

## RELAZIONE DEL COLLEGIO AL BILANCIO PREVENTIVO

### BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2020

In data 22/01/2020 si è riunito presso la sede della IRCCS - ISTITUTO ONCOLOGICO VENETO

il Collegio Sindacale, regolarmente convocato, per procedere all'esame del Bilancio Preventivo economico per l'anno 2020.

Risultano essere presenti /assenti i Sigg.:

Dott.ssa Stefania Garassino , presidente del Collegio Sindacale;

Dott. Renato Pedullà, Componente del Collegio Sindacale;

Dott. Pierpaolo Cautela, Componente del Collegio Sindacale;

Dott.ssa Enrica Avanzi, segreteria del Collegio Sindacale;

Dott. Francesco Favretti, Direttore Amministrativo dello IOV;

Dott.ssa Edda Stramare, Dirigente U.O.S. Contabilità e Bilancio;

Dott.ssa Alessandra Nascimben, Dirigente U.O.S. Gestione Amministrativa della Ricerca e delle Sperimentazioni Cliniche .

Il preventivo economico di cui alla delibera di adozione del Direttore generale n. 824 del 30/12/2019

è stato trasmesso al Collegio sindacale per le relative valutazioni in data 30/12/2019 , con nota prot. n. mail

del 30/12/2019 e, ai sensi dell'art. 25 del d. lgs. N. 118/2011, è composto da:

- conto economico preventivo
- piano dei flussi di cassa prospettici
- conto economico di dettaglio
- nota illustrativa
- piano degli investimenti
- relazione del Direttore generale

Il Collegio, al fine di acquisire ulteriori elementi informativi sul bilancio preventivo, con riferimento anche alla relazione del Direttore Generale, ha ritenuto opportuno conferire con lo stesso che in merito all'argomento ha così relazionato:

Il Bilancio Preventivo Economico annuale 2020, trasmesso al Collegio Sindacale per le debite valutazioni, unitamente ai prospetti e agli allegati di dettaglio, è stato redatto sulla base delle indicazioni:

- predisposte da Azienda Zero con la nota n. 24018 del 09/12/2019 ad oggetto "Istruzione per la formulazione del Bilancio Economico di Previsione per l'anno 2020", di trasmissione dell'ipotesi di BEP elaborata da Azienda Zero sulla base della terza rendicontazione trimestrale 2019 (ultimo Bilancio Previsionale Aggiornato 2019) e di richiesta di redazione di una versione integrata;

- fornite da Azienda Zero con comunicazione mail del 20/12/2019 avente ad oggetto: "BEP 2020: proposta finale - 952", con la quale l'Ente di governance, a seguito dell'esame delle proposte di Bilancio Economico Preventivo 2020 presentata dall'Istituto Oncologico Veneto con una perdita di circa 6,8 milioni, trasmetteva la versione definitiva predisposta da Azienda Zero e comunicava di aver rilasciato la congruità tecnica sulla stessa per una perdita di circa 1 milione.

Il Collegio, al fine di acquisire ulteriori elementi informativi sul Bilancio Preventivo 2020, con riferimento anche alla relazione del Direttore Generale sul Preventivo stesso allegata al presente verbale, ha ritenuto opportuno conferire con il Direttore Amministrativo, in rappresentanza del Direttore Generale, che in merito all'argomento illustra, in particolare, le fasi che hanno portato all'adozione del Bilancio Economico Preventivo 2020 nella versione che tiene conto delle indicazioni fornite da Azienda Zero, in sede di formulazione del parere di congruità tecnica sulla proposta di bilancio presentata dall'Istituto.

Il Direttore Amministrativo inizia la sua esposizione evidenziando le principali differenze tra la versione trasmessa dall'Istituto Oncologico e quella finale integrata con le modifiche apportate da Azienda Zero.  
In particolare, le principali voci che hanno subito una revisione sono:

**COSTO DEL PERSONALE** - la previsione fatta dall'Istituto contemplava un incremento del costo previsto nel 2020 rispetto alla terza trimestrale 2019, per effetto delle seguenti variabili:

1. l'attuazione della prima fase del nuovo contratto di lavoro per la ricerca, cosiddetta "Piramide della ricerca" di cui all'articolo 1, comma 433, L. 205/2017, che prevede l'assunzione a tempo determinato per un quinquennio del personale precario dello IOV dedicato alla ricerca in possesso dei requisiti previsti dal Ministero (circa 50 unità), per un costo complessivo annuo previsto di euro 1,9 milioni; importo questo che trova intero finanziamento nelle risorse integrative assegnate dal Ministero della Salute in data 30 ottobre 2019 e vincolate all'applicazione di tale normativa e che quindi non incide sul risultato finale del bilancio preventivo;
2. le assunzioni di personale, autorizzate dalla Crite nel corso del 2019, per contratti a tempo determinato, ex articolo 15 octies del D.Lgs. 502/92 e smi, che andranno progressivamente a sostituire i contratti di collaborazione coordinata e continuativa, non più utilizzabili e quindi ad esaurimento; costi stimati in circa 625 mila da imputarsi sul sezionale della ricerca ed interamente finanziati;
3. l'effetto di trascinamento nell'anno 2020 dei costi del personale derivante dal trasferimento di alcuni reparti del presidio di Castelfranco Veneto dall'Azienda ULSS n. 2 allo IOV, avvenuto a luglio 2019, che incide sul 2020 per 3,4 milioni di euro;
4. l'incremento dei fondi contrattuali, per un ammontare di circa un milione di euro, conseguente all'adeguamento della dotazione organica approvata con DGR n. 1748/2019; dato questo non inserito né nella terza trimestrale 2019 né nel tetto di spesa assegnato allo IOV con DDR n. 127/2019;

Nelle more della definizione dei tetti di spesa del personale per l'anno 2020 assegnati dalla Regione del Veneto a ciascuna Azienda del SSR, nel rispetto del tetto complessivo di spesa a livello regionale fissato dalla normativa nazionale, la modifica richiesta da Azienda Zero su questa voce, ha fissato quale previsione di costo per il personale il tetto di spesa fissato dalla Regione per il 2019, incrementato di maggiori costi per euro 1,36 milioni, quale parziale riconoscimento degli oneri derivanti dall'applicazione della cosiddetta Piramide della ricerca, come sopra meglio evidenziato, mantenendo però nel contempo la corrispondente voce di ricavo inserita da IOV.

**COSTI PER SERVIZI EROGATI A FAVORE DELLO IOV DALL'AZIENDA ULSS N. 2, PER TRAMITE DELLA SOCIETÀ CHE GESTISCE IL CONTRATTO DI FINANZA SULL'OSPEDALE DI CASTELFRANCO** - nella versione predisposta dallo IOV venivano previsti maggiori oneri derivanti dalle strutture trasferite il primo di luglio 2019 e i cui costi inciderebbero per l'intero esercizio nel 2020; importo questo stimato in 1,5 milioni di euro. Al fine di garantire un allineamento tra i maggiori costi IOV e i corrispondenti maggiori ricavi inseriti dall'Azienda ULSS 2, Azienda Zero ha riportato queste stime al dato inserito nella terza trimestrale 2019. Tali voci dovranno quindi essere oggetto di verifica e aggiornamento nel corso del 2020, garantendo sempre l'allineamento tra i due Enti coinvolti.

**COSTI PER FARMACI E MATERIALE SANITARIO** – nelle more della definizione dei nuovi tetti di spesa per queste voci, Azienda Zero ha riportato questi ultimi al valore del tetto di spesa fissato dalla Regione per l'anno 2019. A questo proposito va ricordato che, come esposto nella relazione del Direttore Generale al Bilancio preventivo, anche la versione proposta dallo IOV non considerava per la voce relativa al costo previsto per farmaci la reale proiezione degli stessi, in quanto l'impossibilità di inserire la corrispondente parte di ricavo derivante dalla compensazione in mobilità sanitaria (File F) di tale incremento avrebbe falsato il risultato finale del preventivo per un significativo ammontare economico.

Sul fronte del piano di attività, il Direttore Amministrativo illustra lo stato di attuazione della programmazione regionale (DD.G.R. n. 1635/2016, n. 553/2017, n. 1342/2017 e n. 614/2019) che interessa lo IOV presso la sede di Castelfranco, elencando le U.O. attivate/trasferite nell'anno 2019 e quelle che si prevede di attivare/trasferire nel corso del 2020. Quest'ultimo piano è tutt'ora in attesa del parere di congruità da parte della Regione. Data l'incertezza sui tempi e la notevole aleatorietà che presenterebbero le eventuali stime di costi e ricavi derivanti dall'operazione, come esposto anche nella relazione del Direttore Generale al Bilancio preventivo, nel bilancio adottato non sono stati inseriti elementi economici relativamente a questo aspetto gestionale.

Nel presentare il progressivo piano di attuazione della programmazione regionale, il Direttore evidenzia come tale percorso di

crescita dimensionale, con incremento della dotazione organica e delle aree utilizzate, comporterà per lo IOV difficoltà nel garantire l'immediato equilibrio tra ricavi e costi, in quanto l'investimento fatto non riuscirà a produrre nel breve periodo un valore della produzione di prestazioni sanitarie (unica fonte di finanziamento dell'attività clinica dello IOV) in grado di coprire i costi generati dai suddetti investimenti. Margini di recupero saranno possibili solo a fronte di un significativo incremento della capacità da parte di queste nuove strutture di sviluppare la propria attività in termini di volumi e di complessità delle prestazioni erogate, aumentando di conseguenza le entrate da mobilità sanitaria. Per tale motivo la Relazione del Direttore Generale si chiude segnalando, come del resto già a più riprese fatto nel 2019, la necessità di un intervento da parte della Regione a sostegno di questa delicata fase di potenziamento delle strutture di offerta richiesto dalla programmazione regionale.

Il Collegio, preso atto di quanto esposto dal Direttore Amministrativo, prosegue la disamina del Preventivo 2020 accertando, in via preliminare, che il bilancio sia stato predisposto su schema conforme al modello previsto dalla normativa vigente e analizzando le voci che lo compongono.

Il Collegio, in particolare, ritiene che l'analisi delle voci di costo e ricavo che compongono il bilancio preventivo, non possa prescindere dagli elementi sopra esposti, e debba quindi tenere conto, non solo di una mera valutazione dell'attendibilità dei dati esposti in relazione alle dinamiche gestionali ed ai volumi di attività previsti, ma anche dei criteri più generali con i quali il bilancio preventivo è stato formulato.

Infatti, considerata l'incidenza che il ciascun bilancio preventivo delle aziende del SSR produce sul bilancio sanitario consolidato regionale, l'iscrizione di poste di ricavo e costo stimate in maniera autonoma dalle singole senza un coordinamento regionale genererebbe, per alcune voci quali la mobilità sanitaria e i modelli gestionali di interaziendalità, saldi che non si compensano a livello regionale, falsando quindi almeno in parte il bilancio consolidato.

Sempre a tal proposito il Collegio non può non considerare, in questa sede, come il diverso approccio seguito nella formulazione del bilancio preventivo 2019 abbia portato ad una stima del risultato di esercizio dello IOV estremamente negativo (-16 milioni di euro); dato questo che malgrado fosse stato oggetto di un'analitica spiegazione nella relazione del Direttore Generale, ha ingenerato non poche apprensioni sia a livello regionale che ministeriale. Ad oggi, come era prevedibile, tale previsione è ampiamente rientrata.

Il Collegio prende anche atto che le dinamiche gestionali alle quali lo IOV è sottoposto per effetto dell'attuazione della programmazione regionale rendono molto difficile effettuare previsioni attendibili delle dinamiche di costi e ricavi. In questo senso la Relazione del Direttore Generale ha dato evidenza dei punti di criticità che l'attuazione della programmazione regionale possono generare nella capacità dell'Istituto di mantenere l'equilibrio economico e come la stima del risultato finale prevista dal bilancio adottato debba trovare ristoro in un intervento regionale, che potrà però essere valutato soltanto nel corso dell'esercizio, in relazione all'effettivo sviluppo dell'offerta sanitaria dello IOV e della sua capacità di incrementare la produzione delle nuove aree attivate.

A questo proposito sarà premura del Collegio Sindacale monitorare attentamente, durante tutto l'anno 2020, l'andamento delle rendicontazioni trimestrali che devono reperire le indicazioni regionali.

Il Collegio, avendo accertato in via preliminare che il bilancio è stato predisposto su schema conforme al modello previsto dalla normativa vigente, passa all'analisi delle voci che compongono il bilancio stesso.

In particolare, per le voci indicate tra i ricavi il Collegio ha esaminato l'attendibilità dei valori iscritti nei vari conti sulla base della documentazione e degli elementi conoscitivi forniti dall'Ente.

Per quanto attiene l'analisi delle voci indicate tra i costi, ai fini di una valutazione di congruità, il Collegio ha esaminato con attenzione il Piano di attività per l'anno 2020, confrontando lo stesso con quello dell'anno precedente, valutando la coerenza delle previsioni con gli obiettivi da conseguire e la compatibilità con le risorse concretamente realizzabili nel periodo cui si riferisce il bilancio nonché l'attendibilità della realizzazione di quanto nello stesso previsto.

In particolare l'attenzione è stata rivolta:

- alle previsioni di costo per il personale, complessivamente considerato, con riferimento anche alla consistenza delle unità di personale in servizio, compreso quello che si prevede di assumere a tempo determinato, nonché agli oneri per rinnovi contrattuali;
- alle previsioni di costo per l'acquisto di beni di consumo e servizi, con riferimento al costo che si sosterrà relativo a consulenze nonché al lavoro a vario titolo esternalizzato per carenza di personale in organico;
- agli accantonamenti di oneri di non diretta manifestazione finanziaria;
- Altro:

Si riportano di seguito le previsioni economiche del bilancio per l'anno 2020 confrontate con le previsioni dell'esercizio precedente e con l'ultimo bilancio d'esercizio approvato:

CONTO ECONOMICO	(A) CONTO CONSUNTIVO ANNO 2018	BILANCIO PREVENTIVO ANNO 2019	(B) BILANCIO PREVENTIVO ANNO 2020	DIFFERENZA (B - A)
Valore della produzione	€ 129.197.790,55	€ 153.755.921,79	€ 164.927.516,67	€ 35.729.726,12
Costi della produzione	€ 128.256.344,28	€ 161.305.661,78	€ 162.149.450,36	€ 33.893.106,08
Differenza + -	€ 941.446,27	€ -7.549.739,99	€ 2.778.066,31	€ 1.836.620,04
Proventi e Oneri Finanziari + -	€ -11.153,94	€ -22.339,86	€ -22.339,86	€ -11.185,92
Rettifiche di valore attività fin. + -	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Proventi e Oneri straordinari + -	€ 2.555.361,86	€ 1.493.988,00	€ 0,00	€ -2.555.361,86
Risultato prima delle Imposte	€ 3.485.654,19	€ -6.078.091,85	€ 2.755.726,45	€ -729.927,74
Imposte dell'esercizio	€ 2.628.460,10	€ 3.448.792,69	€ 3.783.491,69	€ 1.155.031,59
Utile (Perdita) d'esercizio	€ 857.194,09	€ -9.526.884,54	€ -1.027.765,24	€ -1.884.959,33

**Valore della Produzione:** tra il preventivo 2020 e il consuntivo 2018 si evidenzia un incremento

pari a € 35.729.726,12 riferito principalmente a:

voce	importo
La voce di ricavo che presenta il maggior scostamento è quella relativa ai ricavi per prestazioni sanitarie per circa 16 milioni, seguita dalla voce concorsi, recuperi e rimborsi per circa 10 milioni relativamente a ricavi derivanti da prestazioni erogate in regime di interaziendalità.  Di seguito vengono analizzati i principali aggregati e i relativi scostamenti.	€ 35.729.726,12
A.1) CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO	€ -4.323.110,00
A.2) RETTIFICHE CONTRIBUTI C/ESERCIZIO PER DESTINAZIONE AD INVESTIMENTI	€ 8.337.282,00
A.3) UTILIZZO FONDI PER QUOTE INUTILIZZATE CONTR. FINALIZZATI E VINCOLATI AD ESERCIZI	€ 3.631.743,00
A.4) RICAVI PER PRESTAZIONI SANITARIE E SOCIO SANITARIE A RILEVANZA SANITARIA	€ 16.393.069,00
A.5) CONCORSI RECUPERI E RIMBORSI	€ 10.431.585,00
A.6) COMPARTICIPAZIONE ALLA SPESA PER PRESTAZIONI SANITARIE (TICKET)	€ 137.193,00
A.7) QUOTA CONTRIBUTI C/CAPITALE IMPUTATA ALL'ESERCIZIO	€ 1.227.618,00
A.8) INCREMENTI DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	€ 0,00
A.9) ATRI RICAVI E PROVENTI	€ -105.654,00
Nella seguente tabella vengono fornite le informazioni di dettaglio sugli scostamenti previsti per contributi in c/esercizio per quota F.S. regionale:	€ 0,00
A.1.A) Contributi da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale	€ -3.054.543,55
A.1.A.1) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto	€ -2.465.657,94
A.1.A.1.1) Finanziamento Indistinto	€ -2.771.287,56
A.1.A.1.2) Finanziamento indistinto finalizzato da Regione	€ -622.594,38
A.1.A.1.3) Funzioni	€ 928.224,00
A.1.A.2) da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale vincolato	€ -588.885,61

Nella seguente tabella è riportata la previsione dei contributi in c/esercizio per la ricerca con la distinzione fra quelli provenienti dal Ministero della Salute (distinti tra quelli per la ricerca corrente e per ricerca finalizzata) e quelli provenienti da altri soggetti pubblici e privati

Descrizione	Ricerca corrente
Contributi in c/esercizio da Ministero della Salute	
ricerca corrente	
ricerca finalizzata	
Contributi in c/esercizio da Regione e altri soggetti pubblici	
Contributi in c/esercizio da privati	
<b>Totale contributi c/esercizio</b>	<b>€ 0,00</b>

*(indicare i contributi riportati nel conto economico nell'ambito della voce A.I.c)*

**Costi della Produzione:** tra il preventivo 2020 e il consuntivo 2018

si evidenzia un incremento pari a € 33.893.106,08 riferito principalmente a:

voce	importo
<p><b>B.1) ACQUISTI DI BENI</b>                      Il conto acquisti di beni sanitari ammonta ad 68 milioni, registra un decremento del 1%, come rimodulato da Azienda Zero in base alla DDR 127/19, rispetto ai dati del Bilancio Preventivo aggiornato anno 2019 (terza rendicontazione 2019). La voce di spesa più significativa dell'aggregato risulta essere quella legata all'acquisto di prodotti farmaceutici ed emoderivati.</p> <p>Prodotti farmaceutici ed emoderivati: il dato di Preventivo per l'anno 2020 corrisponde con il valore rimodulato da Azienda Zero (tetti di spesa programmati dalla Regione Veneto - DDR 127/19).                      La proposta di Preventivo dovrà essere rivista anche a seguito l'immissione in commercio di nuovi farmaci e relative nuove innovatività (per le quali è previsto un incremento dell'apposito fondo), il cui costo è stimato in circa 7,5 milioni. Questo incremento atteso sarà valorizzato successivamente in fase di aggiornamento trimestrali nel corso dell'anno 2020.</p>	€ 5.236.124,00
<p><b>B.2) ACQUISTI DI SERVIZI</b>                      La voce registra un decremento di 1,366 milioni rispetto al Bilancio Preventivo aggiornato 2019 derivante dai costi cessanti di cui alla cosiddetta "Piramide della ricerca" che comporta l'assunzione a tempo determinato del personale precario della ricerca per l'anno 2020. La differenza rispetto all'anno 2018 della voce acquisti di servizi sanitari risente della chiusura della convenzione con Abano Terme a seguito dell'avvio della nuova sede di Schiavonia nonché dei maggiori oneri da riconoscere all'Azienda Ulss 2 Marca Trevigiana per prestazioni rese ai reparti presi in carico presso la nuova sede di Castelfranco Veneto. La differenza rispetto all'anno 2018 della voce acquisti di servizi non sanitari deriva dagli oneri per servizi interaziendali.</p>	€ 10.748.083,00
<p><b>B.3) MANUTENZIONI E RIPARAZIONI</b>                      la voce risulta invariata rispetto al Bilancio Preventivo aggiornato 2019, come da indicazioni di Azienda Zero.</p>	€ 968.682,00
<p><b>TOTALE COSTO DEL PERSONALE</b>                      Il costo del personale, come da rimodulazione di Azienda Zero, registra un valore di 40,4 milioni con un incremento di circa 1,7 milioni rispetto al Bilancio Preventivo aggiornato 2019. La proposta di Preventivo 2020 inoltrata dallo IOV all'Ente di governance prevedeva un importo di 46 milioni, con un incremento 2020 su 2019 di circa 7 milioni, il cui dettaglio è già stato esposto dal Direttore Amministrativo. La differenza rispetto all'anno 2018 deriva dai maggiori oneri connessi alle assunzioni e alle cessioni avviate per l'apertura dei reparti presso Castelfranco Veneto.</p>	€ 12.681.017,00
<p><b>B.9) ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>                      tale voce di spesa è stata stimata in linea con i valori del Bilancio Preventivo aggiornato 2019. La differenza rispetto all'anno 2018 deriva dalle nuove modalità di rilevazione dell'IVA sulle voci di Poste R.</p>	€ 1.928.129,00
<p><b>TOTALE AMMORTAMENTI</b>                      gli ammortamenti sono stati determinati tenendo conto delle quote 2020 relative ai beni degli anni precedenti già presenti a Libro Cespiti integrandole con le risultanze del Piano Investimenti 2020, abbattendo l'aliquota al 50% per i nuovi cespiti 2020.</p>	€ 1.806.959,00
<p><b>B.13) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE</b></p>	€ 846.121,00
<p><b>B.14) ACCANTONAMENTI DELL'ESERCIZIO</b>                      gli accantonamenti del Preventivo 2020 sono stati riproposti da Azienda Zero sostanzialmente in linea con il Bilancio Preventivo aggiornato 2019. Il Collegio prende atto che tra gli accantonamenti sono stati appostati da Azienda Zero somme per 885 mila relative ai rinnovi contrattuali.</p>	€ -477.240,00

**Proventi e Oneri Fin.:** tra il preventivo 2020 e il consuntivo 2018 si evidenzia un decremento pari a € -11.185,92 riferito principalmente a:

	voce	importo
	C.3C) ALTRI INTERESSI PASSIVI	€ 8.557,64

**Rettifiche di valore attività finanziarie:** tra il preventivo 2020 e il consuntivo 2018

si evidenzia un decremento pari a € 0,00 riferito principalmente a:

	voce	importo

**Proventi e Oneri Str.:** tra il preventivo 2020 e il consuntivo 2018

si evidenzia un decremento pari a € -2.555.361,86 riferito principalmente a:

	voce	importo
	A seguito di rimodulazione di Azienda Zero i componenti straordinari sono stati esposti a zero nel Bilancio Preventivo 2020.	€ -2.555.361,86

In riferimento agli scostamenti più significativi evidenziati si rileva quanto segue:

In considerazione di quanto sopra esposto, il Collegio esprime parere favorevole sul bilancio preventivo per l'anno 2020 ritenendo le previsioni attendibili, congrue e coerenti col Piano di attività 2020, con i finanziamenti regionali nonché con le direttive impartite dalle autorità regionali e centrali.

Riguardo a quanto sopra, si osserva che:

Il Collegio Sindacale preso atto delle risultanze del bilancio preventivo 2020, letta la Relazione del Direttore Generale e sentite le argomentazioni degli intervenuti, approva il Bilancio economico preventivo 2020 e si riserva, come già sottolineato a pagina 3 del presente documento, di monitorare con attenzione, durante tutto l'anno 2020, le rendicontazioni trimestrali che dovranno recepire le indicazioni regionali.

## ELENCO FILE ALLEGATI AL DOCUMENTO

### File allegato n° 1

[http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/Relazione%20del%20D.%20G.%20al%20Bilancio%20Preventivo%202020\\_956132\\_3.pdf](http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/Relazione%20del%20D.%20G.%20al%20Bilancio%20Preventivo%202020_956132_3.pdf)

### File allegato n° 2

[http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/SELEZIONE%20MANDATI%20x%20PISA.xlsx\\_956132\\_2.pdf](http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/SELEZIONE%20MANDATI%20x%20PISA.xlsx_956132_2.pdf)

### File allegato n° 3

[http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/Selezione%20reversali%20x%20PISA.xlsx\\_956132\\_1.pdf](http://portaleigf.mef.gov.it/pisa/Allegati/Selezione%20reversali%20x%20PISA.xlsx_956132_1.pdf)

---

### FIRME DEI PRESENTI

STEFANIA GARASSINO \_\_\_\_\_

RENATO PEDULLA \_\_\_\_\_

PIER PAOLO CAUTELA \_\_\_\_\_