



FONDAZIONE
CASA SOLLIEVO DELLA
SOFFERENZA
OPERA DI SAN PIO DA PIETRELCINA
ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO

Aggiornamento Piano Strategico
2023 - 2025
Nuovo Business Plan
2024 - 2028





EXECUTIVE SUMMARY

La Fondazione ha approvato il **Piano Strategico 2023-2025** in data 21 marzo 2023.

Opportunità di carattere straordinario hanno imposto un aggiornamento del Piano 2023-2025 e rinnovamento dello stesso con un orizzonte temporale quinquennale, sui quali **E&Y Advisory** ha rilasciato una **Independent Business Review (IBR)**.

Il Piano Strategico 2024-2028 si fonda sui seguenti elementi strategici, che modificano radicalmente gli scenari futuri:

- Capitale Netto positivo, anche grazie all'allungamento e valorizzazione dell'usufrutto gratuito da Immobiliare Casa Sollievo Spa;
- Estinzione dei debiti pregressi, anche con riferimento all'ottenimento del 'Bonus Ricerca' pregresso e fino al 2028;
- EBITDA positivo, in relazione ad un aumento significativo del valore della produzione, a strategie di rimodulazione organizzativa dell'ospedale, a nuove politiche delle risorse umane, ad una maggiore efficienza produttiva in continuo potenziamento, alla digitalizzazione di processi di supporto amministrativo all'erogazione dei servizi (*supply chain*).

In via prudentiale e conservativa, il Piano non include in termini di valorizzazione ulteriori elementi di impatto positivo, quali la possibile cessione degli *assets* immobiliari non strategici e i benefici derivanti dalla nuova campagna di comunicazione e *fund raising*, che anche a livello internazionale, in particolare negli Stati Uniti, stanno dando importanti riscontri di aumento delle donazioni.



Struttura Organizzativa del Piano Strategico 2024-2028

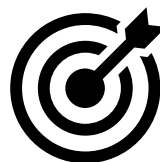
- *Analisi Contesto Esterno (abstract da Piano 2023-2025)*
- *Analisi Interna Gestionale e Contabile (abstract da Piano 2023-2025)*
Perimetro: Fondazione (attuale assetto)
- *Linee strategiche per il risanamento ed il rilancio del periodo 2024-2028*
Perimetro: Ospedale – Ricerca Scientifica – RSSA – Donazioni
- *Business Plan*
- *Risultati attesi*
- *Conclusioni Direttore Generale*

Values, Mission e Vision



VALUES

Compassione, Etica, Collaborazione,
Trasparenza al centro di ogni decisione e
azione



MISSION

Rispondere ai bisogni di salute dei cittadini attraverso
l'offerta di prestazioni sanitarie fortemente integrate, ad
alta specialità, ad alto contenuto tecnologico,
professionale e umano



VISION

Perseguimento dell'eccellenza,
mettendo l'ammalato al centro
dell'attenzione della ricerca
scientifica e dell'assistenza

*Questa «CREATURA» per poter crescere ha bisogno della vostra collaborazione per il sollievo della sofferenza umana
(San Pio)*

**ANALISI
CONTESTO ESTERNO**



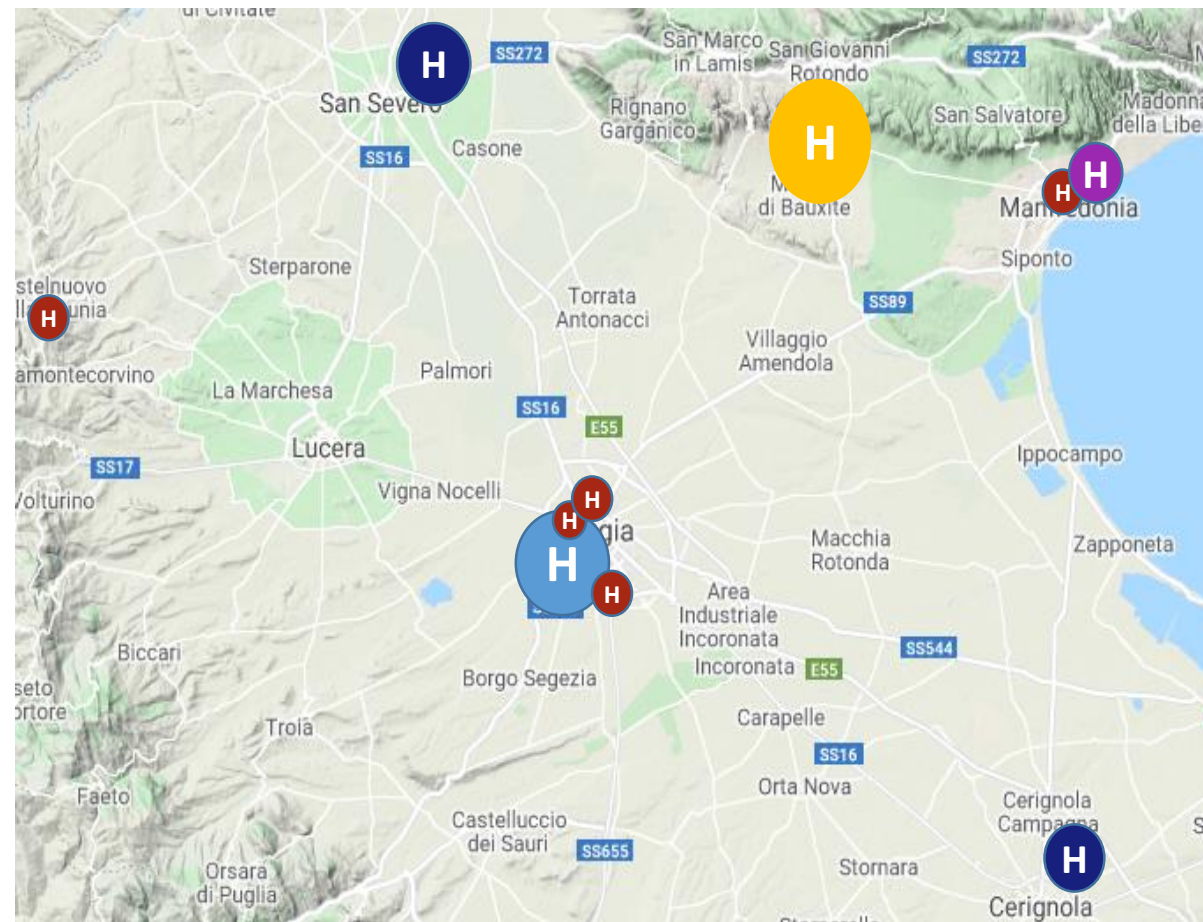
ANALISI CONTESTO ESTERNO

Rete d'offerta regionale – *Il riordino ospedaliero - abstract*

La Tabella riporta il dettaglio dei PL assegnati ai presidi ospedalieri situati nel territorio della Provincia di Foggia, per un totale di 2.538 PL (4,18 per 1.000 ab.)

Rete ospedaliera della Provincia di Foggia, ex. 1726/2019 (2019)

Presidio	PL ACUTI	PL RIAB	PL LUNG	TOT
IRCCS Casa Sollievo della Sofferenza <i>Ospedale di I livello</i>	836	68		904
P.O. G. Tatarella (Cerignola) <i>Ospedale di I livello</i>	175	-	12	187
P.O. San Camillo de Lellis (Manfredonia) <i>Ospedale di base</i>	117	-	12	129
P.O. T. Maselli Mascia (San Severo-Lucera) <i>Ospedale di I livello</i>	239	8	16	263
A.O.U. Ospedali Riuniti di Foggia <i>Ospedale di II livello</i>	735	27	-	762
CdC Leonardo de Luca <i>Casa di cura accreditata</i>	38	13	-	51
CCRR Villa Serena e Nuova San Francesco <i>Casa di cura accreditata</i>	68	10	-	78
CdC San Michele <i>Casa di cura accreditata</i>	31	-	-	31
CdC Professor Brodetti <i>Casa di cura accreditata</i>	53	-	-	53
CdC Santa Maria Bambina <i>Casa di cura accreditata</i>	30	50	-	80



Fonte: Ministero della Salute, Posti letto per struttura ospedaliera

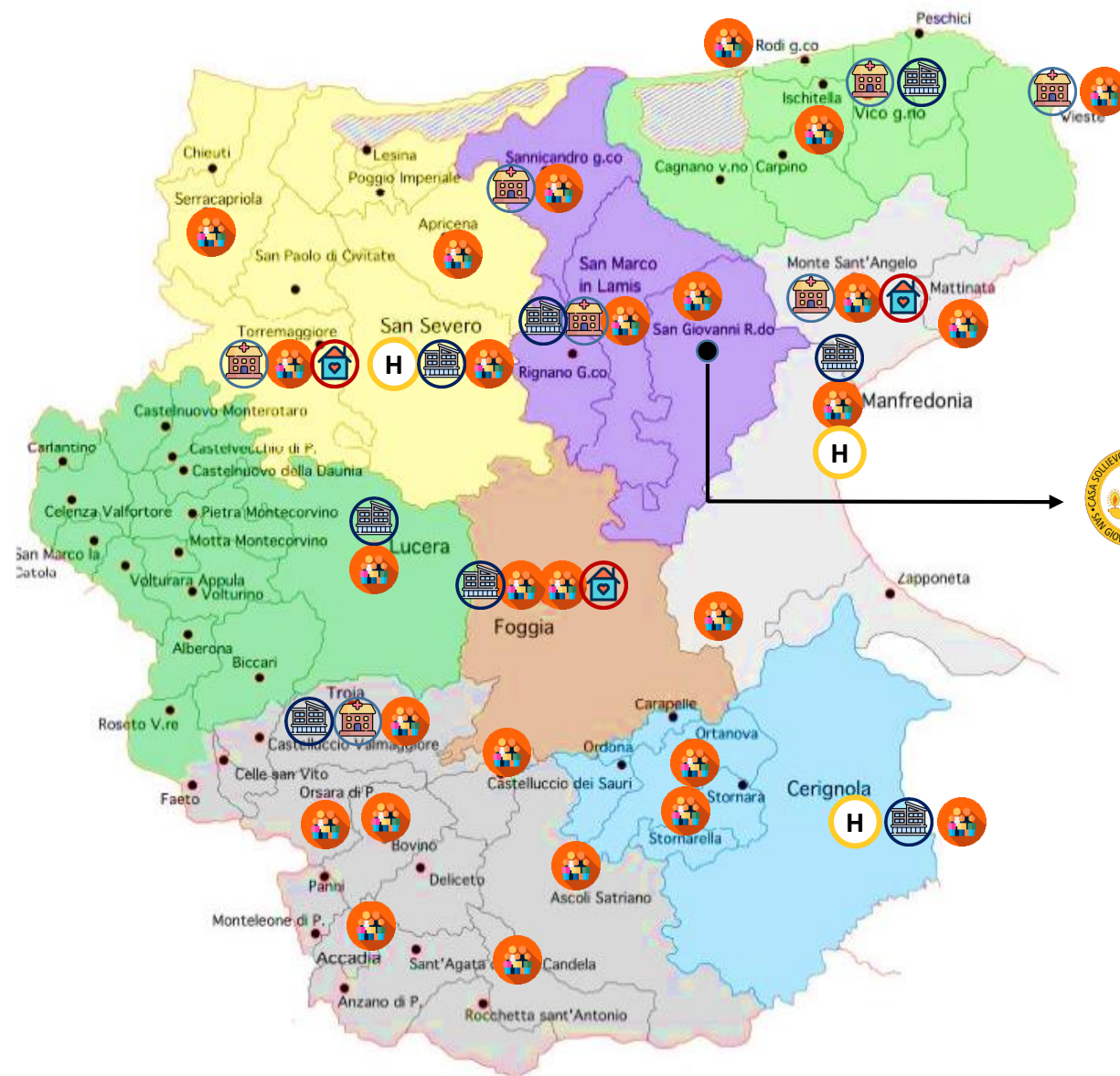
Il dimensionamento delle bolle è proporzionale al numero di PL della struttura

ANALISI CONTESTO ESTERNO

Rete d'offerta regionale – *ASL di Foggia - abstract*

Legenda

- Presidi ospedalieri a gestione diretta
- Sede dei Distretti Socio Sanitari
- Presidi Territoriali di Assistenza (PTA)
- Consultori familiari
- Hospice



ANALISI INTERNA

- **Gestionale**
- **Contabile**



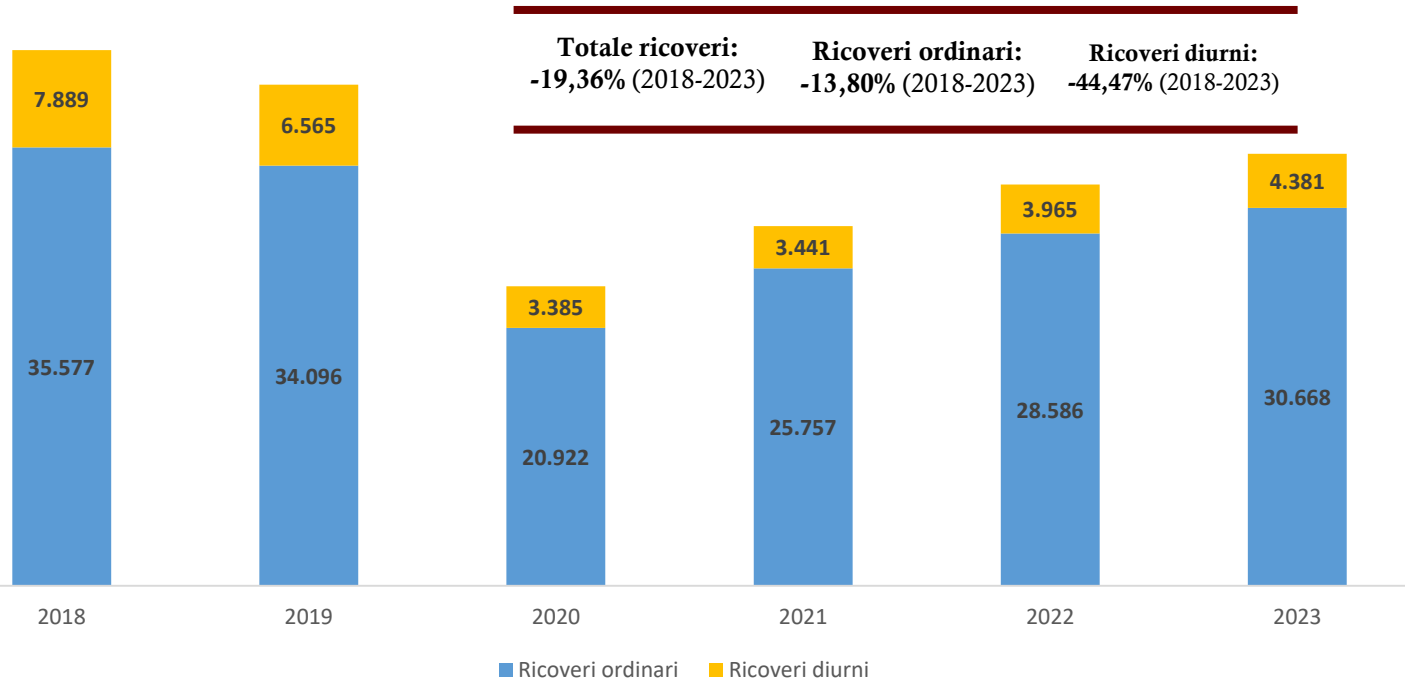
ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Livelli di performance – Volumi di produzione

Il numero di ricoveri dell'Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza è stato pari a 35.049 nel 2023, registrando tra 2018 e 2023 una **riduzione complessiva del 19,36%**, più marcata per i ricoveri in regime diurno (-44,47%) rispetto a quelli in regime ordinario (-13,80%). La rappresentazione evidenzia la fase crescente post Covid. La riduzione è stata «positiva» nel senso che è stata pianificata una rimodulazione degli accessi in termini di «appropriatezza», con maggiori attività in day service e garantendo un aumento di valore (della produzione).

Attività di ricovero

Dati in migliaia di Euro



Attività di ricovero (Fatturato)		
ANNO	Ricoveri Ordinari	Ricoveri Diurni
2018	168.579	6.727
2019	161.211	5.650
2020	113.812	3.228
2021	141.240	3.574
2022	149.835	3.834
2023	157.030	4.290



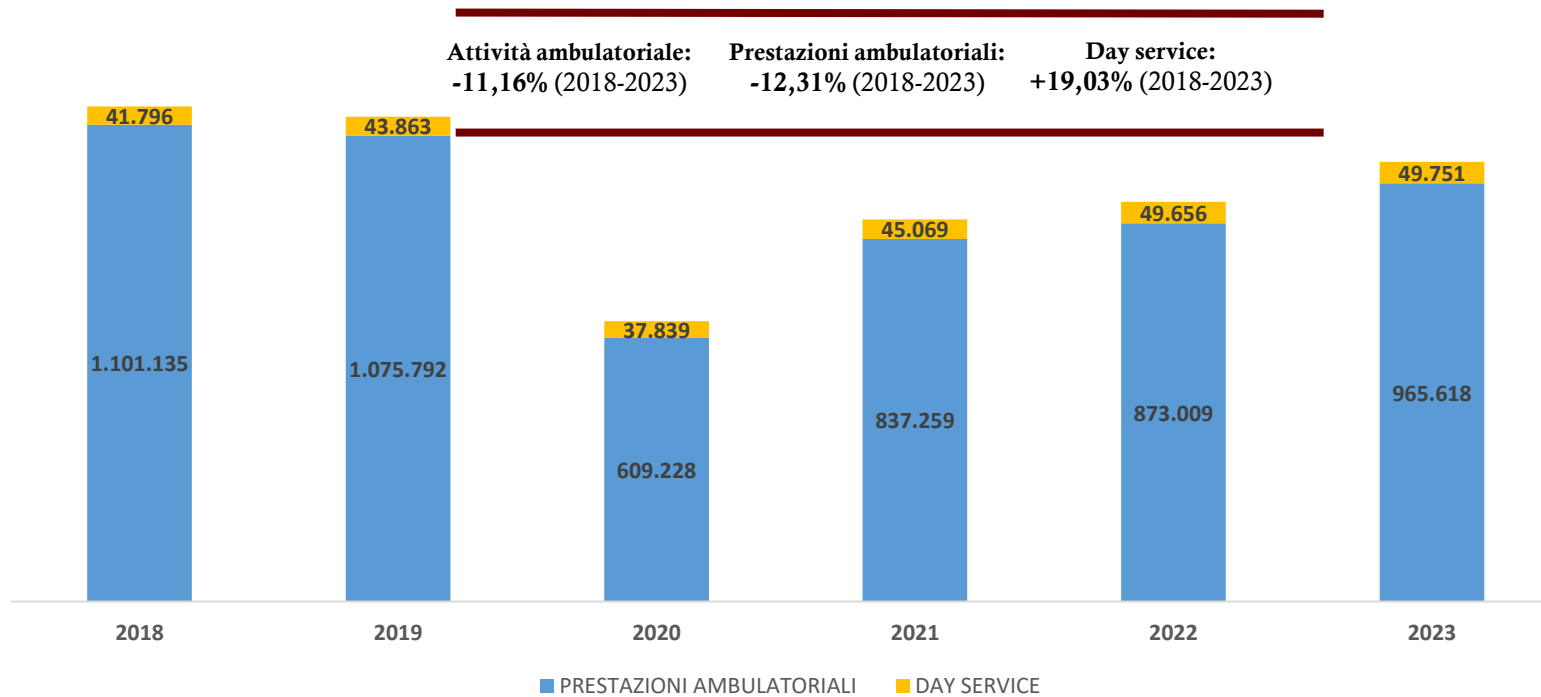
ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Livelli di performance – Volumi di produzione

- L'attività ambulatoriale erogata si è ridotta del 11% in termini di **volumi di prestazioni** tra 2018 e 2023, senza registrare sostanziali variazioni del **fatturato complessivo**. La riduzione è riferibile principalmente alle prestazioni ambulatoriali (-12%), mentre l'attività di Day Service, attivata per prestazioni specialistiche articolate e complesse, è aumentata del 19%.
- Il dato ricomprende anche l'attività di dialisi svolta dall'Ospedale, l'attività dei centri periferici e l'attività accreditata di genetica medica dell'Istituto Mendel di Roma

Attività ambulatoriale

Dati in migliaia di Euro



Attività ambulatoriale (Fatturato)		
ANNO	Prestazioni	Day Service
2018	31.529	16.983
2019	36.692	17.389
2020	29.715	11.142
2021	32.979	15.028
2022	35.918	16.987
2023	35.450	17.728

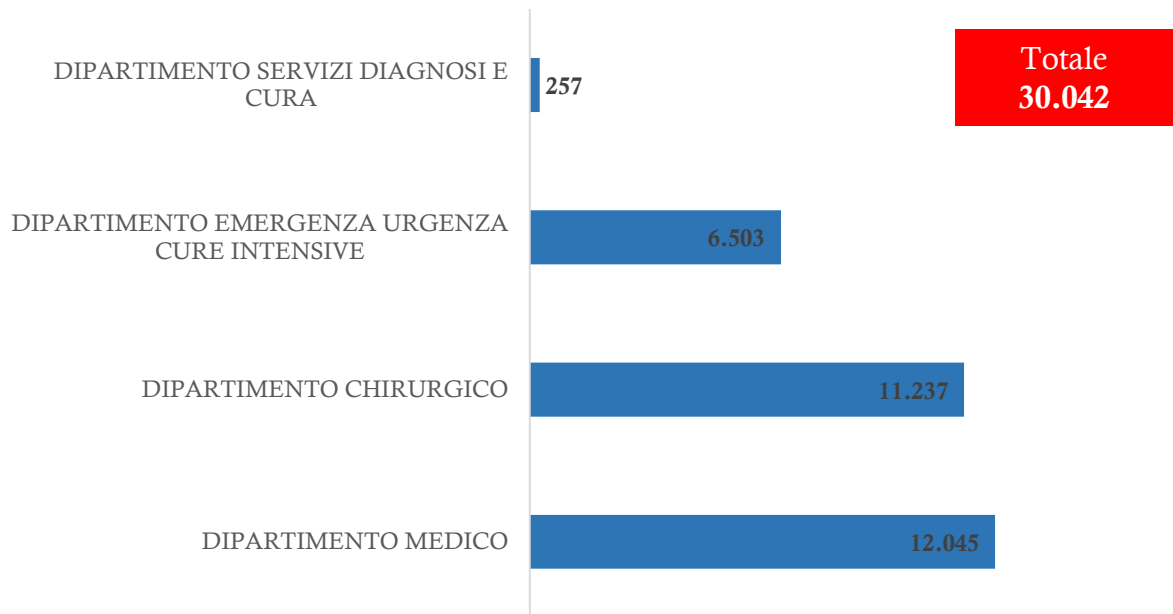


ANALISI INTERNA - GESTIONALE

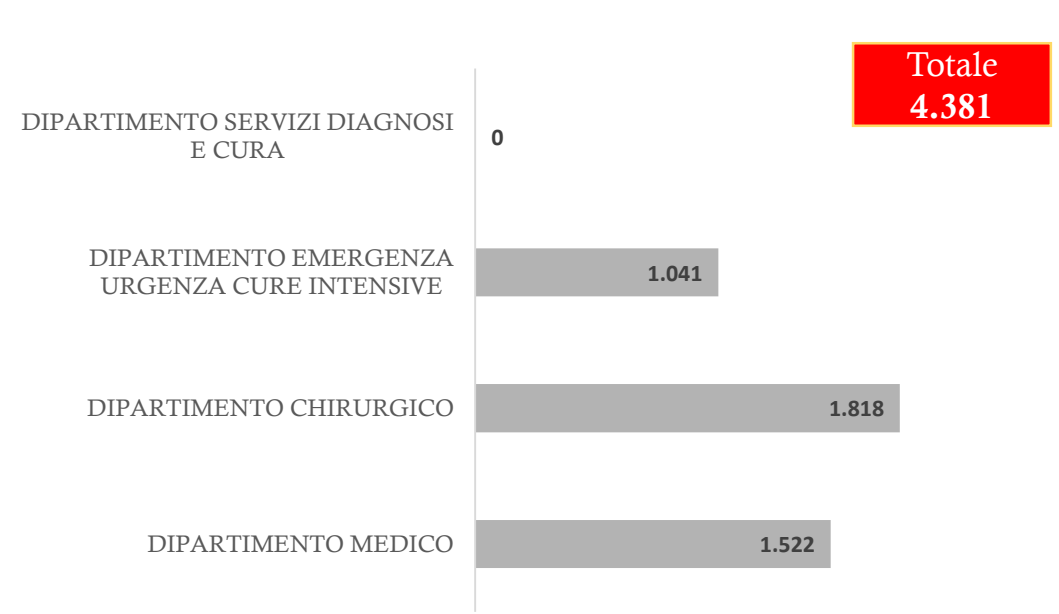
Livelli di performance – Focus sull'attività di ricovero

- Nel 2023, son stati registrati n. **30.042 casi** di **Ricoveri Ordinari**, di cui il 40% erogati dal Dipartimento Medico, il 37% dal Dipartimento Chirurgico e il 22% dal Dipartimento Emergenza-Urgenza e Cure Intensive.
- Il 35% dei **Ricoveri Diurni**, per un totale di n. **4.381 casi** è concentrato nel Dipartimento Medico, il 41% nel Dipartimento Chirurgico ed il 24% nel Dipartimento di Emergenza-Urgenza e Cure Intensive.

Ricoveri Ordinari 2023



Ricoveri Diurni 2023





ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Livelli di performance – Indicatori di struttura e attività (Dip. Chirurgico)

Il numero di posti letto nel 2023 è pari a **756**, con un Tasso di Occupazione pari al 61%; l'Intervallo di Turnover e l'Indice di Rotazione complessivi mostrano valori rispettivamente pari a 2,9 e 44,46

Indicatori di struttura e di attività – DIPARTIMENTO CHIRURGICO (2023)

DIPARTIMENTO CHIRURGICO	POSTI LETTO	NUMERO RICOVERI (ORDINARI + DIURNI)	PESO MEDIO RO	TASSO DI OCCUPAZIONE	INTERVALLO TURNOVER	INTERVALLO ROTAZIONE
CHIRURGIA ADDOMINALE	37	1.536	1,68	68%	2,7	43,08
CHIRURGIA MAXILLO FACCIALE	14	885	1,64	73%	1,9	52,29
CHIRURGIA SENOLOGICA	12	1.202	1,22	56%	1,6	99,92
CHIRURGIA TORACICA	24	664	1,5	35%	7,8	30,17
OCULISTICA	6	643	0,72	49%	2,4	77,17
ODONTOSTOMATOLOGIA	2	107	0,9	-	-	-
ORTOPEDIA	36	1.903	1,75	57%	3,1	50,14
OSTETRICIA E GINECOLOGIA	36	2.427	0,83	58%	2,3	67,31
OTORINOLARINGOIATRIA	16	1.261	1,47	64%	2,7	48,13
UROLOGIA	36	2.427	0,99	68%	2,0	58,89
Dipartimento Chirurgico	219	13.055	1,27	59%	2,9	58,56
Totale CSS	756	34.792	1,51	61%	3,6	44,46



ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Livelli di performance – Indicatori di struttura e attività (Dip. Medico)

Il numero di posti letto nel 2023 è pari a **756**, con un Tasso di Occupazione pari al 61%; l'Intervallo di Turnover e l'Indice di Rotazione complessivi mostrano valori rispettivamente pari a 2,9 e 44,46

Indicatori di struttura e di attività – DIPARTIMENTO MEDICO (2023)

DIPARTIMENTO MEDICO	POSTI LETTO	NUMERO RICOVERI (ORDINARI + DIURNI)	PESO MEDIO RO	TASSO DI OCCUPAZIONE	INTERVALLO TURNOVER	INTERVALLO ROTAZIONE
DERMATOLOGIA	6	703	0,85	76%	0,8	104,67
EMATOLOGIA + UTIE	32	857	3,43	67%	7,5	23,15
ENDOCRINOLOGIA	14	652	1,15	75%	2,0	45,86
EPATOLOGIA	-	239	-	-	-	-
GASTROENTEROLOGIA	33	1.584	1,51	90%	0,7	50,03
GERIATRIA	37	1.075	1,9	90%	1,1	32,03
MED. FISICA E RIABILI + NEURORIABILIT	41	487	-	92%	5,6	10,96
MEDICINIA INTERNA	72	2.649	1,22	90%	1,0	36,58
NEFROLOGIA E DIALISI	27	1.096	1,39	68%	2,8	41,52
ONCOEMATOLOGIA PEDIATRICA	12	561	1,35	59%	3,8	39,67
ONCOLOGIA	38	1.676	1,38	91%	0,7	44,68
PEDIATRIA	26	2.475	0,65	72%	1,5	68
Dipartimento Medico	338	14.054	1,41	72%	3,1	37,68
Totale CSS	756	34.792	1,51	61%	3,6	44,46



ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Livelli di performance – Indicatori di struttura e attività (Dip. EU e cure intensive)

Il numero di posti letto nel 2023 è pari a **756**, con un Tasso di Occupazione pari al 61%; l'Intervallo di Turnover e l'Indice di Rotazione complessivi mostrano valori rispettivamente pari a 2,9 e 44,46

Indicatori di struttura e di attività – DIPARTIMENTO EU E CURE INTENSIVE (2023)

DIPARTIMENTO EU E CURE INTENSIVE	POSTI LETTO	NUMERO RICOVERI (ORDINARI + DIURNI)	PESO MEDIO RO	TASSO DI OCCUPAZIONE	INTERVALLO TURNOVER	INTERVALLO ROTAZIONE
ANESTESIA E RIANIMAZIONE 1	14	190	4,18	66%	3,0	41,36
ANESTESIA E RIANIMAZIONE 2	13	61	6,48	63%	5,2	25,69
TERAPIA ANTALGICA	2	928	2,16	22%	7,0	40,5
CARDIOCHI + CARDIOANEST	19	612	4,78	73%	2,1	60,13
CARDIOLGIA + RIAB CARDIOLOG	34	1.878	1,45	86%	4,8	48,06
UTIC	8	43	1,81	62%	2,1	65,5
CHIRURGIA VASCOLARE	17	715	1,9	71%	2,3	45,18
NEUROCHIRURGIA	28	921	2,32	67%	3,2	37,79
NEUROLOGIA	34	1.179	1,15	60%	4,0	36,41
RADIOLOGIA INTERVENTISTICA	-	116	-	-	-	-
NEONATOLOGIA, NIDO, TIN	24	1.040	0,57	18%	10,0	16,15
Dipartimento EU e Cure Intesive	193	7.683	1,84	52%	4,7	37,15
Totale CSS	756	34.792	1,51	61%	3,6	44,46

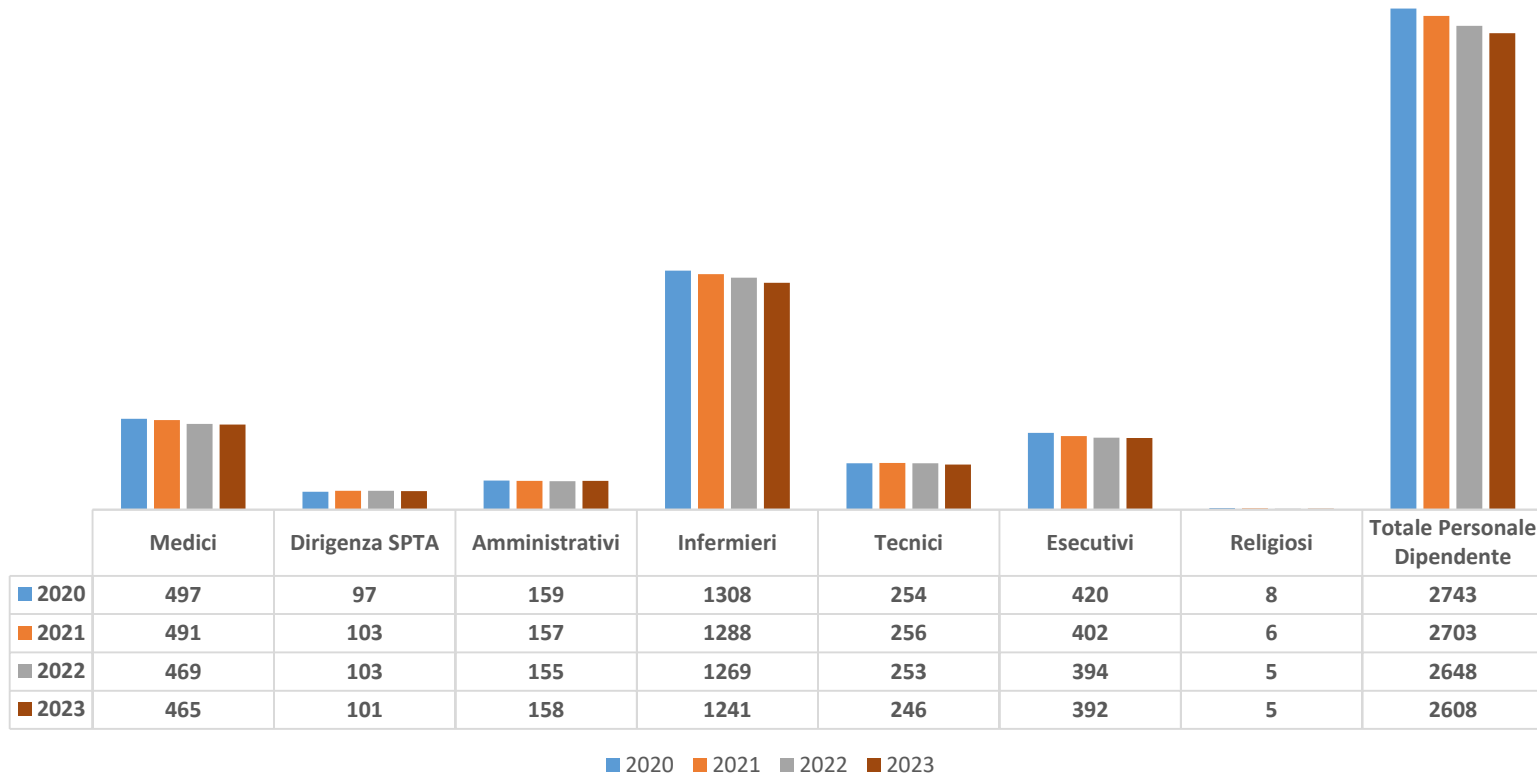


ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Personale – *Unità di personale*

- Il personale dell'**Ospedale** al 31/12/2023 è di **2.608 unità totali** con prevalenza in ambito sanitario

Andamento personale



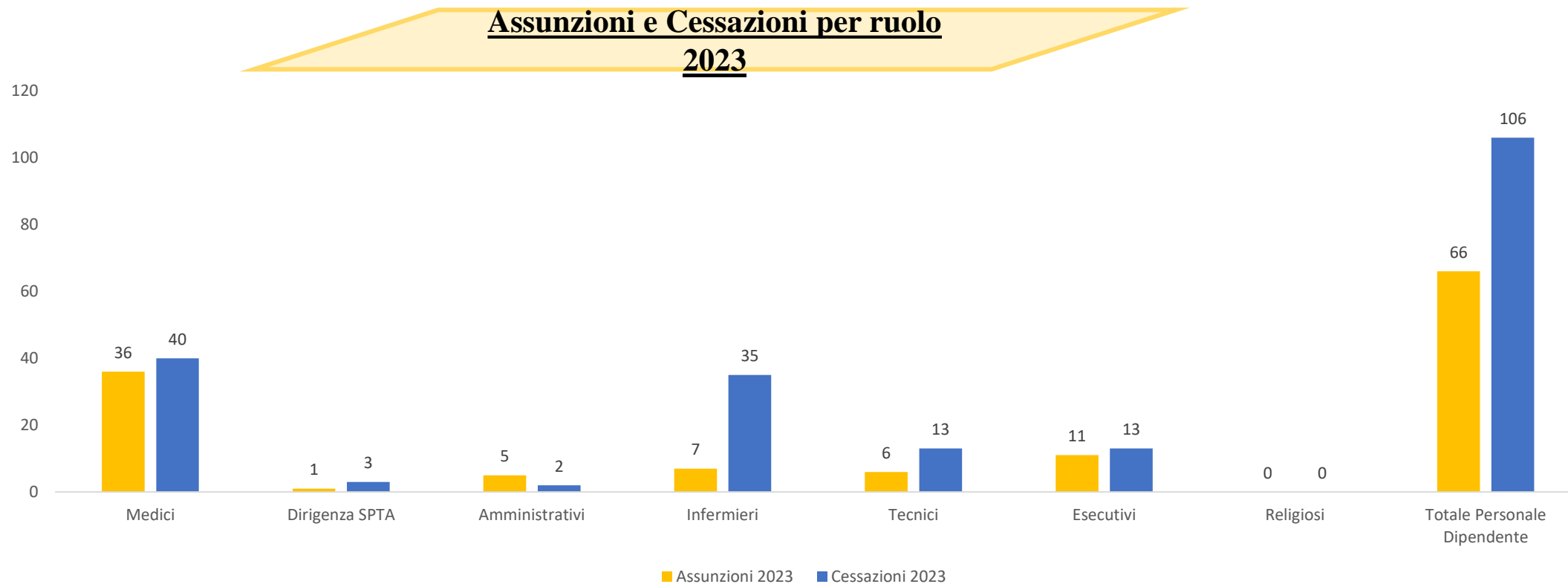
Dalla rappresentazione grafica della dotazione dal 2020 al 2023 si evidenzia una netta diminuzione dell'organico con conseguente riduzione della spesa (approfondimento nelle slide successive)



ANALISI INTERNA - GESTIONALE

Personale – *Turn Over Personale*

- Nel periodo 2024-2026 è **previsto il pensionamento di 350 unità** (pari al 12,5% del personale), in prevalenza dirigenti medici e infermieri.
- Il dettaglio del turn over 2023, invece, è così rappresentato:





ANALISI INTERNA - CONTABILE

Overview Conto Economico (2023)

Dati in migliaia di Euro

L'analisi di confronto del Conto Economico, ha come riferimento il solo **perimetro dell'Ospedale**, rappresentando tale gestione la quasi totalità dei costi e dei ricavi della Fondazione.

Conto Economico	Fondazione 2022	Fondazione 2023	Var
Ricavi da attività Sanitaria	261.506 €	264.723 €	3.217 €
Finanziamento per ricerca scientifica	6.828 €	6.225 €	(603) €
Contributi e Donazioni	9.474 €	5.460 €	(4.013) €
Altri ricavi (Rec. Ammort, Rette, Ristorante, Bar, Parcheggio, Affitti, Altri)	5.613 €	5.299 €	(314) €
Variazioni Rimanenze (merci e giornate di ricovero maturale al 31/12)a)	2.687 €	825 €	(1.862) €
Totale Ricavi	286.108 €	282.533 €	(3.575) €
Beni di consumo	(66.579) €	(63.456) €	3.123 €
Costi per ricerca	(10.094) €	(10.396) €	(302) €
Manutenzioni	(9.533) €	(9.948) €	(415) €
Costi per servizi	(44.729) €	(48.221) €	(3.492) €
Oneri diversi di gestione	(547) €	(564) €	(17) €
Totale costi operativi	(131.483) €	(132.585) €	(1.102) €
Retribuzioni	(100.762) €	(107.188) €	(6.427) €
Oneri	(22.424) €	(23.895) €	(1.471) €
Accantonamenti TFR	(13.141) €	(9.198) €	3.943 €
Altri costi del personale	(27.583) €	(18.084) €	9.500 €
Totale costi del personale	(163.909) €	(158.364) €	5.545 €
Totale Costi	(295.392) €	(290.949) €	4.443 €
EBITDA	(9.284) €	(8.416) €	868 €
Ammortamenti	(7.400) €	(6.673) €	727 €
Svalutazioni	(5.877) €	(1.250) €	4.627 €
Accantonamenti Fondi Rischi	(874) €	(800) €	74 €
EBIT	(23.435) €	(17.139) €	6.296 €
Oneri finanziari	(1.043) €	(2.653) €	(1.610) €
Ricavi finanziari	337 €	68 €	(269) €
Proventi straordinari	2.452 €	5.830 €	3.377 €
Oneri straordinari	(3.019) €	(3.465) €	(446) €
EBT	(24.707) €	(17.360) €	7.347 €
Imposte e Tasse	- €	- €	- €
Utile / Perdita	(24.707) €	(17.360) €	7.347 €

Ospedale CSS 2022	Ospedale CSS 2023	Var
260.339 €	263.580 €	3.241 €
6.828 €	6.225 €	(603) €
2.114 €	2.583 €	469 €
2.862 €	2.488 €	(374) €
2.670 €	813 €	(1.857) €
274.813 €	275.690 €	876 €
(66.004) €	(62.917) €	3.087 €
(10.094) €	(10.396) €	(302) €
(9.374) €	(9.786) €	(412) €
(42.427) €	(45.264) €	(2.838) €
(387) €	(452) €	(65) €
(128.286) €	(128.816) €	(530) €
(98.071) €	(104.796) €	(6.725) €
(21.818) €	(23.303) €	(1.485) €
(12.685) €	(8.975) €	3.710 €
(27.561) €	(18.061) €	9.500 €
(160.135) €	(155.134) €	5.001 €
(288.421) €	(283.950) €	4.471 €
(13.607) €	(8.260) €	5.347 €
(7.203) €	(6.476) €	727 €
(5.877) €	(1.250) €	4.627 €
(851) €	(800) €	51 €
(27.538) €	(16.786) €	10.752 €
(1.003) €	(2.626) €	(1.623) €
1 €	12 €	11 €
1.581 €	5.431 €	3.850 €
(2.143) €	(2.769) €	(626) €
(29.103) €	(16.739) €	12.364 €
- €	- €	- €
(29.103) €	(16.739) €	12.364 €

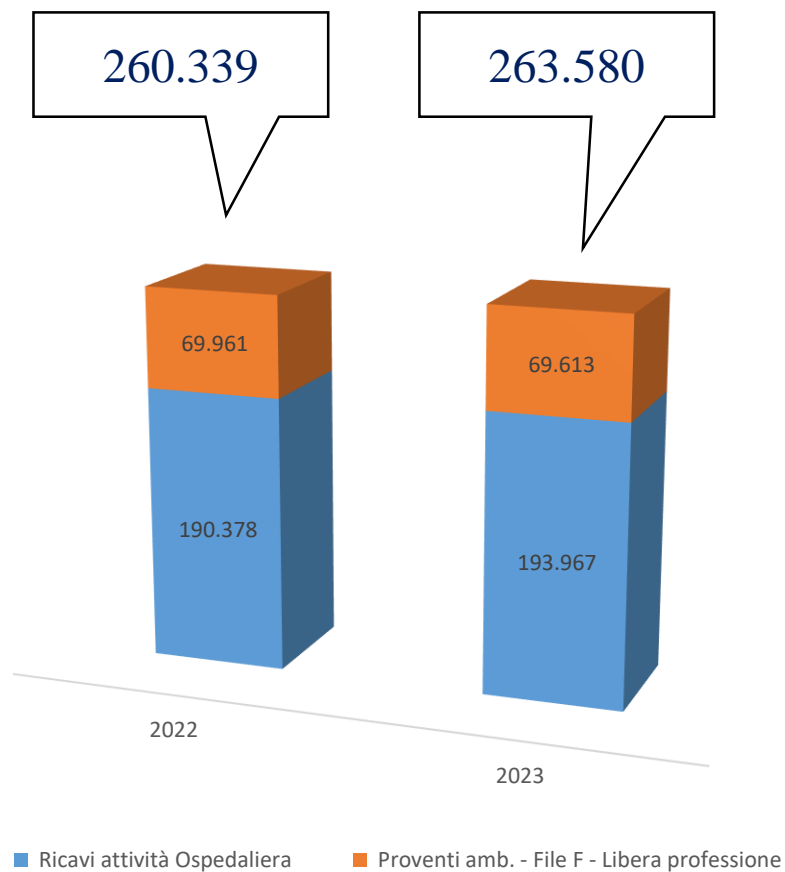


ANALISI INTERNA - CONTABILE

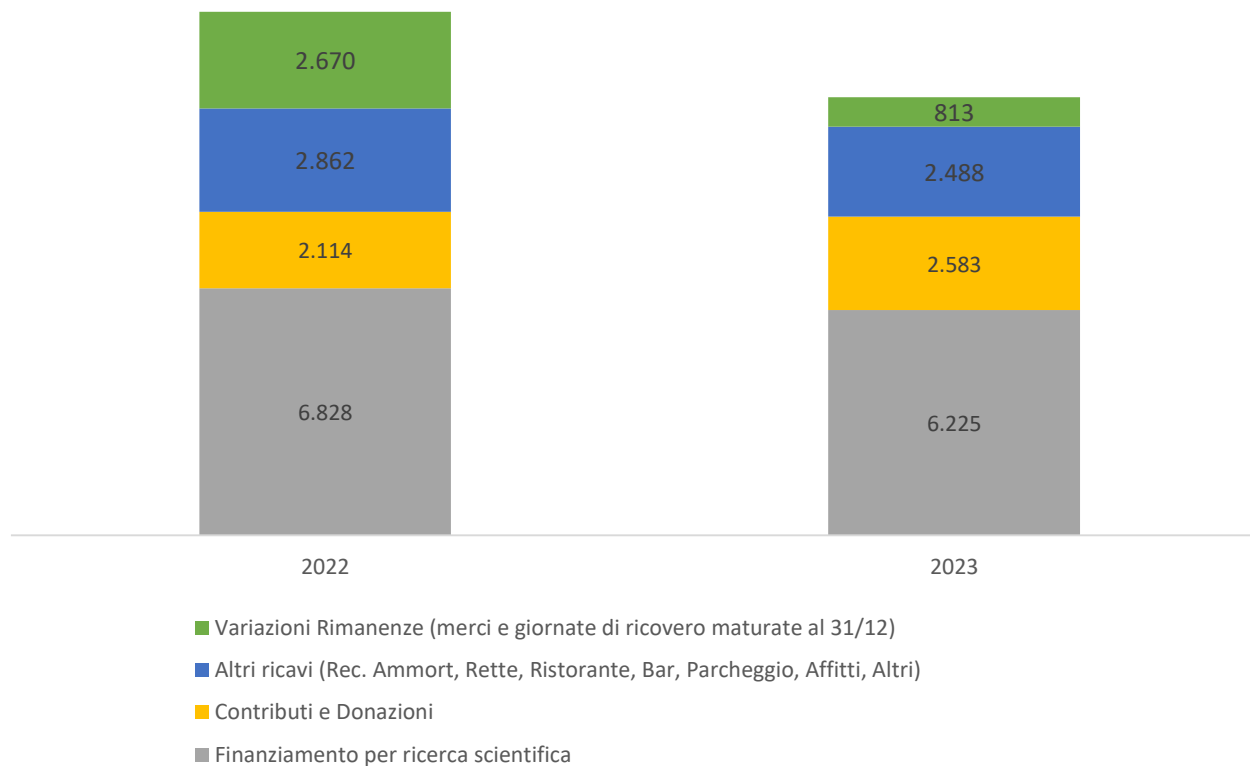
Overview Conto Economico - Ricavi (2023)

Perimetro: Ospedale

Dati in migliaia di Euro



L'ospedale ha registrato un progressivo aumento dei ricavi (in linea con il tetto regionale per le degenze e per le prestazioni ambulatoriali)



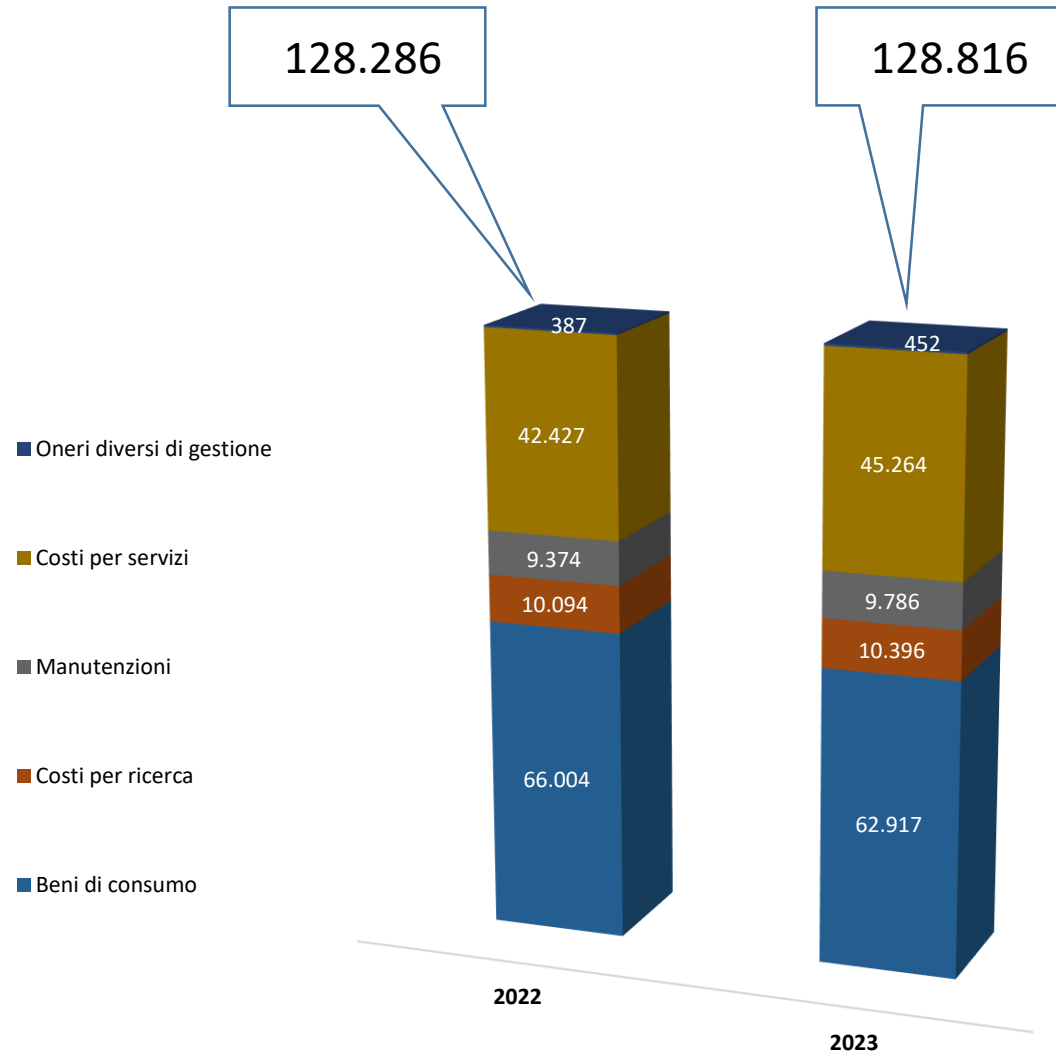


ANALISI INTERNA - CONTABILE

Overview Conto Economico - Costi (2023)

Perimetro: Ospedale

Dati in migliaia di Euro



I costi operativi sono in linea con l'anno precedente.
Si rileva una netta riduzione per beni di consumo quale effetto delle azioni di ottimizzazione dei costi



ANALISI INTERNA - CONTABILE

EBITDA – Confronto 2023-2022

Perimetro: Ospedale

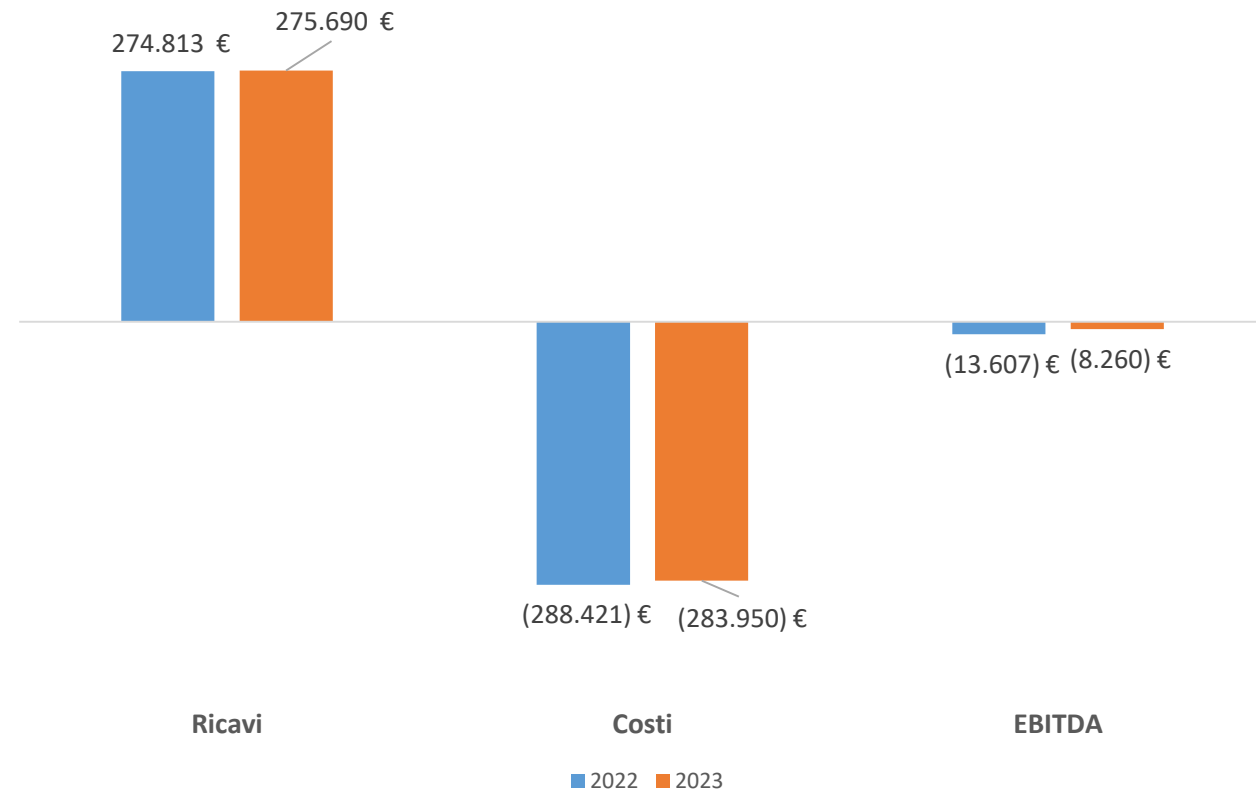
Dati in migliaia di Euro

L'EBITDA al 31/12/2023 registra un miglioramento rispetto al 2022 per circa € 5 mln

Leve principali che hanno generato un miglioramento dell'EBITDA:

- Consolidamento dell'attività sanitaria ordinaria
- Ottimizzazione dei costi del personale, accordi sindacali con il Comparto e la Dirigenza, nuove politiche di incentivazione alla produttività;
- Rimodulazione organizzativa dell'ospedale, prima fase;
- Efficientamento delle procedure di approvvigionamento dei beni di consumo con ridefinizione delle scorte di magazzino.

I dati dell'ultimo trimestre 2023 e del primo trimestre 2024 indicano un forte miglioramento della struttura ricavi – costi - margini con un EBITDA sempre positivo.





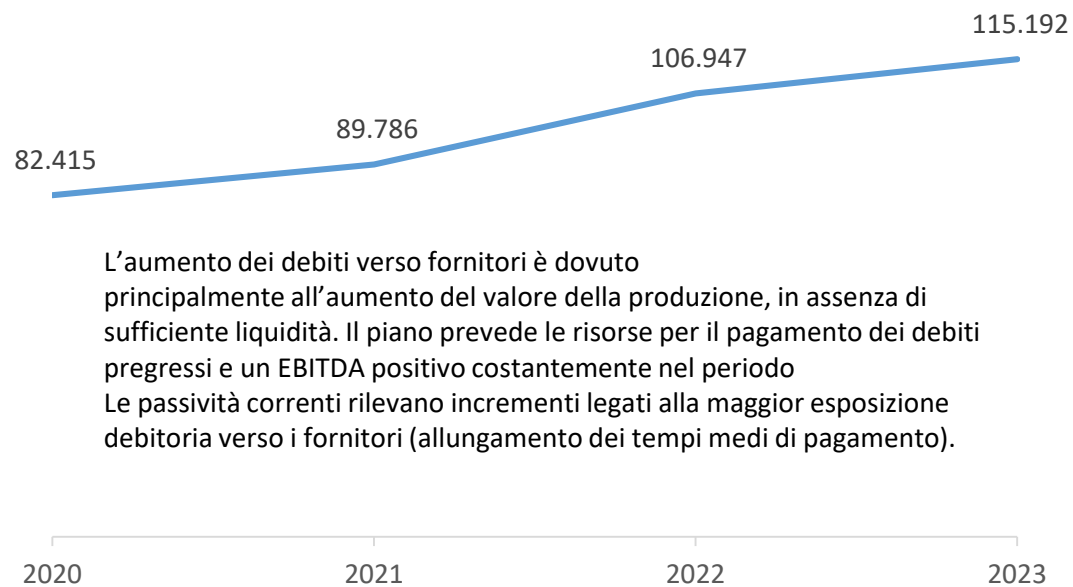
ANALISI INTERNA - CONTABILE

Situazione debitoria Fornitori

Perimetro: Ospedale

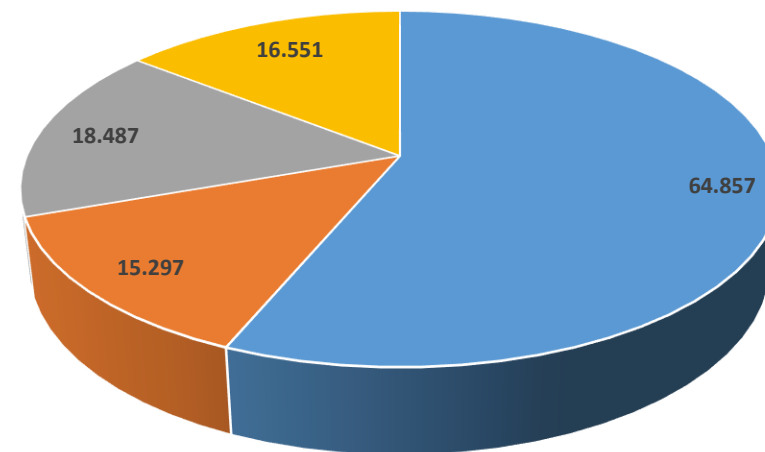
Dati in migliaia di Euro

Debiti verso fornitori al 31.12.2023



L'aumento dei debiti verso fornitori è dovuto principalmente all'aumento del valore della produzione, in assenza di sufficiente liquidità. Il piano prevede le risorse per il pagamento dei debiti pregressi e un EBITDA positivo costantemente nel periodo. Le passività correnti rilevano incrementi legati alla maggior esposizione debitoria verso i fornitori (allungamento dei tempi medi di pagamento).

	Debito	Incid.	N.Fornitori
Superiore a €1m	64.857	56%	25
Tra €0,5 e €1m	15.297	13%	23
Tra €0,2 e €0,5	18.487	16%	56
Inferiore a €0,2	16.551	14%	745
Totale	115.192	100%	849



■ Superiore a €1m ■ Tra €0,5 e €1m ■ Tra €0,2 e €0,5 ■ Inferiore a €0,2

**LINEE STRATEGICHE
PER IL
RISANAMENTO
E IL
RILANCIO
2024-2028**



PIANO STRATEGICO 2024 - 2028

PRINCIPALI LINEE DI ATTIVITA'





- **Forte focalizzazione sulle attività Core della Fondazione:** Ospedale - Offerte e Lasciti - Casa Anziani - R.S.S.A.
- **Netta separazione per le altre gestioni:** Casa Esercizi - Cenacolo Santa Chiara - Parcheggio - Casa Anziani - Periodico

Attività Core

Patrim.zione usufrutto ospedale

- Applicazione dei principi contabili Vatican GAAP (*General Accepted Accounting Principles*)
- Contratto d'usufrutto trentennale riconosciuto dall'Immobiliare CSS con conseguente possibilità di iscrizione delle poste in bilancio

Opportunità Straordinarie

Finanziamenti straordinari

Abbattimento debito pregresso e piano di risanamento

- Donazioni e Finanziamenti da istituti bancari
- Credito d'imposta per R&S

- Utilizzo dei finanziamenti straordinari per abbattimento debito pregresso verso fornitori



BUSINESS PLAN



SINTESI PRINCIPALI ASSUNZIONI

Attività Core

- Forte focalizzazione sulle attività «core» della Fondazione: sanità, ricerca, donazioni, anche con particolare riferimento alle donazioni dall'estero.
- Scorporo delle attività commerciali dalla Fondazione, con gestione «separata».
- Nuovo perimetro: Ospedale CSS - Offerte e Lasciti – Casa Anziani RSSA

Applicazione Vatican GAAP

- Adesione ai Vatican GAAP, come richiesto, e ri-patrimonializzazione indiretta della Fondazione
- Iscrizione in bilancio del valore contabile dell'usufrutto per i rimanenti 7 anni
- Rinnovo (dal 2024) dell'usufrutto per ulteriori 23 anni

Ebitda Positivo

- Ebitda Positivo dal 2024, attraverso: aumento del valore della produzione nei limiti previsti dalla legislazione, rimodulazione organizzativa dell'ospedale, efficientamento della struttura dei costi, digitalizzazione dei processi amministrativi di supporto, a partire dalla *supply chain*

Manovra finanziaria

- Ottenimento di finanziamenti da istituti bancari e altri finanziatori finalizzati al risanamento patrimoniale e finanziario
- Incasso dei crediti vs Regione e ASL FG
- Ottenimento di maggior risorse finanziarie dalla gestione corrente
- Iscrizione e utilizzo di crediti d'imposta per attività di R&S relativi all'annualità 2017-2022 e fino al 2028

Rimborso debiti commerciali pregressi

- Rimborso dei debiti pregressi con previsione di stralcio

Investimenti

- Continuità d'investimento in attrezzature ed opere anche con accesso a Finanziamenti specifici
- Valutazione della legislazione vigente per la ristrutturazione e ampliamento dell'ospedale attraverso i cosiddetti ecobonus ed ecosisma e finanziamenti per aziende del terzo settore



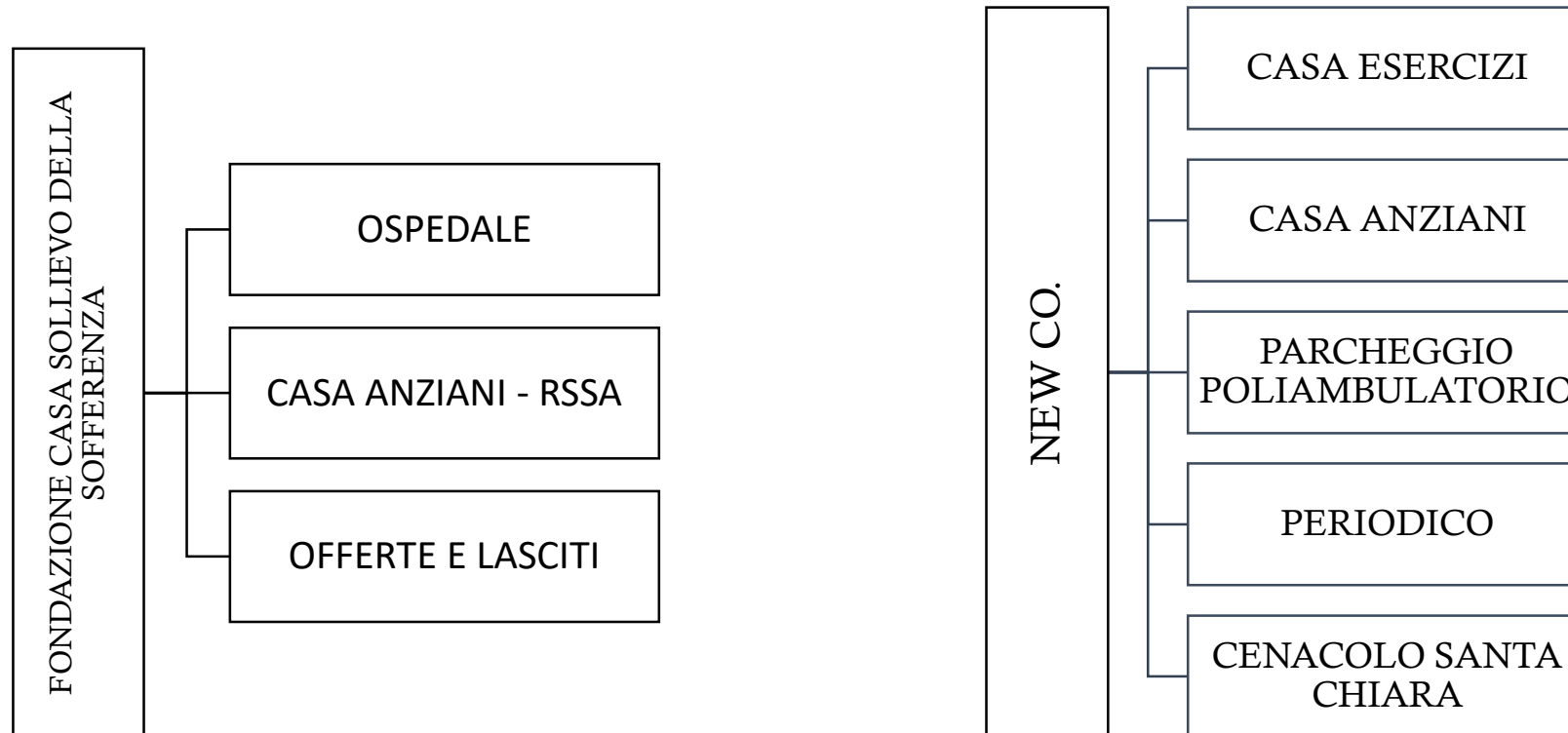
Sviluppo piano d'azione e relativi progetti



Piano d'azione e relativi progetti

Attività Core

La Fondazione è un ente no profit riconosciuto «IRCCS» con lo scopo di dare ospitalità ai bisognosi, assistenza religiosa e sanitaria agli ammalati. Il Ministero della Salute più volte ha «spinto» per una focalizzazione forte sulle attività «core». A tale fine è doveroso ipotizzare un processo di riorganizzazione societario che prevede il trasferimento delle attività non direttamente afferenti allo scopo sociale verso un soggetto costituito ad hoc.





Piano d'azione e relativi progetti

Attività Core

Dati in migliaia di Euro

Conto Economico	Fondazione Vecchio	Altre gestioni	Ospedale CSS	Offerte e Lasciti	Casa Anziani - RSSA	Fondazione Nuovo
	Perimetro 2023	2023	2023	2023	2023	Perimetro 2023
Ricavi da attività Sanitaria	264.723 €	- €	263.580 €	- €	1.143 €	264.723 €
Finanziamento per ricerca scientifica	6.225 €	- €	6.225 €	- €	- €	6.225 €
Contributi e Donazioni	5.460 €	- €	2.583 €	2.877 €	- €	5.460 €
Altri ricavi (Rec. Ammort, Rette, Ristorante, Bar, Parcheggio, Affitti, Altri)	5.299 €	2.689 €	2.488 €	116 €	5 €	2.609 €
Variazioni Rimanenze (merci e giornate di ricovero maturale al 31/12)	825 €	14 €	813 €	- €	(2) €	811 €
Totale Ricavi	282.533 €	2.704 €	275.690 €	2.994 €	1.146 €	279.829 €
Beni di consumo	(63.456) €	(530) €	(62.917) €	- €	(8) €	(62.925) €
Costi per ricerca	(10.396) €	- €	(10.396) €	- €	- €	(10.396) €
Manutenzioni	(9.948) €	(92) €	(9.786) €	(39) €	(31) €	(9.857) €
Costi per servizi	(48.221) €	(1.718) €	(45.264) €	(491) €	(748) €	(46.503) €
Oneri diversi di gestione	(564) €	27 €	(452) €	(137) €	(1) €	(591) €
Totale costi operativi	(132.585) €	(2.313) €	(128.816) €	(668) €	(788) €	(130.272) €
Retribuzioni	(107.188) €	(1.325) €	(104.796) €	(709) €	(359) €	(105.863) €
Oneri	(23.895) €	(275) €	(23.303) €	(203) €	(113) €	(23.620) €
Accantonamenti TFR	(9.198) €	(127) €	(8.975) €	(64) €	(32) €	(9.071) €
Altri costi del personale	(18.084) €	(6) €	(18.061) €	(17) €	- €	(18.078) €
Totale costi del personale	(158.364) €	(1.733) €	(155.134) €	(992) €	(505) €	(156.631) €
Totale Costi	(290.949) €	(4.046) €	(283.950) €	(1.660) €	(1.293) €	(286.903) €
EBITDA	(8.416) €	(1.342) €	(8.260) €	1.333 €	(147) €	(7.074) €
Ammortamenti	(6.673) €	(152) €	(6.476) €	(39) €	(5) €	(6.520) €
Svalutazioni	(1.250) €	- €	(1.250) €	- €	- €	(1.250) €
Accantonamenti Fondi Rischi	(800) €	- €	(800) €	(0) €	- €	(800) €
EBIT	(17.139) €	(1.495) €	(16.786) €	1.294 €	(152) €	(15.644) €
Oneri finanziari	(2.653) €	(2) €	(2.626) €	(25) €	(0) €	(2.651) €
Ricavi finanziari	68 €	3 €	12 €	51 €	2 €	65 €
Proventi straordinari	5.830 €	20 €	5.431 €	379 €	- €	5.810 €
Oneri straordinari	(3.465) €	(47) €	(2.769) €	(649) €	- €	(3.418) €
EBT	(17.360) €	(1.521) €	(16.739) €	1.049 €	(149) €	(15.839) €
Imposte e Tasse	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Utile / Perdita	(17.360) €	(1.521) €	(16.739) €	1.049 €	(149) €	(15.839) €



Piano d'azione e relativi progetti

Vatican GAAP

L'adesione ai principi contabili Vatican GAAP, che la Fondazione adotterà a partire dal Bilancio 2023, consente l'iscrizione nel Bilancio della Fondazione del valore dell'usufrutto (concesso dall'Immobiliare Casa Sollievo della Sofferenza) dell'immobile Ospedale.

Il valore dell'immobile Ospedale è stato determinato da perizia.

La stima del valore dell'usufrutto per la durata di 30 anni è stata così elaborata: Valore Immobile moltiplicato per la redditività media del 5,2% moltiplicato per 30 anni.

Il contratto di usufrutto attualmente in vigore è stato sottoscritto nel 2021 per una durata di 10 anni. In chiusura di Bilancio 2023, la Fondazione iscriverà il valore dell'usufrutto per i restanti 7 anni di vigenza dell'attuale contratto.

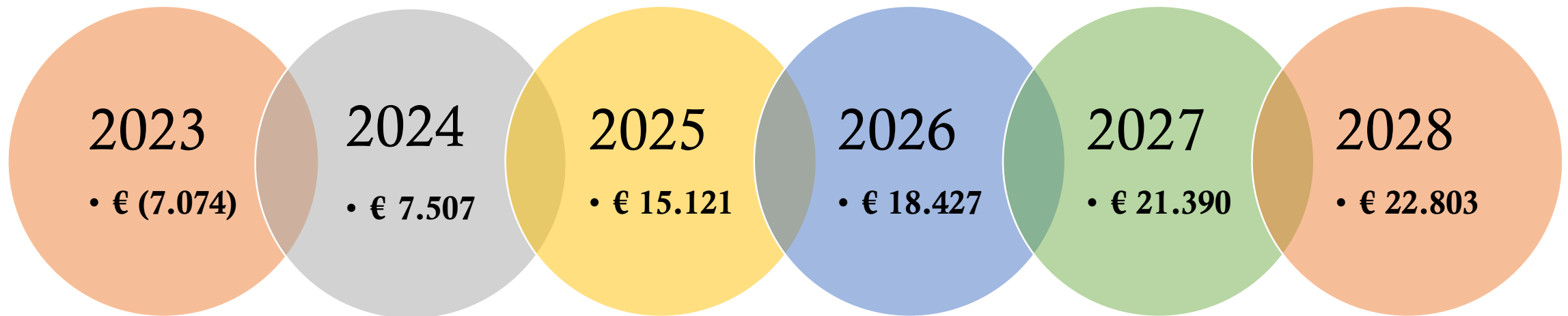
Nel corso del 2024 si prevede il rinnovo del contratto per ulteriori 23 anni. In sede di bilancio verrà, quindi, iscritto il valore corrispondente per i 23 anni residui.



Piano d'azione e relativi progetti

EBITDA Positivo

Dati in migliaia di Euro

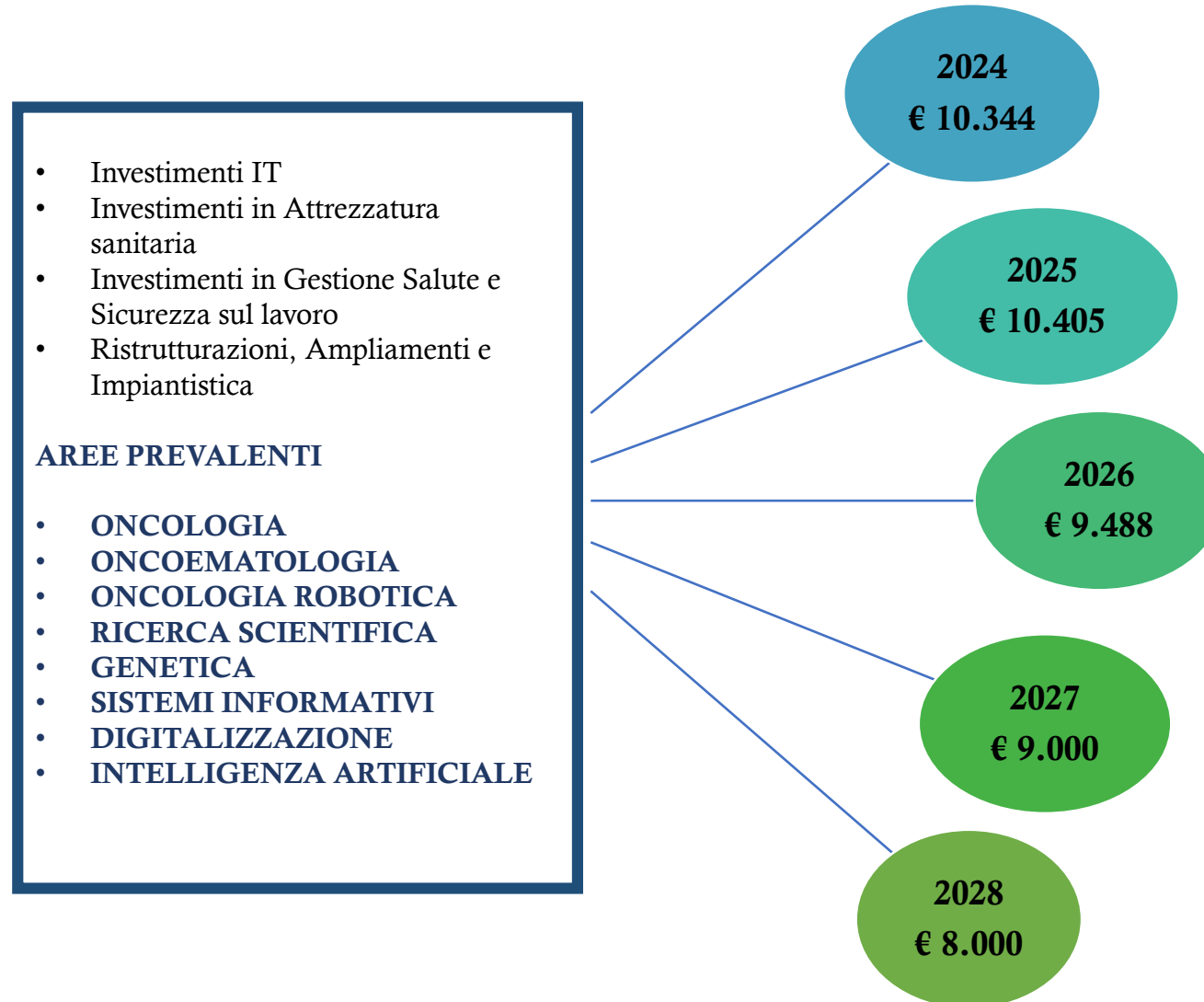




Piano d'azione e relativi progetti

Investimenti (abstract – vedi piano completo)

Dati in migliaia di Euro



Risultati attesi



PIANO STRATEGICO ECONOMICO 2024/2028

(dati in migliaia di euro)

Perimetro: Perimetro: Ospedale – Ricerca – Donazioni - RSA

Conto Economico

	new 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ricavi da attività Sanitaria	264.723 €	282.723 €	285.223 €	287.823 €	290.823 €	293.824 €
Finanziamento per ricerca scientifica	6.225 €	6.225 €	6.725 €	7.231 €	7.740 €	8.239 €
Contributi e Donazioni	5.460 €	13.930 €	19.811 €	19.518 €	19.257 €	19.254 €
Altri ricavi (Rec. Ammort, Rette, Ristorante, Bar, Parcheggio, Affitti, Altri)	2.609 €	2.609 €	2.609 €	2.609 €	2.609 €	2.609 €
Variazioni Rimanenze (merci e giornate di ricovero maturate al 31/12)	811 €	2.548 €	2.548 €	2.548 €	2.548 €	2.548 €
Totale Ricavi	279.829 €	308.036 €	316.917 €	319.729 €	322.977 €	326.474 €
Beni di consumo	(62.925) €	(65.599) €	(65.861) €	(65.294) €	(65.382) €	(64.273) €
Costi per ricerca	(10.396) €	(10.396) €	(10.646) €	(10.898) €	(11.159) €	(11.417) €
Manutenzioni	(9.857) €	(9.989) €	(10.008) €	(10.027) €	(10.050) €	(10.072) €
Costi per servizi	(46.503) €	(49.973) €	(51.385) €	(50.233) €	(50.087) €	(49.965) €
Oneri diversi di gestione	(591) €	(790) €	(840) €	(856) €	(875) €	(894) €
Totale costi operativi	(130.272) €	(136.747) €	(138.740) €	(137.309) €	(137.553) €	(136.621) €
Retribuzioni	(105.863) €	(109.264) €	(109.717) €	(110.171) €	(110.598) €	(111.051) €
Oneri	(23.620) €	(24.364) €	(24.463) €	(24.562) €	(24.661) €	(24.761) €
Accantonamenti TFR	(9.071) €	(9.356) €	(9.395) €	(10.303) €	(10.341) €	(13.379) €
Altri costi del personale	(18.078) €	(20.797) €	(19.481) €	(18.957) €	(18.433) €	(17.858) €
Totale costi del personale	(156.631) €	(163.781) €	(163.056) €	(163.993) €	(164.034) €	(167.050) €
Totale Costi	(286.903) €	(300.528) €	(301.796) €	(301.302) €	(301.587) €	(303.671) €
EBITDA	(7.074) €	7.507 €	15.121 €	18.427 €	21.390 €	22.803 €
Ammortamenti	(6.520) €	(8.102) €	(9.255) €	(10.779) €	(12.202) €	(13.500) €
Svalutazioni	(1.250) €	(1.250) €	(1.250) €	(1.250) €	(1.250) €	(1.250) €
Accantonamenti Fondi Rischi	(800) €	(800) €	(850) €	(900) €	(950) €	(1.000) €
EBIT	(15.644) €	(2.644) €	3.766 €	5.498 €	6.988 €	7.052 €
Oneri finanziari	(2.651) €	(3.671) €	(3.994) €	(3.928) €	(3.814) €	(3.683) €
Ricavi finanziari	66 €	925 €	239 €	241 €	243 €	246 €
Proventi straordinari	94.516 €	124.128 €	3.418 €	- €	- €	- €
Oneri straordinari	(3.418) €	(3.418) €	(3.418) €	- €	- €	- €
EBT	72.868 €	115.320 €	10 €	1.811 €	3.418 €	3.615 €
Imposte e Tasse	- €	(700) €	(700) €	(1.604) €	(2.377) €	(2.238) €
Utile / Perdita	72.868 €	114.620 €	(690) €	207 €	1.040 €	1.376 €

CONCLUSIONI

La Fondazione ha dimostrato di poter perseguire in pieno il rispetto degli obiettivi del Piano Strategico 2023-2025 ed ora, con migliori Condizioni e nuove opportunità, quelli del Piano Strategico 2024-2028.

Con la valorizzazione in bilancio dell'usufrutto gratuito trentennale dell'ospedale, come previsto dai criteri contabili *Vatican Gaap*, si viene a strutturare un importante capitale netto positivo per tutto il periodo, stante anche l'EBITDA positivo previsto.

L'utilizzo del «Credito d'imposta per Ricerca & Sviluppo» per il periodo pregresso e fino al 2028, unitamente ad ulteriori interventi di finanza, consentirà di estinguere i debiti pregressi ottenendo dei vantaggi considerevoli a saldo e stralcio.

Le prospettive regionali di aumento della erogazione dei servizi, controllato - secondo legislazione vigente, consentono alla Fondazione di crescere complessivamente nel periodo per circa 29 milioni €, producendo EBITDA positivo ed anche finanziando gli investimenti.

Il lavoro di comunicazione e *fund raising*, anche a livello internazionale a partire dagli USA, sta già dando importanti segnali di aumento degli introiti, per ora prudenzialmente non rilevati, così come la possibile cessione degli *asset* immobiliari non strategici in gran parte provenienti da donazioni che ancora continuano ad arrivare, anche questi prudenzialmente non rilevati, potranno dare un ulteriore beneficio finanziario nel breve e medio lungo periodo.

La Fondazione ha posto basi solide per affrontare le prossime sfide, che includono anche la ristrutturazione «ecobonus» ed «eco-sisma» nonché i rinnovamenti necessari per continuare ad offrire servizi di massimo livello all'interno di un sistema sanitario in continua evoluzione, anche con riferimento all'impatto *ESG* di cui può essere portatrice.

La Fondazione potrà continuare ad avere un impatto sociale enorme sul territorio regionale e sovraregionale di riferimento e, come espressamente richiesto, lo potrà affrontare senza ricorrere ad alcun licenziamento.