



Piano degli indicatori dei risultati attesi di bilancio **2019** ¹

ASP Firenze Montedomini

Da sempre vicino alle persone fragili



Soglia o standard di riferimento

Note



Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di ASP Firenze Montedomini è costituito da dieci indicatori, riguardarti dieci aree trasversali a tutti settori di intervento dell'Azienda.

1. PRESENZE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il presente indicatore è calcolato come segue:

Denominazione	INDICATORE DI PRESENZA SUL POSTO DI LAVORO
Codice	1
Focus della valutazione	Quantificare la presenza del personale dipendente sul posto di lavoro
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	Valutare la presenza del personale dipendente sul posto di lavoro significa sia verificare la copertura complessiva dei vari Servizi, sia, per sottrazione, monitorare le assenze generali che vanno oltre le ferie.
Formula matematica	Σ,(GP,/(GL,-F,) D Σ gg(lav)
	$\Sigma gg(dov) - \Sigma gg(fer)$
Metrica	Percentuale (%) dei giorni lavorativi dovuti
Fonte dei dati	Archivio presenze del software Present
Documento di rilevazione	Scheda Rilevazione
Estensione e tempi della rilevazione	Rilevazione annuale

Nel bilancio di ASP Firenze Montedomini una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale. Da almeno dieci anni è composto quasi esclusivamente da personale di tipo amministrativo, a seguito della scelta di esternalizzazione della gestione dei reparti di assistenza.

Nel conteggio non sono considerati i dipendenti in aspettativa

90% dei giorni lavorativi dovuti

In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati al grado di presenza del personale amministrativo in servizio.

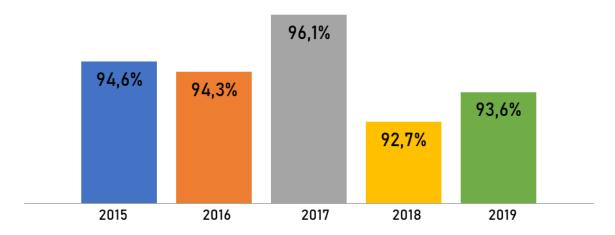
	2015	2016	2017	2018	2019
Dovuto teorico	9.664	8992	7.925	7.941	8.332
Ferie teoriche	1.042	972	862	878	909
Giorni effettivi di presenza	8.158	7561	6.790	6.545	6.950
Indicatore	94,6%	94,3%	96,1%	92,7%	93,6%





Il valore è espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare ed i risultati confermano un valore sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi cinque anni, presentando un lieve picco nel 2017 ed un leggero incremento nel 2019 rispetto all'anno precedente, raggiungendo il valore superiore del 93,6%.

Indicatore presenza sul posto di lavoro



2. RAPPORTO FATTURATO / INCASSATO (CREDITI PER RETTE):

Denominazione	RAPPORTO INCASSI / FATTURATO RETTE
Codice	2
Focus della valutazione	Il focus della valutazione è il monitoraggio dei crediti per rette incassati in rapporto a quanto fatturato per tali servizi. Maggiore sarà l'indicatore e minore saranno state le perdite su crediti nel corso di ogni singolo anno.
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	L'indicatore è espresso in valori percentuali in cui, in linea teorica, il 100% significherebbe aver incassato tutti i crediti esigibili.
Formula matematica	L'indicatore è dato dal rapporto tra i crediti maturati nel corso di un esercizio (indicato come "n") e ancora non incassati alla data del 31/03/n+1.
Metrica	Valori espressi in %
Fonte dei dati	Contabilità
Documento di rilevazione	Gestionale contabilità
Estensione e tempi della rilevazione	Indicatore annuale rilevabile ogni 31/03/n+1 in riferimento all'anno n
Soglia o standard di riferimento	Soglia minima 90% - standard di riferimento 95%





Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell'ASP vista la particolare tipologia di utenza che l'azienda accoglie presso le proprie strutture. Nel corso degli ultimi anni la contribuzione degli assistiti è notevolmente aumentata in confronto con quanto garantito dal servizio sanitario nazionale (sottoforma di quota sanitaria riconosciuta) e della contribuzione da parte di comuni (nel caso di Montedomini, quasi totalmente riferito al Comune di Firenze).

A parità di servizi erogati dall'ASP e di posti letto gestiti, sull'arco temporale 2015-2019 si assiste ad una crescita del fatturato a soggetti privati da circa 2,5 mln a circa 3,1 mln di euro, dato che testimonia quanto la spesa del sociale necessiti costantemente di una maggiore contribuzione da parte della collettività.

Si ricorda che i meccanismi di contribuzione delle persone accolte presso le RSA, Residenze per Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer sono basati sia su liste di attesa che su criteri legati alle capacità reddituali dei soggetti residenti presso le strutture (ISEE). Tenuto conto del turn-over, nel corso del 2019 gli ospiti complessivi ospitati presso i suddetti reparti sono stati 322 e sul relativo fatturato risulta fondamentale l'attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

A conferma di quanto specificato, la seguente tabella sottolinea l'incremento degli ospiti con quota sociale a proprio carico:

	2015	2016	2017	2018	2019
Numero ospiti con fatturato	261	264	293	295	322

Tornando al grafico iniziale, l'indicatore più appropriato risulta il rapporto tra il totale incassato e il totale fatturato prendendo come riferimento l'anno solare che coincide con l'esercizio di bilancio. I risultati evidenziano una percentuale pari al 94,2% per il 2019, migliorando leggermente il valore dell'anno precedente. La variazione positiva assume un valore ancora più importante se tenuto conto della costante crescita sia del numero di fatture che di ospiti soggetti a propria partecipazione.

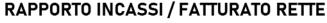
L'obiettivo e lo standard di tale indicatore - a nostro avviso - dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori intorno al 95%, tuttavia per la tipologia di ospiti accolti presso le strutture di Montedomini risulta oggettivamente complesso una riduzione del tasso di morosità.

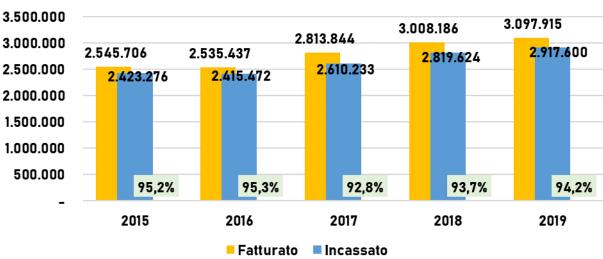
Ricordiamo che le maggiori morosità sono costituite da soggetti principalmente nullatenenti, in condizioni di impignorabilità dei redditi percepiti (pensione inferiore al limite minino), di fragilità, solitudine e infine soggetti per successive rinunce all'eredità da parte dei familiari.





Purtroppo, in termini assoluti la morosità annua si assesta su valori pari a circa 180.000 euro, con l'auspicio che le successive fasi stragiudiziali e giudiziali portino a risultati positivi in termini di recupero crediti.





3. RAPPORTO FATTURATO / INCASSATO (CREDITI PER FITTI)

Denominazione	RAPPORTO INCASSI / CANONI DI LOCAZIONE
Codice	3
Focus della valutazione	Il focus della valutazione è il monitoraggio dei crediti per affitti incassati in rapporto a quanto dovuto sia in termini di canoni di locazione che quota parte dell'imposta di registro a loro carico. Maggiore sarà l'indicatore e minore saranno state le perdite su crediti nel corso di ogni singolo anno.
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	L'indicatore è espresso in valori percentuali in cui, in linea teorica, il 100% significherebbe aver incassato tutti i crediti esigibili.
Formula matematica	/
Metrica	Valori espressi in %
Fonte dei dati	Contabilità
Documento di rilevazione	Gestionale contabilità
Estensione e tempi della rilevazione	Indicatore annuale rilevabile ogni 31/03/n+1 in riferimento all'anno n
Soglia o standard di riferimento	Soglia minima 90% - standard di riferimento 95%



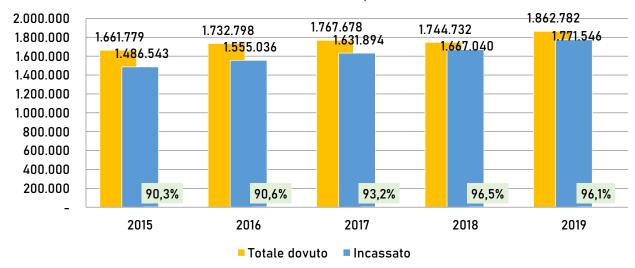


In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo relativamente ai contratti sia abitativi che commerciali. Il dato evidenzia un trend in netto miglioramento che ha portato il tasso di morosità dal 10% del 2015 a circa il 4% nel 2019.

Alla base del miglioramento del tasso di morosità abbiamo la situazione di diffusa morosità pregressa scontata dall'ASP negli anni immediatamente successivi alla fusione del 2010, progressivamente ridotta mediante procedure di sfratto che hanno interrotto tale fenomeno.

Inoltre, l'ASP ha implementato notevolmente la propria attività di monitoraggio dei crediti, dedicando del personale a tale attività, procedure standardizzate e strumenti informatici più idonei al raggiungimento di tale obiettivo.

RAPPORTI CANONI LOCAZIONE/ INCASSO CANONI



4. UNITÀ IMMOBILIARI LIBERE

Denominazione	NUMERO UNITÀ IMMOBILIARI LIBERE
Codice	4
Focus della valutazione	Il focus della valutazione è centrato sul monitoraggio delle unità libere, non utilizzate per attività istituzionali o per la messa a reddito.
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui	L'indicatore è espresso in valori assoluti e tiene conto di tutte le unità catastali non utilizzate ad esclusione delle sedi istituzionali o
è espresso	immobili inseriti nel piano di alienazione.
Formula matematica	/
Matrica	Unità
Metrica	Unita
Fonte dei dati	File excel





Documento di rilevazione	Documentazione interna
Estensione e tempi della rilevazione	Annuale
Soglia o standard di riferimento	Riduzione progressiva nell'ordine delle 5-10 unità ogni anno.

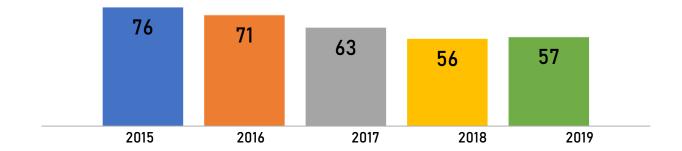
Il presente indicatore non è espresso sotto forma di rapporto percentuale rispetto ad un totale e ipotetico 100%, ma con un puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o messa a reddito, perché risulta maggiormente indicativo e immediato.

Lo standard di riferimento è fissato nella riduzione progressiva del numero assoluto di unità immobiliari inutilizzate, annualmente tra 5 e 10 unità.

Nel corso del 2019 purtroppo gli immobili liberi sono passati da 56 a 57 per effetto di 7 nuovi immobili concessi in locazione ai quali purtroppo si sono contrapposti ben 8 risoluzioni di contratti, numero particolarmente elevato rispetto agli standard degli anni scorsi ma motivata da una popolazione particolarmente anziana accolta negli appartamenti di Montedomini.

Come noto i redditi da locazione sono fondamentali per gli equilibri economici di Montedomini, anche in un'ottica di mantenimento e sviluppo dei servizi esistenti e per gli ingenti costi di manutenzione legati all'importante patrimonio immobiliare. Per tale ragione risulta fondamentale il continuo monitoraggio di tale aspetto al consiglio di amministrazione dell'ASP.

Unità immobiliare libere







5. VALORE INVESTIMENTO ANNUALE

Soglia o standard di riferimento

Denominazione	VALORE DEGLI INVESTIMENTI ANNUALE
Codice	5
Focus della valutazione	L'obiettivo della valutazione è il monitoraggio sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario del piano triennale degli investimenti
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	Il valore è espresso in euro e valorizzato al lordo di contributi in conto impianti (sia di natura pubblica che privata) e ulteriori attività di found raising.
Formula matematica	Valore assoluto
Metrica	Euro
Fonte dei dati	Bilancio e contabilità
Documento di rilevazione	Bilancio e contabilità
Estensione e tempi della rilevazione	Annuale

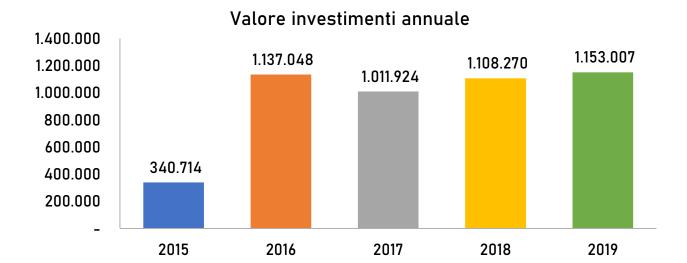
In base alle risorse disponibili a seguito dell'importante alienazione dell'Istituto Demidoff avvenuta nel mese di febbraio 2018 e coerentemente con i piani economici e finanziari dei prossimi tre esercizi è stato predisposto un piano degli investimenti di oltre cinque milioni di euro.

Piano degli investimenti coerente con il piano finanziario triennale

Dal 2015, anno in cui è avvenuta l'apertura di un importante mutuo per investimenti del valore di 5 milioni di euro, l'ASP ha annualmente superato il valore pari a un milione di investimenti, l'anno 2019 fa registrare il valore più elevato degli ultimi anni, ovvero 1.153.007 euro. Di questo valore, i principali valori fanno riferimento all'operazione di sponsorizzazione tecnica in P.za S. Giovanni, investimenti legati ad adeguamenti antincendio e ad altre ristrutturazioni di sedi istituzionali e unità immobiliari.







6. PERCENTUALE DI OCCUPAZIONE IN RSA

Denominazione	PER	CENTUALE	OCCUPAZ	ZIONE RSA	<u>.</u>	
Codice	6					
Focus della valutazione	Moni repa	itoraggio d rti.	elle perce	ntuali di o	ccupazione	e dei
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso		atore espi esenza ris				•
Formula matematica	/					
Metrica	%					
Fonte dei dati	Gest	ionale con	tabilità e r	ette		
Documento di rilevazione	Gest	ionale con	tabilità e r	ette		
Estensione e tempi della rilevazione	Annı	uale				
Soglia o standard di riferimento	Stan	dard RA e	RSA > 95 S	%		
		0015	001/	0015	0010	0010
		2015	2016	2017	2018	2019
DATO AGGREGATO RSA		98,8%	98,8%	96,3%	95,6%	94,9%
DATO AGGREGATO RA		95,6%	96,9%	96,3%	96,9%	96,5%

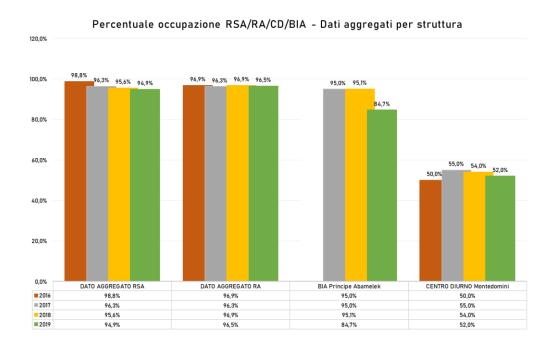
Il principale scopo statutario di Montedomini riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, RA Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer.





Tali percentuali sono variabili da struttura a struttura per la diversa incidenza dei costi indiretti ma mediamente è individuata intorno al 90% per i servizi RSA e RA e circa al 66% per il Centro Diurno Alzheimer.

Riguardo alle RSA il valore medio delle tre strutture si assesta pari a circa il 95%. Nel corso degli ultimi anni si assiste a percentuali inferiori agli anni 2015 e 2016 e una causa è certamente legata al maggiore tasso turn-over degli ospiti accolti.



7 INDICE COPERTURA COSTI DEL CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE

Denominazione	AGENZIA FORMATIVA: PERCENTUALE DI COPERTURA DEI COSTI
Codice	7
Focus della valutazione	Il focus della valutazione consiste nel monitorare la percentuale di copertura dei costi dell'agenzia mediante i ricavi caratteristici del centro di profitto
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	Il valore è espresso in percentuale

Formula matematica

Metrica	%
Fonte dei dati	Bilancio d'esercizio
Documento di rilevazione	Foglio di calcolo e contabilità
	Annuale





Estensione e tempi della rilevazione

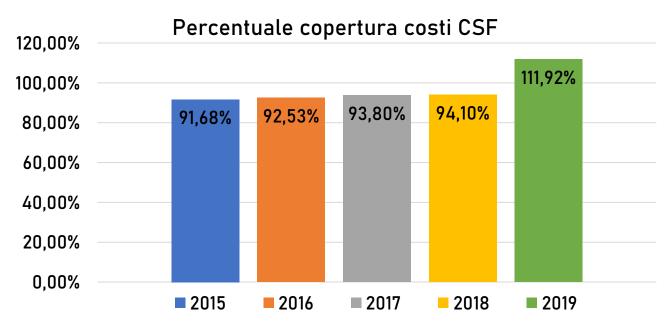
Soglia o standard di riferimento

Soglia minima 90% - standard di riferimento 100%

La principale attività commerciale dell'ASP è rappresentata dal Centro Servizi e Formazione la cui contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto.

L'attività è svolta da un periodo relativamente recente con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi.

Nel 2019 l'attività del Centro Servizi e Formazione per la prima volta rileva un valore superiore positivo, il 111,92% il quale attesta che per la prima volta gli interi costi del servizio sono stati coperti dai relativi ricavi.







8. INDICATORE DI PAGAMENTO FORNITORI (espresso in giorni)

Denominazione	INDICATORE DI PAGAMENTO FORNITORI (GG)
Codice	8
Focus della valutazione	Monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti verso fornitori al fine di verificare eventuali sofferenze di cassa e/o maggior indebitamento.
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	Il valore è espresso in giorni, ovvero del tempo che intercorre tra la data delle fatture passive e la data di emissione del mandato di pagamento.
Formula matematica	
Metrica	Giorni
Fonte dei dati	Foglio di calcolo e contabilità
Documento di rilevazione	Foglio di calcolo e contabilità
Estensione e tempi della rilevazione	Trimestrale
Soglia o standard di riferimento	Soglia minima 90GG - standard di riferimento 60GG

Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ASP, con uno specifico indicatore volto a monitorarne l'aspetto debitorio nei confronti dei fornitori, si è ritenuto utile la rilevazione dell'indice dei giorni medi di pagamento ai fornitori.

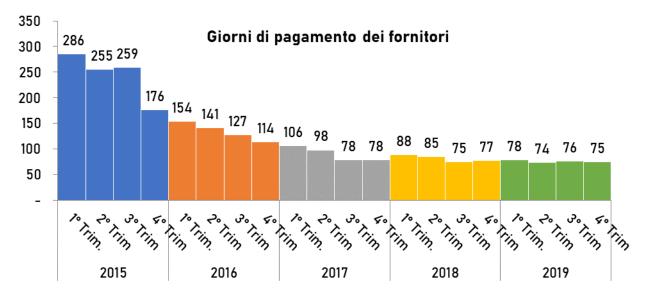
Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una ulteriore lieve riduzione raggiungendo un valore stabilmente inferiore ai 90 giorni.

Il presente grafico illustra chiaramente come l'ASP è passata da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni nel primo trimestre 2015) a solo 75 giorni nell'ultimo trimestre di riferimento, ovvero il IV trimestre 2019.

La tendenza e la volontà dell'amministrazione è quella di avvicinarsi a quota 60 giorni. L'importanza di tale indicatore è dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti stipulati con essi.







9. INDICE DI COPERTURA DEBITI

Denominazione	INDICE DI COPERTURA DEBITI
Codice	9
Focus della valutazione	Monitoraggio dell'equilibrio aziendale sotto il profilo patrimoniale e finanziario
Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso	L'indicatore è espresso in % sottoforma di rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto del fondo svalutazione crediti + disponibilità liquide) e il totale dei debiti
Formula matematica	/
Metrica	%
Fonte dei dati	Bilancio consuntivo
Documento di rilevazione	Bilancio consuntivo
Estensione e tempi della rilevazione	Annuale
Soglia o standard di riferimento	Crescita valore %

L'indice di copertura dei debiti, espresso in percentuale è dato dal rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto dello specifico fondo svalutazione + le disponibilità liquide e i debiti presenti in bilancio). La crescita del presente indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria dell'ASP.





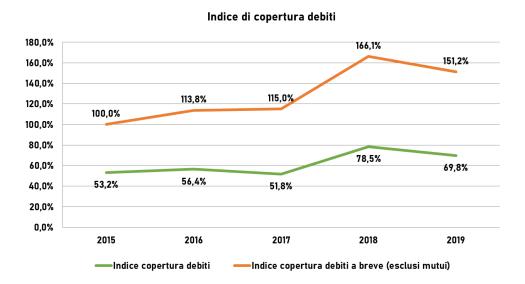
Il valore è espresso e rappresentato in una duplice forma, al lordo e al netto dei debiti a medio lungo termine, rappresentati per l'ASP esclusivamente da due rapporti di mutui il cui valore residua al 31/12/2019 ammonta a 4.111.451 euro. In altre parole, il secondo indicatore prende in considerazione, al denominatore, soltanto i debiti a breve termine.

In termini assoluti i crediti al netto dello specifico fondo svalutazione crediti ammontano a 3.816.309 euro, le disponibilità liquide ammontano a 1.505.195 euro e i debiti totali a 7.633.056 euro.

Il valore è ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici che per significatività abbiamo rappresentato a partire dal 2012.

Analizzando il trend storico si notano due importanti miglioramenti del rapporto di copertura dei debiti: in occasione dell'accensione del mutuo avvenuta nel 2015 per un importo pari a 5 milioni di euro al quale è seguito un importante piano di alienazioni patrimoniali il cui aspetto più rilevante è riferito al 2018, anno di perfezionamento dell'alienazione dell'Istituto Demidoff per complessivi 3,9 milioni di euro.

Il dato relativo al 2019 rileva una leggera flessione rispetto alla copertura massima rilevata nel 2018 e la motivazione è legata principalmente alla riduzione di oltre un milione delle disponibilità liquide destinate al pagamento degli importanti investimenti effettuati nel corso dell'anno.



10. INCIDENZA DELL'AREA STRAORDINARIA

Denominazione	INCIDENZA AREA STRAORDINARIA
Codice	10
Focus della valutazione	La finalità è quella di monitorare l'incidenza dell'area straordinaria del conto economico del bilancio al raggiungimento del pareggio d'esercizio.





Definizione operativa dell'indicatore e dei termini in cui è espresso L'indicatore è espresso in valori assoluti (euro) e calcolato partendo da uno schema di bilancio riclassificato, come differenza tra il risultato della gestione straordinaria meno il risultato d'esercizio.

Formula matematica /

Metrica	Euro
Fonte dei dati	Bilancio
Documento di rilevazione	Bilancio
Estensione e tempi della rilevazione	Annuale
Soglia o standard di riferimento	soglia minima valore annuo inferiore al valore medio dell'ultimo trimestre

Il trend, a partire dal 2014, è in progressivo miglioramento e l'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio è passata dal 2014 al 2019 da circa 407 mila euro a 147 mila euro.

Nel 2019 l'ammontare degli accantonamenti a fondo svalutazione crediti ammonta a 135.776 e pertanto l'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico è pari a 147.765 al lordo degli accantonamenti e 11.989 al netto degli stessi.

In estrema sintesi, il miglioramento del dato è riconducibile ad una maggiore messa a reddito del patrimonio immobiliare, il miglioramento dei margini operativi legati sia alle attività istituzionali che commerciali, la riduzione del costo del personale, il minore costo per ammortamenti e infine la riduzione degli oneri finanziari.

Incidenza area straordinaria

