



**Azienda Pubblica di servizi alla persona Montedomini – Sant’Ambrogio –
Fuligno – Bigallo**

A.S.P. Firenze Montedomini

Via de' Malcontenti, 6 – 50122 FIRENZE



La memoria è tesoro e
custode di tutte le cose

Bilancio di Previsione Triennale

2018 - 2020

PIANO ECONOMICO TRIENNALE A.S.P. FIRENZE MONTEDOMINI

INDICE

1	LO SVILUPPO DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE	3
1.1	Ipotesi alla base del piano industriale triennale	3
2	PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2018 - 2020	5
2.1	Servizi Socio Assistenziali	5
2.2	Assistenza domiciliare	6
2.3	Agenzia Formativa	6
2.4	Area immobiliare	6
2.5	Mensa	7
2.6	Inclusione sociale	7
2.7	Disabilità	7
2.8	Struttura	8
3	RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE	8
4	PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO	8
5	ALLEGATI.....	9

1 LO SVILUPPO DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE

Contestualmente alla approvazione del budget del 2018, è stato elaborato il piano industriale per il triennio 2018-2020.

Di seguito sono evidenziate le ipotesi di variazione dei ricavi e di variazione dei costi per il triennio in oggetto.

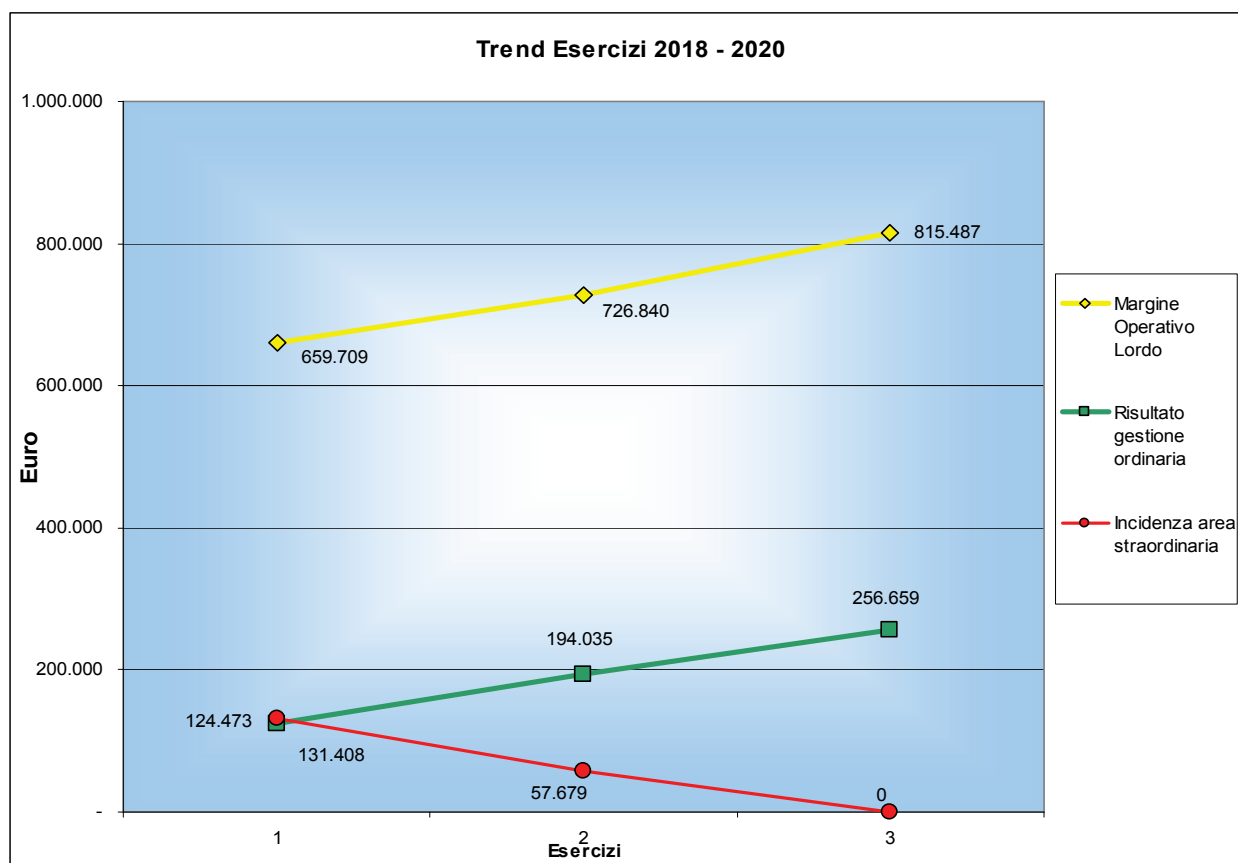
1.1 IPOTESI ALLA BASE DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE

Le ipotesi che sono alla base del piano industriale triennale riguardano principalmente sia l'area operativa relativa alle attività statutarie che l'area immobiliare di Montedomini in ottica di un costante miglioramento dei servizi offerti nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio. I principali sviluppi pertanto sono evidenziati complessivamente dall'area relativa alle attività socio – assistenziali, l'incremento dei proventi derivanti da canoni di locazioni e lo sviluppo dell'agenzia formativa, quest'ultima rappresentata in modo prudente rispetto alle concrete possibilità di crescita del servizio.

Sotto l'aspetto economico si evidenzia un Margine Operativo Lordo in progressivo miglioramento nell'arco dei tre esercizi, con riflessi positivi riguardanti l'incidenza della gestione caratteristica rispetto al pareggio di bilancio. Analogamente l'incidenza della gestione non caratteristica risulta in netta diminuzione nel corso del triennio.

Oltre all'aspetto economico, anche da un punto di vista patrimoniale e finanziario risulta particolarmente importante evidenziare che al termine del prossimo triennio, corrispondente tra l'altro al termine dell'attuale mandato del CdA, l'Azienda porterà a conclusione uno dei principali obiettivi prestabiliti, ovvero il risanamento completo del bilancio sotto la triplice dimensione: economica, patrimoniale e finanziaria.

Il seguente grafico rappresenta in modo chiaro l'incidenza della gestione corrente e della gestione straordinaria previsto per il triennio 2018 – 2020.



Come illustrato dal grafico è importante sottolineare la crescita prevista per il Margine operativo lordo nel corso dei prossimi tre esercizi determinata da una parte dalla crescita del valore della produzione e dall'altra da una riduzione dei costi relativi alla gestione corrente in una ottica di maggiore efficienza. Tale trend positivo caratterizzato esclusivamente dalla gestione ordinaria è confermato sia dal Risultato Ordinario che passa da 124.473 € del 2018 a 194.035 € nel 2019 e a 256.659 € nel 2020. Parallelamente si assiste all'annullamento dell'incidenza della gestione straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio, come evidenziato dal grafico tale incidenza è stimata pari a circa 131.000 nel 2018, 57.000 € circa nel 2019 e ZERO nel 2020. E' importante ricordare che già il 2018 presenterà un importante miglioramento di tutti e tre i margini analizzati dal grafico rispetto ai valori del triennio precedente.

2 PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2018 - 2020

Analizzando le voci di ricavo e di costo delle singole aree nel dettaglio di seguito sono illustrati i criteri di determinazione del risultato dei singoli centri di responsabilità.

2.1 SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

I ricavi di questa area sono dati principalmente derivanti dalle rette di degenza, suddivisi in una parte a carico del SSN ed una parte a carico del Comune. Essendo in corso la nuova definizione dell'utilizzo della struttura Abamelek con il Comune di Firenze, a seguio di cui proseguirà la ristrutturazione del complesso che porterà nei prossimi due esercizi all'aumento dei posti letto da 58 a 70 con notevoli benefici in termini di fatturato e margini economici.

Per giungere all'ammontare stimato dei ricavi, sono stati considerati i posti letto disponibili per le singole strutture, la percentuale di occupazione dei posti letto (prendendo come riferimento le previsioni del dirigente del centro di responsabilità comparate con l'occupazione effettiva della previsione di chiusura 2017) e la retta di degenza (sia la parte sanitaria sia quella sociale). La percentuale di occupazione, in base ai dati storici è stata quantificata pari al 97%.

Nel rispetto del principio di prudenza non è stato ipotizzato nel presente piano triennale alcun incremento dei ricavi da rette derivante dalla ridefinizione delle quote sociali e sanitarie, mentre è stato previsto un incremento di tutti i costi variabili sulla base degli variazioni istat su base annuale.

L'intera area relativa ai servizi socio sanitari subiranno certamente degli scostamenti rispetto alla presente previsione delle nuove aggiudicazioni della importante procedura aperta in corso di svolgimento e che interessa tutte e tre le strutture socio assistenziali.

2.2 SERVIZI DOMICILIARI

Nel piano triennale è stato previsto il mantenimento del numero degli attuali utenti e di tutti i servizi attualmente svolti in convenzione con il Comune di Firenze e la Società della Salute. Importante rilevare che, rispetto agli esercizi precedenti, il risultato dell'intera area attinente

ai servizi domiciliare presenta un risultato positivo, principalmente dovuto alla riorganizzazione e l'ottimizzazione del personale.

2.3 AGENZIA FORMATIVA

Su base triennale è stato previsto per il periodo 2018 - 2020 un piano di sviluppo dell'agenzia formativa prevedendo un progressivo incremento dei proventi derivanti dall'utilizzo delle sale e dell'attività di organizzazione di corsi di formazione, specialmente a seguito dello sviluppo della Scuola di Alta Formazione. Permane un risultato negativo ma in progressivo miglioramento dovuto principalmente all'alta incidenza del costo del personale rispetto al totale dei costi. Nel triennio futuro si prevede un risultato tendente al bilancio.

2.4 AREA IMMOBILIARE

La gestione e l'ottimizzazione dell'area immobiliare dell'ASP sarà nel prossimo triennio uno dei principali punti di forza dell'ASP. Tenuto conto della necessità di procedere preventivamente ad importanti investimenti in ottica di ristrutturazione del patrimonio, risulta fondamentale la massimizzazione dei ricavi derivanti da canoni di locazione in quanto il patrimonio immobiliare è l'area con maggiori margini di crescita all'interno delle attività svolte dall'ASP. Pertanto l'obiettivo nel prossimo triennio sarà quello di incrementare, secondo una stima prudente, di circa il 5% i proventi derivanti da locazioni.

Oltre all'attività ordinaria, il patrimonio è stato individuato come lo strumento che, attraverso un importante piano di alienazioni stimate in circa oltre 6 milioni di euro nel triennio e consentirà all'amministrazione di attuare un importante piano di investimenti legati all'adeguamento da un punto di vista normativa antincendio, la ristrutturazione ed ampliamento delle RSA già esistenti e la ristrutturazione di appartamenti al fine della messa a reddito degli stessi. Nello specifico le alienazioni interesseranno il complesso dell'Istituto Demidoff e la Ex Colonia Rosello situata in località Calambrone (PI). Benchè ottimisticamente entrambe le alienazioni siano state inserite tra i proventi straordinari del 2018, risulta realistica la conclusione dell'iter relativo all'Istituto Demidoff. L'alienazione dell'immobile situato a Calambrone risulta possibile ma tecnicamente di difficile realizzazione entro 12 mesi.

Riguardo alla B.U. denominata Vanchetoni, nel presente bilancio triennale è stato ipotizzata la risoluzione del contenzioso legato all'importo oggetto di transizione con la Confraternita di S. Francesco, detta de' Vanchetoni già nei primi mesi del 2018 e pertanto la B.U. non risulta valorizzata nei due esercizi successivi.

2.5 MENSA

I ricavi di questa area sono rappresentati principalmente dal rimborso forfettario derivante dal gestore della mensa presso Montedomini, oltre che dal numero dei pasti venduti direttamente dall'ASP. Analogamente i costi sono rappresentati dal costo dei pasti prodotti dall'azienda che ha in appalto la ristorazione all'interno di Montedomini e dagli oneri diretti derivanti dal servizio svolto. Nel triennio, il servizio di refezione subirà certamente alcune modifiche per effetto della scadenza dell'attuale contratto di appalto avvenuta nel mese luglio 2017 e che verrà nuovamente affidato nel 2018.

2.6 INCLUSIONE SOCIALE

Il dettaglio delle attività legate all'inclusione sociale è dettagliatamente descritto nella relazione annuale. Per il 2019 e il 2020, nonostante il sistema preveda una riorganizzazione generale del sistema di accoglienze con la conseguente nuova collocazione dell'ASP all'interno del sistema integrato con le politiche comunali, è ormai certa una contrazione dei ricavi e anche dei margini operativi rispetto al 2018 dato che solo per quest'ultimo esercizio è assicurata la prosecuzione per residui tre mesi della convenzione avente ad oggetto la gestione delle foresterie sociali e dell'albergo popolare. Il Comune di Firenze sta effettuando una procedura aperta per la nuova assegnazione diretta del servizio. Al momento dell'elaborazione del presente bilancio non è stato possibile, benché probabili, prevedere ulteriori nuovi sviluppi e risorse a disposizione del Comune di Firenze per i prossimi due esercizi.

2.7 DISABILITÀ

I ricavi di questa area sono rappresentati dall'attività legata alle vacanze disabili dove per il 2019 ed il 2020 non è stato possibile prevedere i volumi programmati del Comune di Firenze per i prossimi due esercizi.

2.8 STRUTTURA

I ricavi ed i costi non direttamente imputabili ad una o più B.U. finali sono state inserite nell'area denominata "Struttura". I principali ricavi di questa area nel dettaglio sono rappresentati da contributi istituzionali, oblazioni ricevute da privati e rimborsi e proventi diversi .

I principali costi dell'area sono rappresentati dal costo del personale dell'area amministrativa (oltre il 50%) oltre ai compensi dell'Organo Amministrativo e Collegio Sindacale, spese legali, consulenze tecniche e amministrative, compensi a professionisti esterni, contratti di assistenza, godimento beni di terzi,, utenze e spese di pulizia di locali comuni. I costi per consulenze esterne e spese legali, oltre ai costi per assicurazioni sono previsti progressivamente in diminuzione nei prossimi due esercizi.

Imposte e tasse diverse sono rappresentate da spese di bollo, TASI, TARI stimate per l'esercizio 2018 in base al bilancio preconsuntivo 2017; sono mantenute costanti nel triennio.

Riguardo agli interessi passivi nel triennio 2018 – 2020 prudenzialmente non è stata prevista la riduzione degli oneri finanziari in quanto la leggera riduzione degli interessi passivi per mutui potrebbero essere in qualche modo "compensati" da maggiori interessi derivanti dall'utilizzo del fido.

3 RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Nel prospetto relativo, **Allegato b)**, del presente documento, viene evidenziato il contributo di ogni singola area al risultato del conto economico previsionale.

Il "margine di contribuzione", **Allegato c)**, mette in evidenza il contributo che le singole business unit forniscono al conto economico.

4 PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO

I principali sviluppi futuri dell'ASP sono legati all'importante piano di investimenti previsto a partire dal 2018 per un valore assoluto pari a oltre 5 milioni di euro finanziati sia con i proventi derivanti dall'importante piano di dismissioni già avviato che con le risorse derivanti dal mutuo per investimenti acceso nel corso del 2015. Gli investimenti riguarderanno principalmente l'area socio assistenziale al fine di adeguare i locali alle normative vigenti (da un punto di vista sismico, antincendio, statico, etc.), oltre ad incrementare il numero dei posti letto e la creazione di nuovi possibili servizi.

Da un punto di vista strategico, è previsto inoltre di destinare una parte dei proventi straordinari ad interventi di ristrutturazione del patrimonio immobiliare (locato o da locare) al fine di ottimizzare l'utilizzo del patrimonio generando entrate correnti in costante crescita.

Sul fronte dei costi l'obiettivo dell'amministrazione permane quello di ottimizzare il livello generale dei costi mantenendo costante il grado di efficacia e gli standard di qualità.

Da un punto di vista patrimoniale si rileva l'importanza di un continuo miglioramento del rapporto tra passività e attività al fine di garantire una stabilità patrimoniale e finanziaria.

L'obiettivo principale dell'amministrazione è quello di un continuo miglioramento della redditività derivante dalla gestione ordinaria dell'ASP e pertanto prevedere che gli sviluppi futuri dell'ASP siano finalizzati al raggiungimento del pareggio di bilancio senza far ricorso all'area straordinaria della gestione. Tale risultato potrebbe essere già raggiunto a partire dal 2019 ma in via prudenziale si evidenzia soltanto a partire dal 2020 come di evince dalla voce "accantonamenti" valorizzata per circa 26.000 euro e originata dall'"avanzo" del risultato d'esercizio.

Infine il Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini a seguito dei nuovi indirizzi e degli sviluppi previsti degli enti di programmazione adeguerà il presente budget pluriennale in funzione di nuove attività e servizi gestiti direttamente dall'Azienda.

5 ALLEGATI

Allegato A : Conto Economico CEE;

Allegato B : Conto Economico diviso per singola area;

Allegato C : Conto Economico a Margine di Contribuzione triennio 2018 - 2020