#### 6 – LASCITI

Agli inizi del mese di gennaio 2020 sono stati introitati circa 373 mila euro quale somma relativa ad un lascito per il quale era stato previsto il perfezionamento entro la fine del 2019. Pur avendo presidiato la procedura relativa nei tempi previsti, per ragioni amministrativo-burocratiche il trasferimento della relativa somma è avvenuto il 15 gennaio 2020.

## Schema riepilogativo del Budget 2020

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>CONS 2018</b>	<b>% su RICAVI</b>	<b>BUDGET 2019</b>	<b>% su RICAVI</b>	<b>PRECONS 2019</b>	<b>% su RICAVI</b>	<b>BUDGET 2020</b>	<b>% su RICAVI</b>
Ricavi per rette	68.647.195	77%	67.768.513	77%	69.305.581	77%	69.279.160	77%
Ricavi per prestazioni	7.017.378	8%	7.232.084	8%	7.603.928	8%	7.294.089	8%
Ricavi per locazioni	10.961.396	12%	11.092.539	13%	11.168.698	12%	11.340.000	13%
Altri ricavi	2.670.621	3%	1.787.432	2%	1.787.432	2%	1.681.251	2%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>89.296.590</b>	<b>100%</b>	<b>87.880.568</b>	<b>100%</b>	<b>89.865.639</b>	<b>100%</b>	<b>89.594.500</b>	<b>100%</b>
Personale dipendente	-48.200.509	-54%	-49.349.055	-56%	-48.938.552	-54%	-50.616.575	-56%
Medici a contratto e Cooperative	-1.228.618	-1%	-1.373.220	-2%	-1.396.530	-2%	-1.473.100	-2%
Cooperative IP e OTG	-5.340.875	-6%	-5.442.848	-6%	-5.415.057	-6%	-6.333.711	-7%
Collaboratori e LP	-7.881.269	-9%	-7.759.135	-9%	-7.857.479	-9%	-7.436.666	-8%
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-62.651.271</b>	<b>-70%</b>	<b>-63.924.258</b>	<b>-73%</b>	<b>-63.607.618</b>	<b>-71%</b>	<b>-65.860.052</b>	<b>-74%</b>
Vitto	-2.165.629	-2%	-2.143.126	-2%	-2.121.322	-2%	-2.138.126	-2%
Lavanderia	-1.242.650	-1%	-1.259.140	-1%	-1.218.891	-1%	-1.259.140	-1%
Dispositivi per incontinenza	-373.124	0%	-373.977	0%	-385.165	0%	-391.146	0%
Materiale sanitario	-328.703	0%	-329.910	0%	-309.139	0%	-339.233	0%
Materiale economale	-394.904	0%	-328.880	0%	-306.190	0%	-329.011	0%
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-4.505.010</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.435.033</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.340.707</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.456.656</b>	<b>-5%</b>
Medicinali e reagenti	-1.457.431	-2%	-1.469.773	-2%	-1.338.523	-1%	-1.469.773	-2%
Presidi	-292.903	0%	-306.465	0%	-291.678	0%	-326.468	0%
Noleggio arredi e app. sanitarie	-59.849	0%	-63.474	0%	-63.000	0%	-63.000	0%
Altri costi sanitari	-2.340.103	-3%	-2.585.326	-3%	-2.968.050	-3%	-2.814.050	-3%
Prestazioni diagnostiche	-38.099	0%	-26.000	0%	-40.000	0%	-40.000	0%
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-4.188.385</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.451.038</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.701.251</b>	<b>-5%</b>	<b>-4.713.291</b>	<b>-5%</b>
Gestione calore e condizionamento	-1.561.506	-2%	-1.863.450	-2%	-1.863.000	-2%	-1.934.905	-2%
Energia elettrica	-1.854.997	-2%	-1.919.443	-2%	-1.893.739	-2%	-1.929.000	-2%
Altre utenze	-517.335	-1%	-548.381	-1%	-535.171	-1%	-525.092	-1%
Pulizie	-2.262.781	-3%	-2.241.508	-3%	-2.312.715	-3%	-2.300.000	-3%
Altri costi di funzionamento	-178.975	0%	-150.309	0%	-89.055	0%	-89.055	0%
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-6.375.594</b>	<b>-7%</b>	<b>-6.723.091</b>	<b>-8%</b>	<b>-6.693.680</b>	<b>-7%</b>	<b>-6.778.052</b>	<b>-8%</b>
Servizi generali	-286.468	0%	-300.971	0%	-352.409	0%	-352.409	0%
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.335.110	-3%	-2.303.332	-3%	-2.299.334	-3%	-2.299.334	-3%
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.096.992	-1%	-1.017.037	-1%	-1.044.858	-1%	-1.089.096	-1%
Gest. amm.va-Varie	-3.964.119	-4%	-2.136.962	-2%	-2.153.628	-2%	-2.021.899	-2%
Consulenze	-367.759	0%	-463.595	-1%	-236.108	0%	-479.272	-1%
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-8.050.448</b>	<b>-9%</b>	<b>-6.221.897</b>	<b>-7%</b>	<b>-6.086.337</b>	<b>-7%</b>	<b>-6.242.009</b>	<b>-7%</b>
Manutenzione Ordinaria	-3.372.134	-4%	-3.798.125	-4%	-3.850.000	-4%	-3.981.021	-4%
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-89.142.842</b>	<b>-100%</b>	<b>-89.553.442</b>	<b>-102%</b>	<b>-89.279.593</b>	<b>-99%</b>	<b>-92.031.081</b>	<b>-103%</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>153.748</b>	<b>0%</b>	<b>-1.672.874</b>	<b>-2%</b>	<b>586.046</b>	<b>1%</b>	<b>-2.436.581</b>	<b>-3%</b>
Ammortamenti	-7.832.990	-9%	-7.796.162	-9%	-7.796.162	-9%	-7.657.648	-9%
Sterilizzazione	5.230.026	6%	5.273.598	6%	5.273.598	6%	5.218.578	6%
<b>2° Margine di Contribuzione</b>	<b>-2.449.216</b>	<b>-3%</b>	<b>-4.195.438</b>	<b>-5%</b>	<b>-1.936.518</b>	<b>-2%</b>	<b>-4.875.651</b>	<b>-5%</b>
<b>ONERI FIN</b>	<b>-873.536</b>		<b>-600.000</b>		<b>-785.000</b>		<b>-700.000</b>	
<b>PROVENTI FIN</b>	<b>97.958</b>		<b>90.765</b>		<b>90.765</b>		<b>90.765</b>	
<b>IMPOSTE</b>	<b>-961.798</b>		<b>-984.370</b>		<b>-1.034.600</b>		<b>-1.034.600</b>	
<b>Risultato d'Esercizio</b>	<b>-4.186.592</b>		<b>-5.689.043</b>		<b>-3.665.353</b>		<b>-6.519.486</b>	
<b>PLUSV + GEST STRAORD</b>	<b>7.279.230</b>		<b>12.282.607</b>		<b>4.080.271</b>		<b>16.373.000</b>	
<b>Risultato d'Esercizio (con PLUSV)</b>	<b>3.092.638</b>		<b>6.593.564</b>		<b>414.918</b>		<b>9.853.514</b>	

## Budget 2020 – MINORI

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>TOT MINORI</b>
Ricavi per rette	1.640.000
Altri ricavi	10.000
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.650.000</b>
Personale dipendente	-1.838.284
Collaboratori e LP	-200.824
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-2.039.109</b>
Vitto	-119.987
Lavanderia	-740
Materiale sanitario	-195
Materiale economale	-30.000
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-150.923</b>
Medicinali e reagenti	-10.000
Presidi	-24
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-10.024</b>
Gestione calore e condizionamento	-46.400
Energia elettrica	-33.527
Altre utenze	-63.831
Pulizie	-68.102
Altri costi di funzionamento	-1.613
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-213.473</b>
Servizi generali	-190.834
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	0
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	0
Gest. amm.va-Varie	-35.981
Consulenze	0
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-226.815</b>
Manutenzione Ordinaria	0
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-2.640.344</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>-990.344</b>

## Budget 2020 – PATRIMONIO DA REDDITO

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>TOT PDR</b>
Ricavi per locazioni	11.340.000
Altri ricavi	166.671
<b>Totale Ricavi</b>	<b>11.506.671</b>
Personale dipendente	-590.859
Collaboratori e LP	0
<b>Totale Costo del Lavoro</b>	<b>-590.859</b>
Materiale economale	-1.150
<b>Totale costi di mantenimento ospiti</b>	<b>-1.150</b>
Medicinali e reagenti	-2
Presidi	-8
<b>Totale costi di assistenza sanitaria</b>	<b>-10</b>
Gestione calore e condizionamento	-895.550
Energia elettrica	-100.000
Altre utenze	-142.898
Pulizie	-9.403
Altri costi di funzionamento	0
<b>Totale costi di funzionamento</b>	<b>-1.147.852</b>
Servizi generali	0
Gest. amm.va-Imposte e tasse varie	-2.165.280
Gest. amm.va-Oneri vari PdR	-1.089.096
Gest. amm.va-Varie	-103.572
Consulenze	-110.660
<b>Totale spese generali e amm.ve</b>	<b>-3.468.608</b>
Manutenzione Ordinaria	-1.067.513
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-6.275.991</b>
<b>1° Margine di Contribuzione</b>	<b>5.230.680</b>
Imposte sul reddito	-1.34.600
<b>Risultato operativo dopo le tasse</b>	<b>4.196.080</b>
Plusvalenze	16.373.000
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>20.569.080</b>