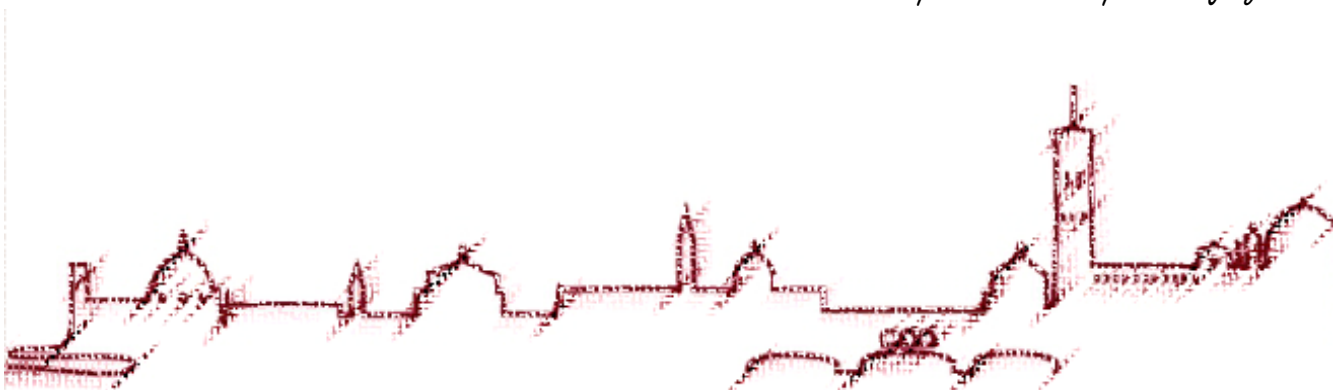


Relazione sulla Gestione 2019 ¹

ASP Firenze Montedomini

Da sempre vicino alle persone fragili



• I FATTI SALIENTI DELL'ANNO

Un anno di transizione.

Il 2019 è stato, indubbiamente, un anno di transizione importante.

Nel maggio del 2019 infatti, si sono svolte le elezioni amministrative per il Sindaco di Firenze. Di fatto il Cda di Montedomini, Azienda controllata dal Comune di Firenze, ha completato il suo mandato con la fine della legislatura comunale.

Per questo motivo l'anno si è prevalentemente diviso in due semestri ben distinti.

Il primo si è caratterizzato per eventi che hanno segnato la rendicontazione dei progetti di fine legislatura.

Tra questi certamente ricordiamo l'Open Day "Nuove armonie e forme di inclusione, arte e formazione" della struttura Il Fuligno. Una giornata di apertura ricca di momenti di dibattiti, visite culturali e l'inaugurazione dei nuovi locali di Via Faenza, 48.

Altro tassello importante è stato l'avvio degli incontri del caffè Alzheimer "Il Ritrovo".

Il progetto, finanziato dalla Regione Toscana, si è svolto presso le locali de "Il Ritrovo" nella sede centrale di ASP Firenze Montedomini in Via de 'Malcontenti n.6 con due incontri mensili, di giovedì, dalle 15 alle 18. La partecipazione è stata gratuita ed aperta a tutti ed ha registrato un buon successo, sia per la utenza intercettata che per la soddisfazione di quanti hanno partecipato.

Dal 28 febbraio al 2 marzo si è svolto l'importante Convegno internazionale "Long Term Care": discussioni plenarie, conferenze dedicate e tavole rotonde hanno riunito professionisti del mondo della medicina, della finanza, dell'assistenza, del lavoro sociale, della riabilitazione, della tecnologia e di altri fornitori di servizi che desideravano conoscere le molteplici sfaccettature dell'invecchiamento digitale in atto.

Nel mese di marzo è poi tornato a Montedomini, ancora una volta, Artour-0 il MUST nel Guardaroba Storico di Via de' Malcontenti dal 21 al 24 marzo 2019. La mostra di arte contemporanea, con installazioni di pregio che hanno "arricchito" i nostri spazi, come negli altri anni, ha peraltro coinvolto i residenti attraverso la consueta "caccia al tesoro" e un momento musicale a loro dedicato.

Ancora eventi, ancora il Guardaroba: il 18 maggio si è svolta la mostra fotografica «La Spesa. Non siamo ciò che mangiamo» di Oriente Plazzi Marzotto non avrebbe potuto



trovare miglior collocazione di quella negli antichi armadi del Guardaroba storico di Montedomini. Qui, dal XIX secolo, lavoravano le anziane ospiti, affiancate da giovani donne esterne, a cucire la biancheria per l'istituto. È un luogo nel quale le donne sono state protagoniste e tornano ora ad esserlo, sia pure in chiave molto diversa: Oriente Plazzi Marzotto, in questa mostra fotografica, costruisce 32 immagini nelle quali il corpo femminile è in stretta relazione con una serie di alimenti: a volte il corpo li mima, a volte li evoca, ma ogni fotogramma risveglia sentimenti ambivalenti nello spettatore, inizialmente paiono bizzarre, quasi giocose, ma di seguito la percezione cambia, subentrano altre emozioni, forse angoscia o una sorta di vuoto silente.

Nel mese di maggio sono stati presentati i nuovi spazi espositivi del Museo del Bigallo. L'idea prevede che diventi uno spazio multimediale e innovativo che permetterà a cittadini, studenti e turisti di fare un viaggio virtuale nel Rinascimento fiorentino: così si presenterà il nuovo Museo del Bigallo una volta che saranno conclusi i lavori di ristrutturazione, che coinvolgono anche la Loggia, entrambi di proprietà dell'Azienda.

I nuovi spazi espositivi sono stati presentati dal presidente dell'ASP Firenze Montedomini, alla presenza sindaco della Città di Firenze, dal direttore generale di Fondazione CR Firenze e dal consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

L'ASP Firenze Montedomini ha avviato da tempo un'intensa attività di recupero della Loggia e del Museo del Bigallo concordata con la Soprintendenza delle Belle Arti. Nel 2013-2014, ad esempio, all'interno del Museo sono stati effettuati i restauri dell'affresco della Madonna della Misericordia e dell'affresco staccato dei Capitani, che consegnano i bambini alle madri.

Il progetto esecutivo per la realizzazione del nuovo Museo è stato presentato al Cda di Montedomini alla fine dello scorso anno e nei prossimi mesi sarà presentato anche alla cittadinanza. Tale progetto è condiviso con l'Opera del Duomo, che è partner dell'operazione di ristrutturazione e allestimento del nuovo spazio museale al secondo piano dell'immobile. I lavori sono iniziati nel 2019 e si concluderanno nel 2020. La realizzazione del nuovo Museo è resa possibile anche grazie al contributo della Fondazione CR Firenze.



Un momento fondamentale di questo primo semestre di "rendicontazioni" è stato certamente la presentazione del Bilancio Sociale di Mandato 2014/2019 di ASP Firenze Montedomini, avvenuta il 16 maggio 2019.

Il bilancio sociale rappresenta uno strumento fondamentale di rendicontazione attraverso il quale sono stati dati forniti i risultati degli ultimi cinque anni ed i progetti futuri.

Alla presentazione, avvenuta nel Guardaroba storico, hanno partecipato l'assessore al Sociale del Comune di Firenze, il presidente di

ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi, la vicepresidente Francesca Napoli, i consiglieri Giulio Caselli e Francesco D'Addario, il direttore generale Emanuele Pellicano ed il Prof. Niccolò Marchionni del Comitato Scientifico della Fondazione Montedomini Onlus.

Il documento per esteso è rintracciabile a questo indirizzo:

<http://www.montedomini.net/it/bilancio-sociale-di-montedomini-2014/2019/>

Infine, sempre all'interno di questo intenso quanto ricco mese di Maggio, si è concluso con la inaugurazione della nuova sede di AIMA Firenze (Associazione Italiana Malattia di Alzheimer) e il nuovo Centro di Ascolto Alzheimer dell'associazione presso la sede di Via de 'Malcontenti 6, nel complesso di Montedomini: un punto di riferimento nella comunità fiorentina che offre competenze e funzioni specifiche per i malati di Alzheimer e le altre forme di demenza.



Il Centro di Ascolto Alzheimer svolgerà funzioni di consulenza, orientamento e sostegno per le persone con malattia di Alzheimer o altra forma di Demenza.

Il secondo semestre di questo anno particolare si è di fatto aperto con la formale conclusione della consiliatura, avvenuta in concomitanza con le elezioni del nuovo Sindaco e del nuovo Consiglio Comunale di Firenze, avvenuto il 27 maggio 2019, con la riconferma di Dario Nardella alla guida della amministrazione fiorentina. Da quel momento il Cda di Montedomini è entrato nella fase di "prorogatio", in attesa degli atti di nomina da parte del Comune dei nuovi componenti del Consiglio e dell'organo dei revisori.

Il primo evento significativo di questa nuova "era" è stata la grande e significativa cena, tenutasi domenica 30 giugno, nel magnifico scenario della piazza Signoria per ben 250 ospiti di Montedomini!

La "Cena sotto le stelle" in piazza della Signoria per gli anziani delle strutture dell'ASP è stato promosso dall'Enoteca Pinchiorri, che rinnova ancora una volta la sua



amicizia verso la struttura di via de' Malcontenti e i suoi ospiti, permettendo di far sedere in piazza, davanti all'arengario di Palazzo Vecchio, circa 250 ospiti, distribuiti in 25 tavoli.

Con loro hanno cenato il sindaco, l'assessore al Welfare, il presidente del Quartiere 1 e l'intero Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini.

Una scelta gestionale molto significativa, sotto tutto gli aspetti (economici e funzionali) è stata quella di far gestire il Punto Accoglienza e Sorveglianza dal personale di un'azienda esterna. A partire dal 1 agosto l'Azienda ASAP si è aggiudicata il servizio di accoglienza e portineria h 24 , effettuando una informatizzazione dei servizi di accoglienza con l'utilizzo di un software per migliorare la procedura di accesso alla struttura di Montedomini Sede. In estrema sintesi, Questi i 5 nuovi passaggi fondamentali per l'accesso:

1 Unico accesso per tutti da Via de 'Malcontenti, 6 (rivolto sia a dipendenti, cooperativa e collaboratori, che utenti, visitatori, ecc); 2 Identificazione informatizzata alla scrivania con gli operatori di accoglienza (sarà richiesto un documento d'identità al primo accesso); 3 Consegna del "pass identificativo" personalizzato; 4 Accesso alla struttura con pass; 5 Uscita dalla struttura tramite esibizione del pass, unicamente dalla scrivania di Via de 'Malcontenti.

I 5 passi fondamentali si sono rivelati vincenti e stanno davvero garantendo una maggiore sicurezza della struttura e delle persone che vivono; c'è un unico punto di accesso pedonale da Via de 'Malcontenti che assicurerà sempre un maggior controllo negli accessi. Per quanto riguarda il parcheggio dei mezzi privati si è stabilito che auto e i motocicli devono essere parcheggiati all'esterno della struttura, le biciclette alle rastrelliere presso il cortile della mensa (ingresso da Via de 'Malcontenti).

5

Altro evento di grande fascino e di valenza significativa per la città è stato la nuova edizione del "Cuore di Firenze". Il 10 settembre, Misericordia di Firenze, ASP Firenze Montedomini, Santa Maria Nuova e Istituto degli Innocenti: le quattro grandi istituzioni che hanno dato origine al concetto stesso della solidarietà nel mondo hanno unito le forze per dare vita al più importante evento di beneficenza dell'anno. "Il Cuore di Firenze" ha cambiato mission e una nuova location: la serata si è tenuta in piazza Santissima Annunziata e ha fatto parte del programma delle celebrazioni del Seicentenario dell'Istituto degli Innocenti, da sei secoli impegnato in difesa dei diritti di bambini e ragazzi Il ricavato della serata "Il Cuore di Firenze" è stato devoluto a Casa Bambini, una delle tre strutture di accoglienza dell'Istituto che accolgono bambini e madri in stato di difficoltà familiare.

Dopo un lungo lavoro di recupero e riprogettazione, a metà ottobre sono stati inaugurati i nuovi locali, completamente ristrutturati, del Centro Diurno "Athena" di Montedomini Sede: un centro nel cuore della città, rinnovato e modernizzato per accogliere e supportare ospiti e famiglie dei malati di Alzheimer a Firenze. Durante la mattinata è stato possibile esplorare i locali finemente rinnovati dal Centro Diurno "Athena" e tutte le attività che vi sono svolte: dai laboratori di stimolazione cognitiva, alle terapie occupazionali (pittura tematica, attività ludiche, letture animate e molto altro), la "doll therapy" e la Pet Therapy con Magda, il cane guida della Scuola Nazionale per Ciechi di Scandicci. Una scelta

coraggiosa, quella di Montedomini, che è andata nel solco di rendere l'Azienda sempre più luogo centrale rispetto a questo tema.



Al fine di stringere un “patto di vicinanza” con la città, si è deciso di avviare un ciclo di visite guidate sul cantiere del Museo del Bigallo; il ciclo è stato denominato “Scoprendo il Bigallo”.

A partire dal 7 dicembre, ogni primo sabato del mese fino a giugno 2020 il cantiere e alcune vedute interne al Museo del Bigallo saranno visitabili mediante guide gratuite in cui i visitatori potranno ammirare sia l'interno del Bigallo che l'esterno

attraverso i ponteggi del cantiere in un percorso tra cenni storici e curiosità sui lavori in corso. L'obiettivo di “Scoprendo il Bigallo” sarà quello di informare i cittadini sull'avanzamento del restauro in corso alla Loggia del Bigallo dal novembre 2017 e spiegare la presenza della pubblicità sulla facciata esterna della struttura per un periodo così lungo.

Ai cittadini ed a tutti i visitatori saranno illustrate le tecniche di restauro presenti, le problematiche sorte durante i lavori, i cenni storici e la cultura delle opere d'arte e della Loggia. Il Bigallo tornerà così a comunicare, ad accogliere fiorentini e visitatori, ad affascinare con le incantevoli opere d'arte custodite al suo interno.



L'anno solare si è concluso con i consueti pranzi di Natale che si sono tenuti in tutte le strutture di Montedomini.

Ma la novità più importante è stata la pubblicazione, avvenuta il 27 dicembre 2019, dell'avviso pubblico per la nomina dei componenti del nuovo Cda e del Collegio dei Revisori di Montedomini.

Da quel momento in poi si è chiusa la fase di “prorogatio” del Consiglio e di fatto si è entrati in una ulteriore fase di

attesa, senza che il vecchio Cda potesse più convocarsi neppure per l'ordinaria amministrazione.

Il 2020: l'attesa e il COVID 19

I mesi di gennaio e febbraio del nuovo anno, sono iniziati all'insegna di un impegno che si è rivelato quanto mai "lungimirante": il completamento del nuovo reparto posto in Via Thouar, completamente ristrutturato ed ammodernato, nell'intento di trasferire in esso uno dei nostri nuclei RSA. L'operazione era pianificata nel doppio intento di migliorare complessivamente gli spazi dedicati ai nostri residenti (peraltro realizzando l'allineamento allo stesso livello di piano 2 nuclei RSA, oggi posti uno al di sopra dell'altro). Oltre al miglioramento organizzativo si sarebbe potuto fare i lavori programmati legati all'adeguamento antincendio previsto dalla normativa del 2015.

Tutti questi piani sono stati letteralmente stravolti nel mese di febbraio dallo scoppio della terribile pandemia legata alla diffusione del COVID 19.

E' del 26 febbraio la prima comunicazione ai nostri stakeholders nella quale si invitata ad adottare le linee guida dettate dagli organismi nazionali in materia di sanità pubblica.

Da quel momento è iniziata una fase difficile, complessa e a tratti drammatica che ci ha portato, tra le altre cose, nell'adempimento delle normative nazionali e regionali, a chiudere l'accesso all'esterno alle nostre RSA, a chiudere il Centro Diurno appena rinnovato, ad adottare un numero veramente incredibile di linee guida comportamentali all'interno e all'esterno delle RSA.

Contemporaneamente, a partire dal 18 marzo gran parte del personale è stato posto in "smart working" al fine di ridurre il più possibile il numero complessivo dei dipendenti presenti, limitato ad una soglia necessaria a presidio dei servizi essenziali sempre garantiti.

Montedomini non si è mai fermata, anzi nel corso dei mesi di febbraio, marzo e aprile ha posto in essere tutte le azioni possibili per garantire la massima sicurezza ai nostri ospiti e al personale impegnato, 7 giorni su 7, nel difficile compito di contenimento della pandemia.

In tutto questo, la sfida nella sfida è arrivata a fine marzo, quando la Società della Salute di Firenze e la Asl toscana Centro hanno chiesto di destinare il nuovo reparto che era, come detto, in via di completamento, esclusivamente ai malati di COVID 19 provenienti dagli ospedali o da altre RSA; tutti con le caratteristiche di non autosufficienza.

Si è aperto così, in tempi record, un nuovo reparto di 34 posti letto. L'iniziativa, realizzata con contributo di Fondazione CR Firenze, è stata resa possibile grazie all'adeguamento e arredamento di alcuni locali di circa 1.200 mq destinati come detto allo spostamento di una Rsa. L'operazione è stata promossa in sinergia da ASP Firenze Montedomini, Fondazione CR Firenze, Comune di Firenze, e Azienda Usl Toscana Centro. Un importante tassello per rispondere al contenimento del virus soprattutto nella popolazione anziana che risulta essere la più colpita.

Il reparto di cure intermedie, nel rispetto delle indicazioni date dalla Regione Toscana per contenere l'aumento dei contagi nelle residenze sanitarie assistite, è stato destinato ad

ospitare gli anziani che verranno dimessi dagli ospedali della Azienda UsI Toscana Centro i quali risultano ancora positivi al coronavirus ma che, pur non necessitando cure ospedaliere, devono comunque rimanere in isolamento. Saranno inoltre ospitati gli anziani delle Rsa che risultano positivi al coronavirus e che devono rimanere in quarantena. Il loro rapido spostamento dalle strutture in cui si trovano è fondamentale affinché venga limitato il contagio degli altri ospiti e del personale sanitario. Per poter ospitare questi degenti la struttura è stata isolata dagli altri spazi di Montedomini attraverso la realizzazione di un ingresso separato. Sono stati fatti inoltre lavori all' impiantistica e sono state acquistate delle integrazioni di attrezzature per la parte sanitaria. Per questa operazione Fondazione CR Firenze ha messo a disposizione un importante contributo economico al quale si è aggiunta una complessa attività di fund raising che, grazie alla collaborazione dell'Associazione AIWA Onlus ha consentito la raccolta di importanti donazioni.

Nel mentre, il 18 marzo Montedomini si è finalmente dotata di tutti gli organi rinnovati. Con una seduta digitale in conference-call – legata all'emergenza COVID 19, si è riunito il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini che ha provveduto ad eleggere il Presidente, il nuovo Collegio dei Revisori e rinnovato il Direttore Generale dell'ASP.

La complessa fase COVID continua a tutt'oggi e ha portato l'Azienda a dotarsi, in concomitanza con la cd. "Fase 2" adottata dal Governo a partire dal 18 maggio, di un Protocollo apposito di lavoro che regola le fasi di accesso alla sede, il distanziamento tra le postazioni di ufficio, l'utilizzo dei DPI previsti (mascherine chirurgiche) e la sanificazione periodica degli spazi.

A partire da quel momento, l'Azienda ha previsto una graduale ripresa dei normali turni di presenza in ufficio dei lavoratori, seppure ancora alternati (al massimo per 2 giorni alla settimana) in modalità "smart working".

Dal un punto di vista finanziario, si prospetta un anno particolarmente gravoso per effetto di una contrazione delle entrate derivanti dai canoni di locazione, proventi centro servizi e formazione e self service mensa. Per tali ragioni è stata svolta una analisi finanziaria che necessiterà di un costante monitoraggio nel corso dell'anno.

- **ANALISI ECONOMICA FINANZIARIA E CONTROLLO DI GESTIONE**

A partire dal 2017, come già documentato nelle relazioni precedenti, l'Azienda si è dotata di uno strumento molto strategico ed importante per poter pianificare le attività, la banca dati sul reporting aziendale. Al fine di rendere sempre più efficace e strutturato il controllo di

gestione, nel corso del 2019 si proceduto anche ad una importante revisione al Regolamento di Contabilità dell'Azienda, nel quale sono state introdotte significative novità:

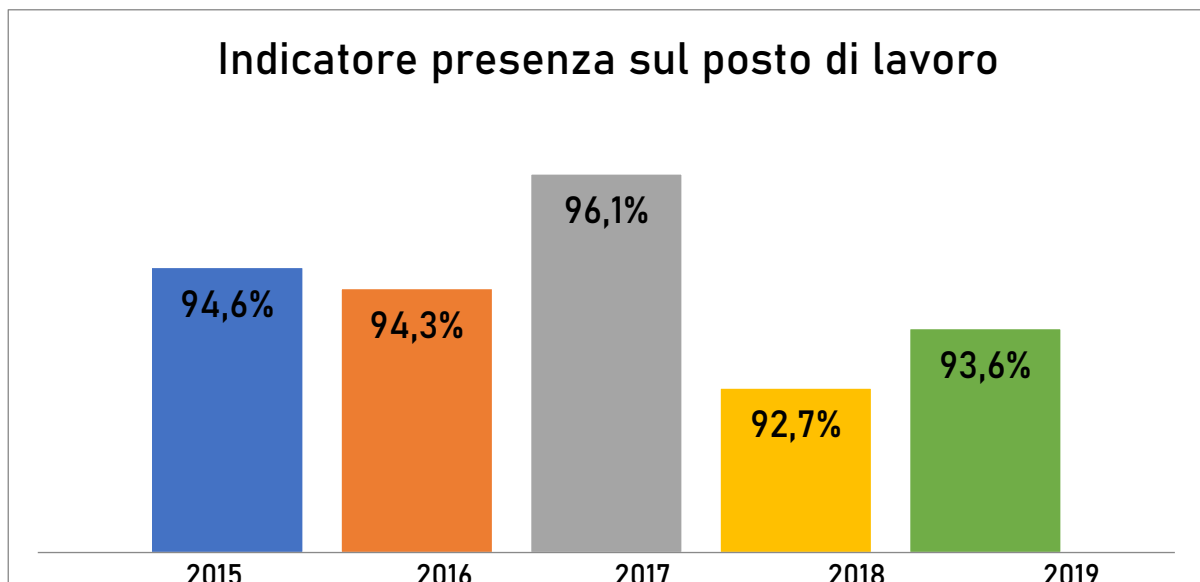
- 1) A ciascun centro di costo corrisponde un unico responsabile con incarico dirigenziale, di posizione organizzativa o funzionale, cui è affidata la relativa gestione e il conseguimento dei risultati derivanti dall'impiego delle risorse umane finanziarie e strumentali assegnategli;
- 2) "gli stanziamenti del Budget hanno natura autorizzatoria"
- 3) "nessun Centro di Responsabilità può procedere all'adozione di atti di spesa oltre i limiti previsti dal proprio Budget".
- 4) Riguardo alla situazione finanziaria dell'Azienda, il Responsabile del Servizio Risorse Finanziarie, almeno con cadenza semestrale, elabora reports sulla situazione finanziaria e sull'andamento dei flussi di cassa.

Sempre in ottica di maggiore efficienza nell'attività del controllo di gestione l'ASP ha implementato un sistema informatico mediante lo sviluppo di una funzionalità del software di contabilità finalizzata al monitoraggio continuo, con particolare riferimento al raffronto tra il bilancio di previsione e l'adozione di atti di spesa. Tale procedura, condivisa con i vari responsabili dei diversi servizi consentirà una verifica, in ogni momento, della disponibilità economica residua.

La banca dati sul reporting aziendale contiene informazioni riguardanti 10 aree trasversali a tutti settori di intervento dell'Azienda.

Vediamole nel dettaglio, in estrema sintesi:

1. Presenze personale dipendente.



Nel bilancio dell'ASP una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale, ormai da almeno dieci anni rappresentato quasi esclusivamente da personale di tipo

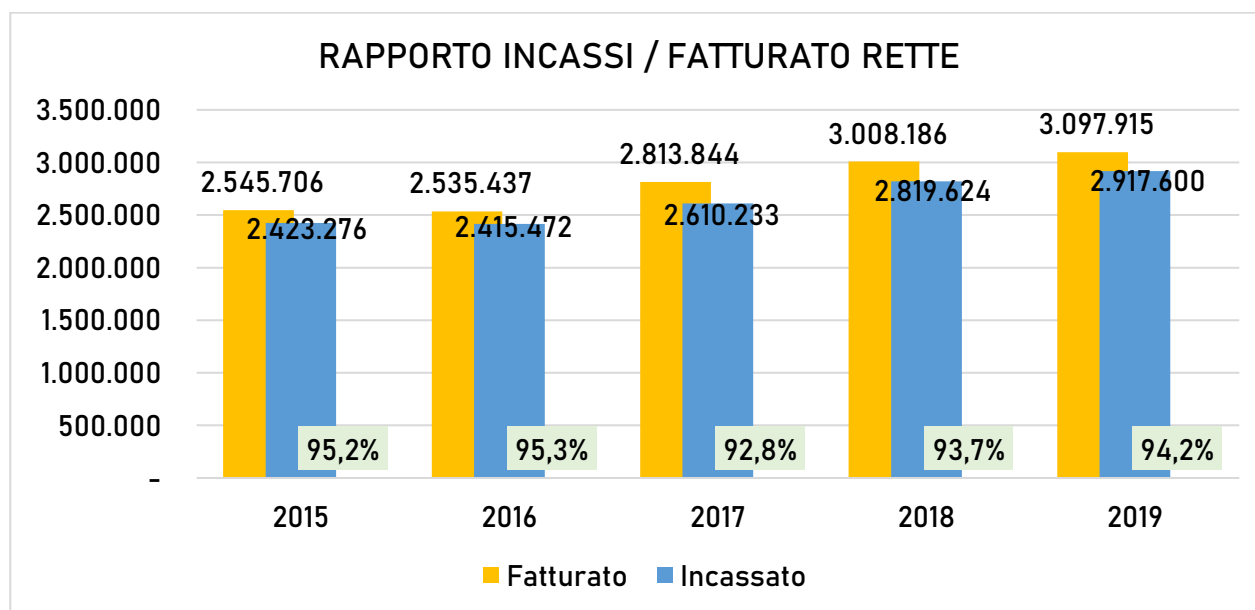
amministrativo a seguito della scelta di esternalizzazione della gestione dei reparti di assistenza.

In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati al grado di presenza del personale 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 una leggero incremento nel 2019 rispetto all'anno precedente raggiungendo il valore superiore del 93,6%.

2. Rapporto fatturato / incassato (crediti per rette)



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 il 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 di euro 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 ed 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

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 ospiti soggetti a propria partecipazione.

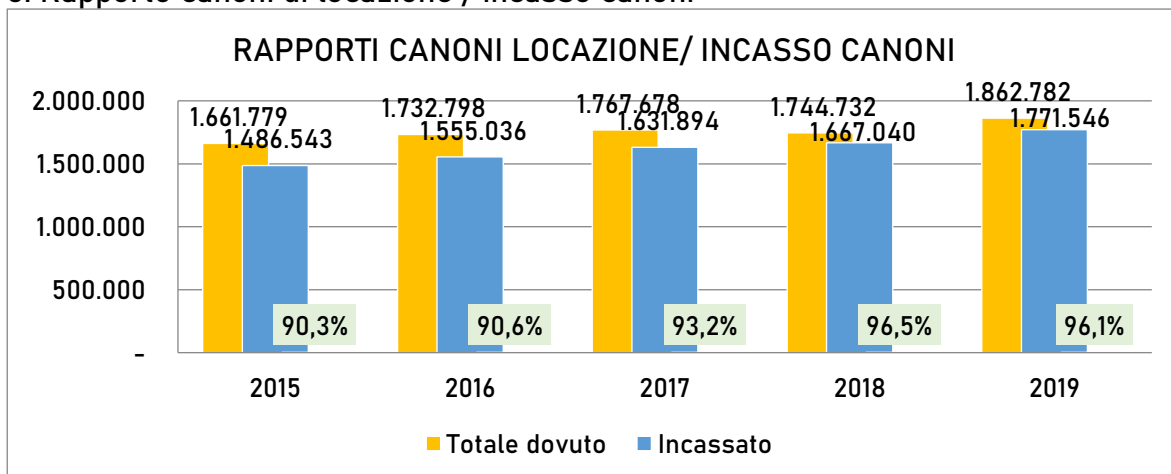
L'obiettivo e lo standard di tale indicatore a nostro avviso dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori intorno al 95% ma tuttavia per la tipologia di ospiti accolti presso le strutture di Montedomini risulta oggettivamente complesso una riduzione del tasso di morosità.

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

In termini assoluti purtroppo 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.

Da un punto di vista contabile e di bilancio tali informazioni risultano di notevole rilievo per procedere a specifici accantonamenti prudenziali al fondo svalutazione crediti nella misura pari al 50% dei crediti non incassati nel corso dell'anno.

3. Rapporto canoni di locazione / incasso canoni



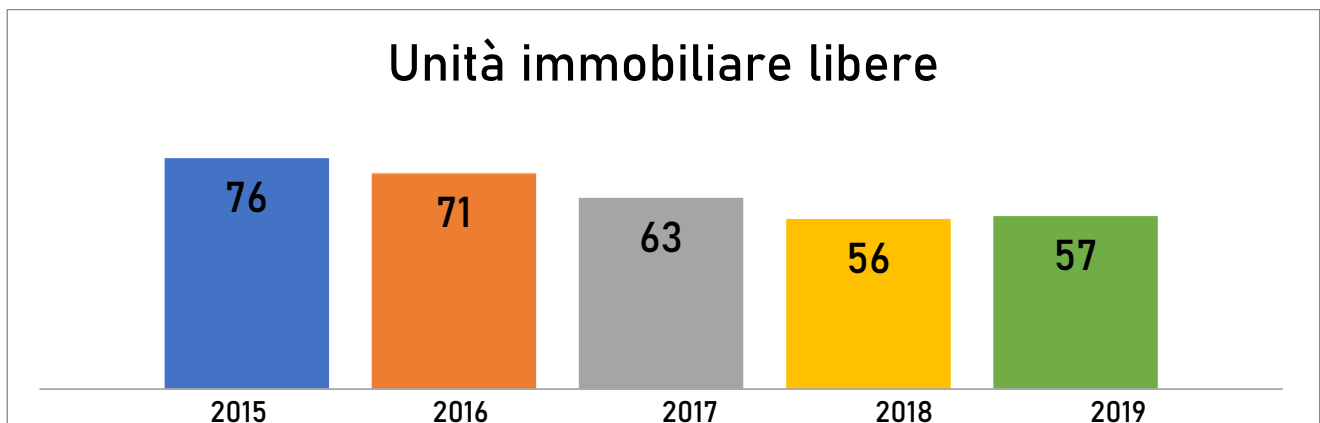
In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo relativamente sia a contratti con finalità abitative che commerciali.

Nel caso specifico 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 e mediante procedure standardizzate nonché strumenti informatici più idonei al raggiungimento di tale obiettivo.

4. Numero di unità immobiliari libere



12

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

Strategicamente, al fine di massimizzare i ricavi e raggiungere il pareggio di bilancio al netto delle componenti straordinarie, l'ASP ha concentrato l'attenzione e una parte rilevante del proprio piano degli investimenti nella ristrutturazione e la successiva messa a reddito o l'utilizzo per scopi istituzionali dei suddetti immobili.

Da questa rilevazione sono escluse le sedi istituzionali e immobili oggetto del piano di alienazione o per cui il CdA si è già espresso in tal senso (attualmente Colonia Barellai di Calambrone, la Fattoria di Bracciatca e due unità immobiliari situate nel comune di Viareggio).

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 in appartamenti di Montedomini.

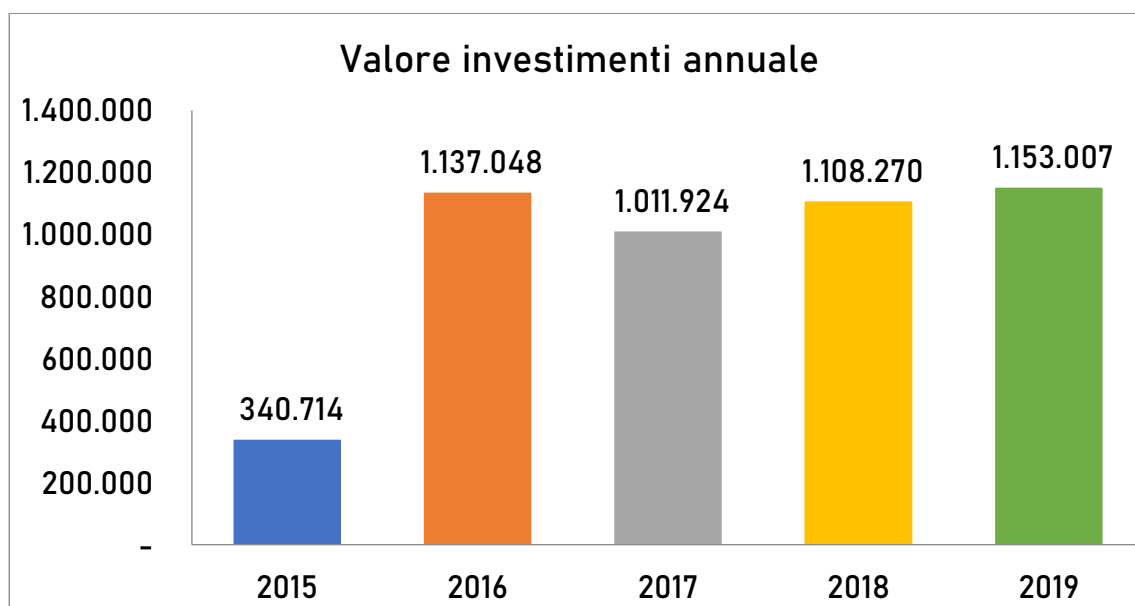
Inoltre il dato è fortemente influenzato da due fattori esterni che hanno avuto un importante impatto negativo.

Come noto buona parte del patrimonio storico dell'ASP è soggetto a vincoli da un punto di vista di tutela da parte della Soprintendenza dei beni culturali e questo elemento ha causato nel corso del 2019 importanti ritardi nel rilascio di nulla osta che non hanno consentito di pubblicare nuovi bandi per la locazione di immobili liberi da mettere a reddito. Il secondo elemento è derivato dalla sospensione delle nuove ristrutturazioni nel centro storico di Firenze a seguito della sentenza del Consiglio di Stato su un ricorso avanzato da Italia Nostra nei confronti del Regolamento Urbanistico Comunale.

Per l'ASP tale fatto ha interrotto alcune pratiche che avrebbero consentito la ristrutturazione e conseguente messa a reddito di immobili liberi.

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.

5. Valore investimenti



Come anticipato al punto precedente, il piano degli investimenti presenta uno degli elementi fondamentali dei prossimi anni di attività dell'ASP e per tale ragione risulta necessario verificarne periodicamente lo stato di avanzamento.

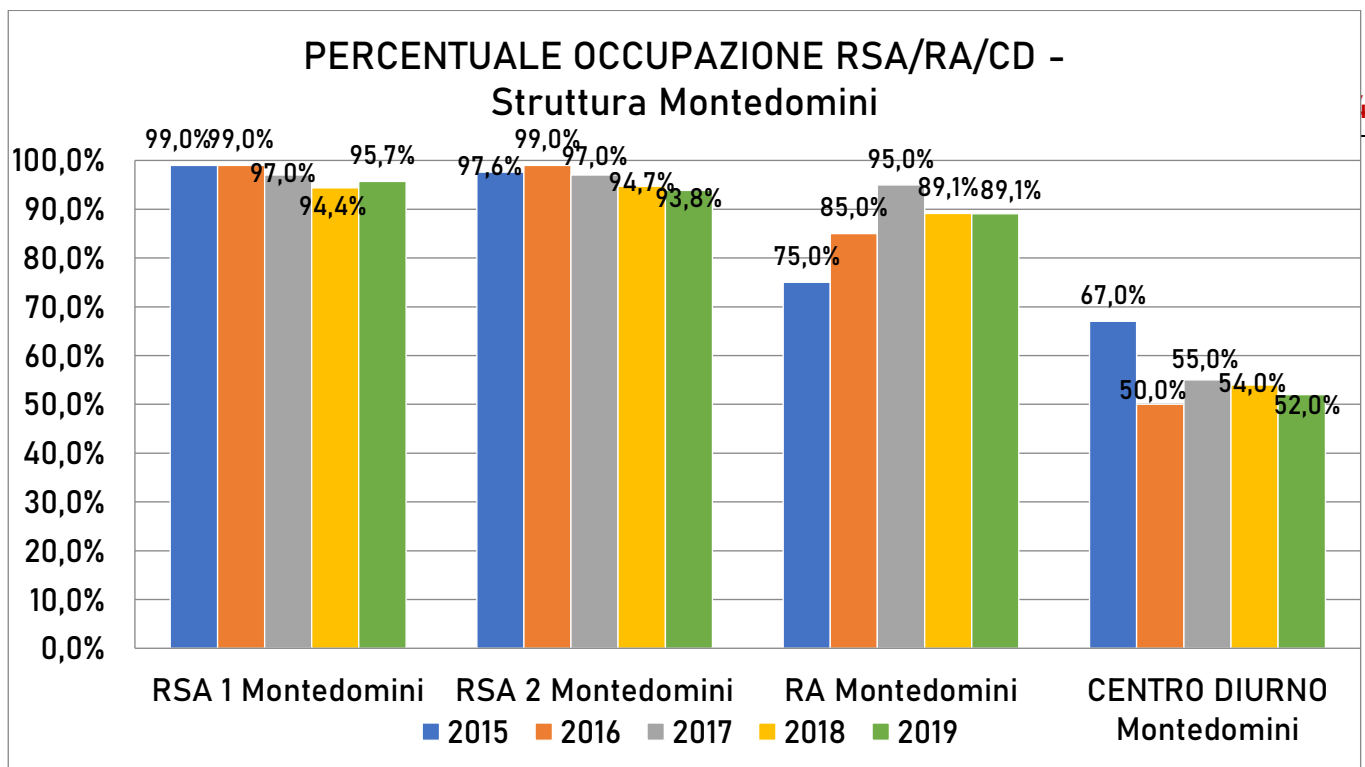
In base alle risorse disponibili a seguito dell'importante alienazione dell'Istituto Demidoff avvenuta nel mese di febbraio 2018 e coerentemente con i piani economici e finanziari dei prossimi tre esercizi è stato predisposto un piano degli investimenti di oltre cinque milioni di euro.

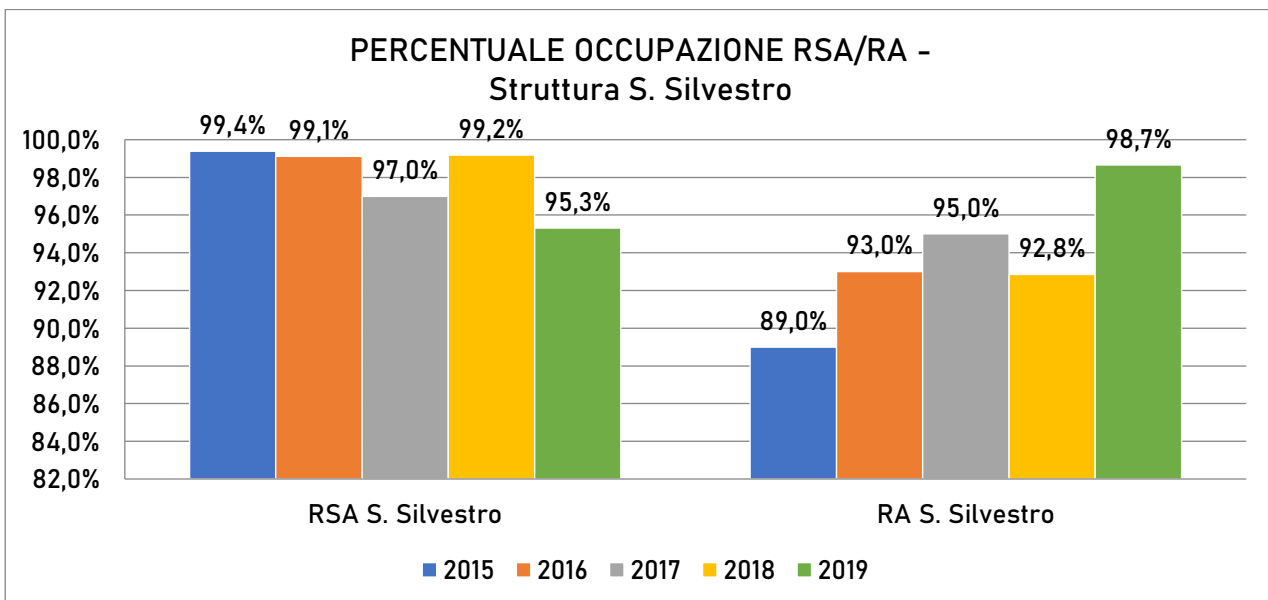
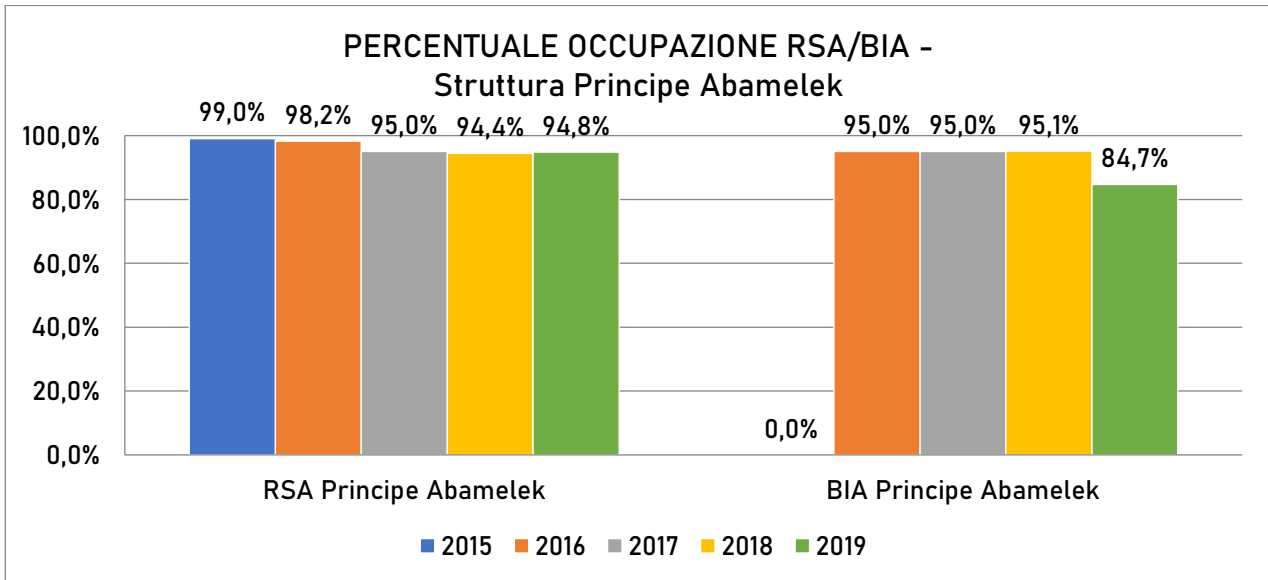
Partendo da questo dato risulta fondamentale, per l'organo di indirizzo, essere a conoscenza con una cadenza almeno semestrale delle risorse impiegate e di quelle ancora disponibili per gli investimenti già programmati o per eventuali modifiche e assestamenti. Dall'analisi dei dati si nota come fino al 2014, a causa di una importante sofferenza finanziaria, l'ASP non fosse in condizione di procedere con investimenti, se non per minime situazioni improrogabili.

Dal 2015, anno in cui è avvenuta l'accensione 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 tra cui i principali fanno riferimento all'operazione di sponsorizzazione tecnica in P.za S. Giovanni, investimenti legati ad adeguamenti antincendio e altre ristrutturazioni di sedi istituzionali e unità immobiliari.

6. Percentuale di occupazione RSA

	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%





Per l'ASP certamente il principale scopo statutario riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer. Al fine di garantire una offerta adeguata ai bisogni della cittadinanza e al fine di massimizzarne i ricavi negli anni sono state individuate delle percentuali di occupazione dei reparti che ne garantiscano la sostenibilità economica, ovvero il cosiddetto Break Even Point.

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 pari al 66% per il Centro Diurno Alzheimer.

Le autorizzazioni di posti letto suddivise per reparti sono le seguenti:

Reparto	Struttura	Posti Letto
RSA 1	Montedomini - via Malcontenti	38
RSA 2	Montedomini - via Malcontenti	42
RA	Montedomini - via Malcontenti	14
Centro Diurno Alzheimer	Montedomini - via Malcontenti	30
RSA S. Silvestro	S. Silvestro - Borgo Pinti	40
RA S.Silvestro	S. Silvestro - Borgo Pinti	8
RSA Abamelek	Abamelek - via delle bagnese	58
BIA	Abamelek - via delle bagnese	12

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. La seguente tabella evidenzia la correlazione diretta tra le percentuali di occupazione dei reparti e il tasso di turn over degli ospiti a seguito di dimissioni o decessi degli stessi.

		2016	2017	2018	2019
RSA 1	N. Ospiti	50	58	63	61
	Turn-over posto letto	1,32	1,53	1,66	1,61
RSA 2	N. Ospiti	51	67	62	80
	Turn-over posto letto	1,21	1,60	1,48	1,90
RA Montedomini	N. Ospiti	16	16	18	14
	Turn-over posto letto	1,14	1,14	1,29	1,00
CENTRO DIURNO Montedomini	N. Ospiti	30	33	34	45
	Turn-over posto letto	1,00	1,10	1,13	1,50
RSA S. Silvestro	N. Ospiti	47	59	47	51
	Turn-over posto letto	1,18	1,48	1,18	1,28
RA S.Silvestro	N. Ospiti	10	10	8	8
	Turn-over posto letto	1,25	1,25	1,00	1,00
RSA Abamelek	N. Ospiti	82	83	80	89
	Turn-over posto letto	1,41	1,43	1,38	1,53
BIA	N. Ospiti	12	14	14	15
	Turn-over posto letto	1,00	1,17	1,17	1,25

		2016	2017	2018	2019
Dato aggregato RSA	N. Ospiti	230	267	252	281
	Turn-over posto letto	1,29	1,50	1,42	1,58
Dato aggregato RA	N. Ospiti	26	26	26	22
	Turn-over posto letto	1,18	1,18	1,18	1,00

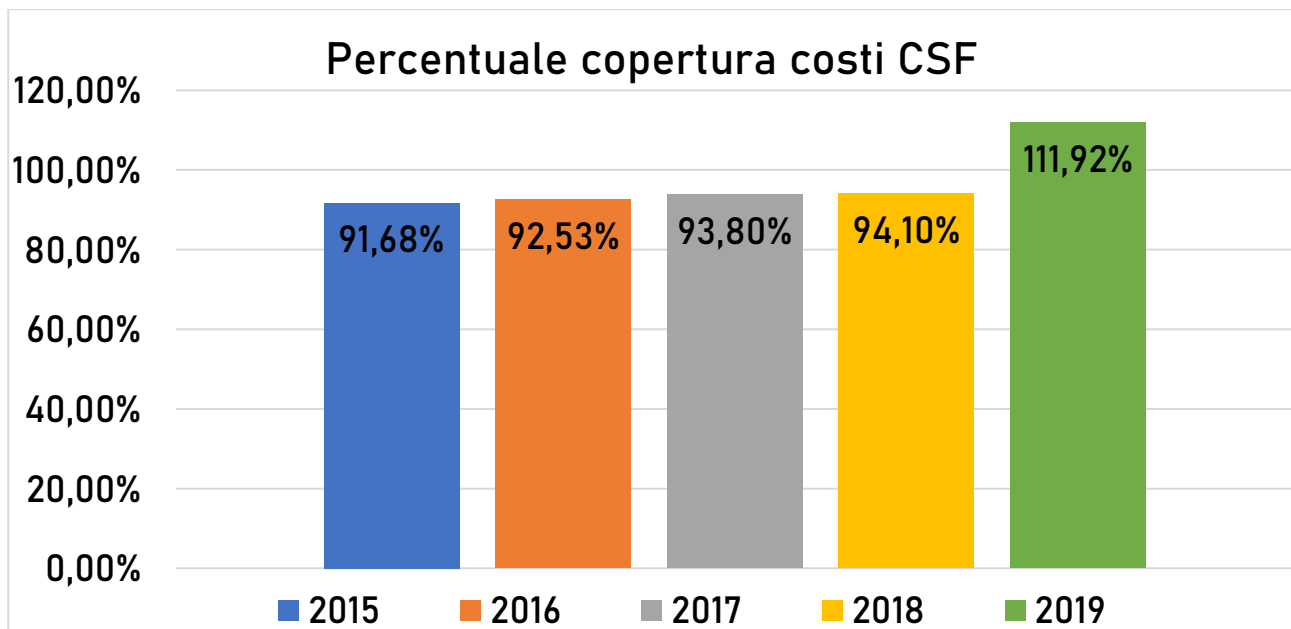
Il dato relativo al Centro Diurno Alzheimer non è del tutto pertinente in termini di tasso di turn-over ma è interessante notare l'incremento del numero di ospiti totali che confermano gli sforzi di Montedomini nel potenziare il servizio che tuttavia, per ora, non si ripercuote in un maggiore tasso di occupazione. La frequenza è discrezionale e pertanto il numero degli iscritti non corrisponde al numero di presenze giornaliere essendo libera la facoltà di frequentare il centro anche un solo giorno a settimana.

Presso la struttura Abamelek il servizio BIA (Bassa Intensità Assistenziale) registra un notevole calo rispetto agli anni precedenti a causa di liste di attesa comunali che non sempre consentono immediati nuovi ingressi al liberarsi di posti disponibili.

Per il servizio rivolto a persona affette da Alzheimer l'occupazione rimane al di sotto del livello minimo necessario per il pareggio economico.

Per le suddette motivazioni e in ottica di una costante attenzione ai servizi offerti risulta fondamentale il costante monitoraggio di tali indicatori.

7. Indice di copertura costi Agenzia di Formazione

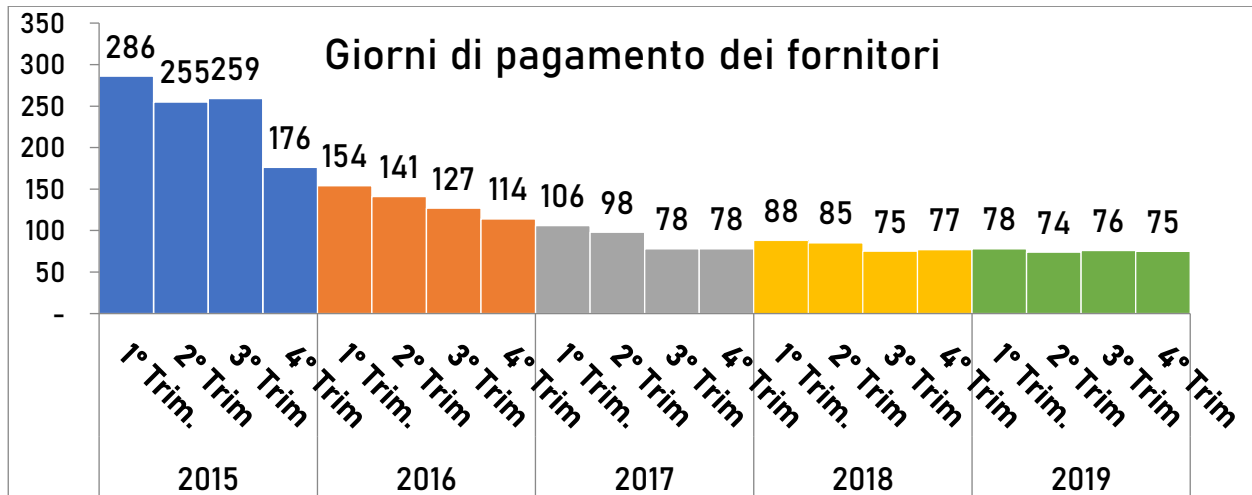


La principale attività commerciale dell'ASP è rappresentata dal Centro Servizi e Formazione la cui contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto.

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. Indice di pagamento ai fornitori (GG)



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.

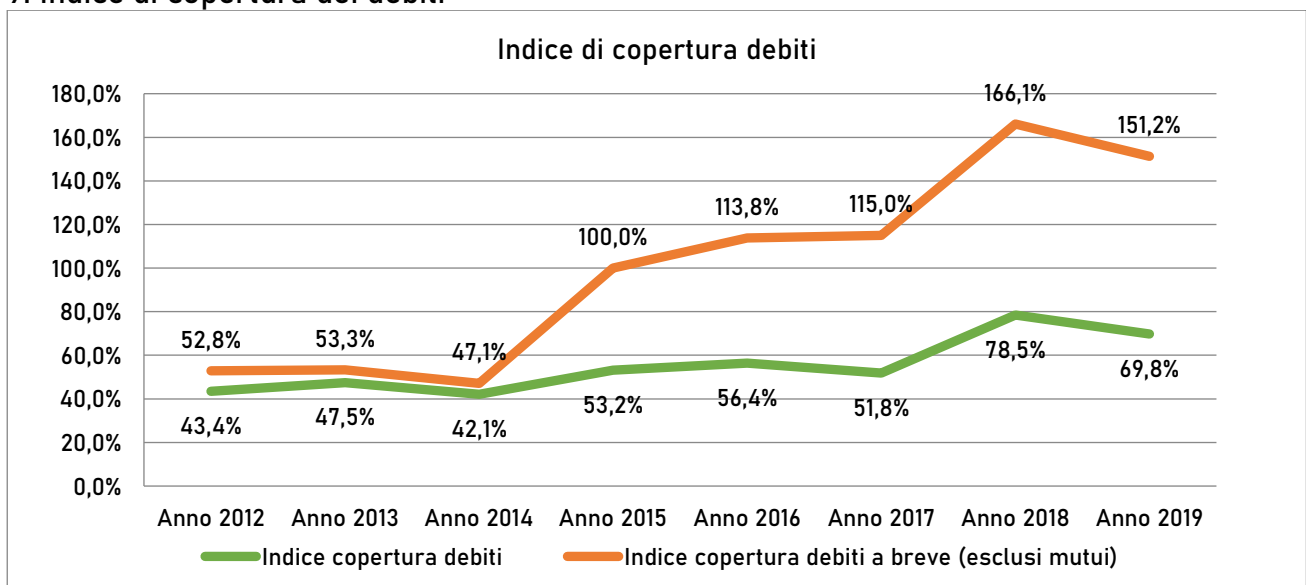
Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una ulteriore lieve riduzione raggiungendo un valore stabilmente inferiore ai 90 giorni.

Il presente grafico illustra chiaramente come l'ASP è riuscita a passare 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 con essi stipulati.

18

9. Indice di copertura dei debiti



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 è 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.

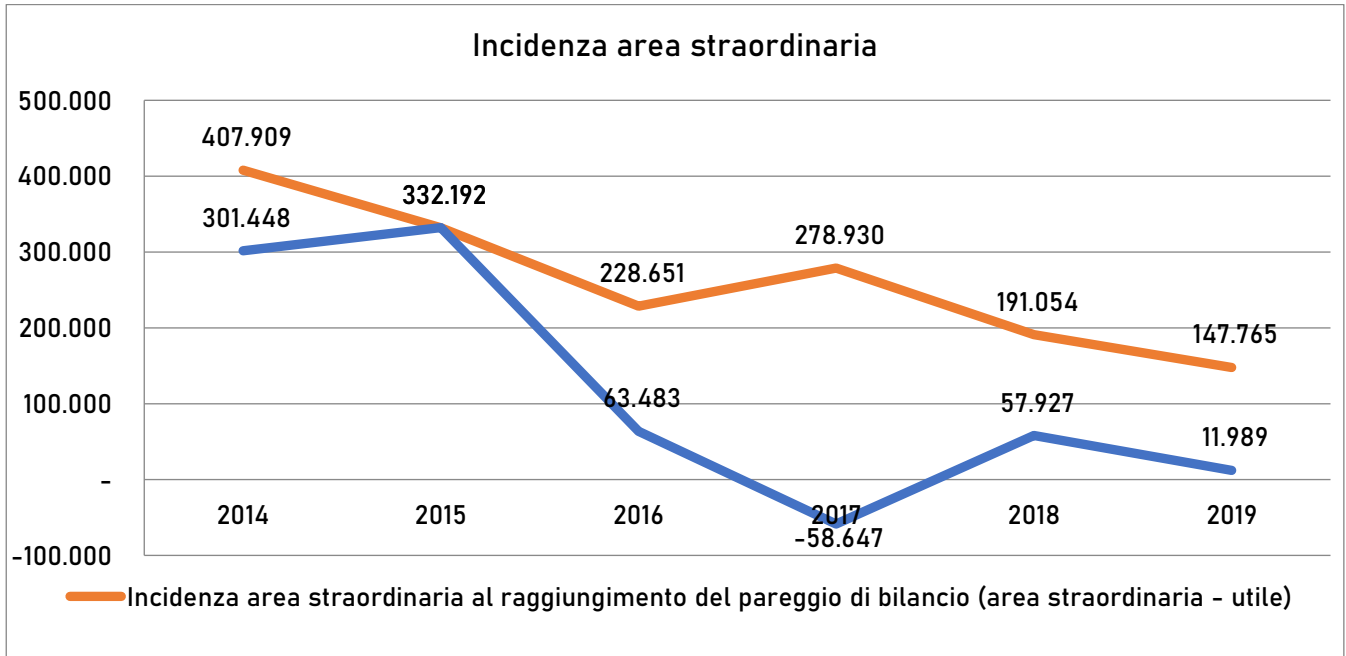
Analizzando il trend storico si notano due importanti miglioramenti del rapporto di copertura dei debiti in occasione dell'accensione del mutuo avvenuta nel 2015 per un importo pari a 5 milioni di euro al quale è seguito un importante piano di alienazioni patrimoniali il cui aspetto più rilevante è riferito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

Il presente indicatore rappresenta in modo molto chiaro il netto miglioramento registrato a partire dal 2014, anno in cui la sofferenza da un punto di vista finanziario per l'ASP ha toccato il punto più basso, anni in cui a circa 7 milioni di attivo erano contrapposti circa 14 milioni di debiti con forti ripercussioni anche sotto il profilo degli oneri finanziari.

Allo stato attuale da un punto di vista finanziario l'ASP risulta in sostanziale equilibrio tra entrate e uscite anche se, il già citato, importante piano di investimenti previsti nel prossimo triennio potrebbe in parte influire su tale rapporto e per tale ragione risulta fondamentale un costante monitoraggio del presente dato.

10. Incidenza area straordinaria



Da un punto di vista economico la storia dell'ASP è stata spesso contraddistinta da bilanci in perdita economica o in sostanziale pareggio grazie a specifiche partite straordinarie (principalmente alienazioni immobiliari).

Tale approccio dovrà necessariamente essere superato con una maggiore attenzione alla sostenibilità economica con l'obiettivo nei prossimi esercizi di giungere ad un reale risultato di pareggio al netto di componenti straordinarie di reddito.

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.

Analizzando gli ultimi bilanci consuntivi approvati, si nota la necessità di procedere annualmente a specifici accantonamenti prudenziali (principalmente per fronteggiare rischi su crediti) e pertanto, al fine di "sterilizzare" l'incidenza di tali accantonamenti sull'indicatore è stato deciso di rappresentare quest'ultimo anche al netto di tali accantonamenti.

Nel bilancio 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.