

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

A.S.P. Firenze Montedomini

Via de' Malcontenti, 6 – 50122 FIRENZE



*"Malgrado le difficoltà insormontabili tutti noi aspettiamo
sempre che ci succeda qualcosa di straordinario"*

Khaled Hosseini

Bilancio di Previsione Triennale
2021 – 2023

INDICE

1.1	Premessa	3
1.2	Ipotesi alla base del piano industriale triennale	3
2	PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2021 - 2023	5
2.1	Servizi Socio Assistenziali	7
2.2	servizi domiciliari e inclusione sociale	9
2.3	Centro Servizi e Formazione	10
2.4	Area immobiliare	10
2.5	Mensa	11
2.6	Disabilità	12
2.7	Struttura	12
3	RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE	13
4	PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO	13
5	ALLEGATI.....	14

1 Lo sviluppo del piano industriale triennale

Contestualmente alla approvazione del bilancio di previsione 2021, è stato elaborato il piano industriale per il triennio 2021-2023.

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

1.1 PREMessa

Il presente bilancio economico di previsione triennale è elaborato conformemente a quanto previsto dallo Statuto e dal Regolamento di contabilità dell'ASP ed elaborato anche sottoforma di Budget suddiviso per centri di costo, profitto e centri di responsabilità secondo il criterio della destinazione delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi gestionali.

Il presente documento è elaborato coerentemente con il Piano Biennale degli acquisti di beni e servizi 2021-2022, con il Piano Triennale dei lavori pubblici 2021-2023 e con il Piano Triennale del fabbisogno del personale 2020-2022.

Il bilancio è redatto nel rispetto dei principi veridicità, correttezza, prudenza e competenza economica e benché elaborato solo sotto il profilo economico risulta fedele alla situazione patrimoniale e finanziaria dell'Azienda.

1.2 IPOTESI ALLA BASE DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE

Il bilancio di previsione triennale 2021-2023 presenta, ad oggi, numerosi aspetti aleatori tra cui, in primis, l'incertezza relativa alla futura evoluzione dell'emergenza sanitaria in corso che condiziona senza dubbio l'intero settore relativo ai servizi socio assistenziali ma anche ulteriori aree e attività dell'ASP come ad esempio il

Centro Servizi e Formazione, la Mensa e il tema delle locazioni i cui riflessi negativi fanno particolare riferimento alle tipologie di contratti ad uso commerciale.

Per quanto riguarda il settore dei servizi socio assistenziali sono state formulate delle ipotesi che riporteranno, auspicabilmente, le percentuali di occupazione dei reparti ai livelli pre-covid e che storicamente sono state sempre molto elevate in tutti i moduli di assistenza e stabilmente pari a percentuali pari al 95%. In particolare a partire dai mesi primaverili del 2021 è stata prevista una timida ripresa degli ingressi presso le strutture per poi incrementarsi ulteriormente nella seconda parte dell'anno e proseguire anche nel secondo esercizio del prossimo triennio. Nel dettaglio pertanto i livelli di occupazione medi sono stimati pari al 73,8% per l'anno 2021, 88,0% nel 2022 e 93,6% nel 2023.

Nella predisposizione del presente piano industriale è stata ipotizzata la prosecuzione di diverse attività svolte in regime convenzionale con il Comune di Firenze rappresentate principalmente dall'area dell'inclusione sociali e dei servizi domiciliari.

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 sono rappresentati dall'incremento dei proventi derivanti dalla messa a reddito del patrimonio attraverso la stipula di nuovi contratti di locazione o il rinnovo di contratti esistenti giunti a naturale scadenza della loro durata.

Il patrimonio immobiliare interesserà anche l'area straordinaria del bilancio triennale in cui sono stati inseriti nel 2021 i proventi derivanti dalla vendita della Colonia Barellai situata a Calambrone e di due unità immobiliari presso il Comune di Viareggio. Nel 2022 il processo di alienazione porterà all'indizione del bando per l'alienazione di un ulteriore immobile, detto "le Fattorie di Bracciatca" decadente da un punto di vista manutentivo e situato all'interno del Comune di Lastra a Signa.

Rispetto alle imposte patrimoniali e sul reddito a seguito di tali dismissioni si assisterà ad una leggera riduzione di tali voci di costo.

Nonostante rappresenti valori modesti in termini assoluti nel triennio è stato previsto inoltre un leggero sviluppo della mensa di Montedomini che tra l'altro nel corso dello scorso anno era stata oggetto di importanti investimenti, soprattutto riguardanti il rinnovamento dei locali del self service.

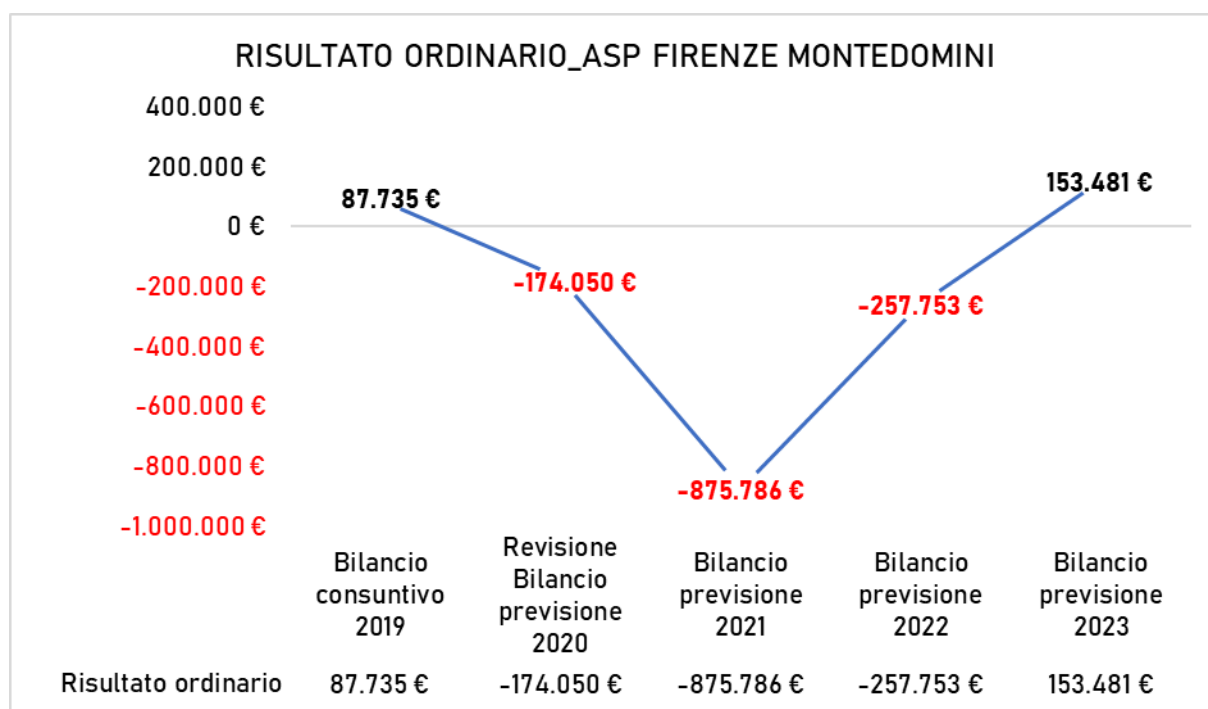
Rispetto al patrimonio detto "Vanchetoni", il 2021 dovrebbe essere l'anno della formalizzazione della chiusura del noto contenzioso che porterà all'eliminazione di un vero e proprio centro di costo.

Infine, rispetto a diverse tipologie di costi specifici legati al momento attuale di emergenza, tra cui ad esempio spese di sanificazione, acquisto DPI e ulteriori approvvigionamenti di beni e servizi specifici, nel corso del prossimo triennio l'auspicio è quello di tornare ad una situazione di "normalità" sotto numerosi punti di vista.

2 PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2021 - 2023

Per comprendere al meglio la delicata fase che sta attraversando l'ASP la seguente tabella ed il grafico illustrano in modo netto l'inflessione che ha solo avuto inizio nel 2020 e che proseguirà ad avere effetti negativi anche nei prossimi due esercizi.

	Bilancio consuntivo 2019	Revisione Bilancio previsione 2020	Bilancio previsione 2021	Bilancio previsione 2022	Bilancio previsione 2023
Valore della produzione	12.228.301	11.781.594	9.632.523	11.116.037	11.808.349
Costi gestione ordinaria	11.465.697	11.494.188	10.033.376	10.895.572	11.201.935
Margine Operativo Lordo	762.604	287.406	-400.853	220.465	606.414
Ammortamenti/accantonamenti	483.806	428.100	428.105	428.111	401.039
Oneri finanziari	55.288	33.357	46.828	50.108	51.894
Risultato ordinario	87.735	-174.050	-875.786	-257.753	153.481



Come illustrato dal seguente grafico è importante sottolineare la crescita prevista per il Risultato Ordinario 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.

Parallelamente si assiste ad una forte riduzione dell'incidenza della gestione straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio che nel corso del terzo anno rappresenterà un valore molto basso, specialmente in rapporto al volume di affari.

Il business plan è oltremodo caratterizzato da un consistente piano di investimenti legati sia a consistenti interventi legati all'adeguamento di tutte le strutture sotto il profilo della normativa antincendio che ad interventi legati alla manutenzione straordinaria del patrimonio immobiliare nonché la ristrutturazione dello stesso per la conseguente messa a reddito.

L'ammontare del piano triennale degli investimenti, al netto di contributi in conto impianti, è stimato pari a circa 3,8 milioni di euro e per tale ragione, al di là degli aspetti economici, è proprio la componente finanziaria quella che necessiterà di un costante monitoraggio sia sul breve che sul medio / lungo periodo e che potrebbe portare l'ASP all'adozioni di atti di natura straordinaria che ne forniscano la liquidità necessaria.

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. La previsione triennale prevede un leggero incremento delle percentuali di occupazione dei diversi reparti RSA, RA, Centro diurno Alzheimer e BIA.

Riguardo alla RSA Abamelek, nel 2021 è prevista la nuova definizione dell'utilizzo della struttura con il Comune di Firenze che porterà verosimilmente al rinnovo della

concessione. Contestualmente l'ASP intende proseguire la ristrutturazione del complesso che porterà, una volta ricevuto l'accreditamento, all'aumento dei posti letto disponibili presso la struttura con notevoli benefici in termini di fatturato e margini economici.

Come già anticipato, le percentuali di occupazione al momento attuale rilevano un tasso di poco superiore al 70 %, dato mai verificatosi così basso almeno prendendo come riferimento l'ultimo decennio. Nel corso dei prossimi tre esercizi, prudenzialmente a partire dal terzo anno, la previsione è quella di tornare ai livelli di occupazioni standard che da un punto di vista economico hanno un impatto molto negativo sui margini dei servizi.

Nel primo semestre 2020, l'Asp si troverà inoltre davanti ad una fondamentale decisione riguardo ai contratti di appalto in corso dovendo scegliere se prorogare di ulteriori tre anni i contratti esistenti o viceversa intraprendere la linea dell'indizione di una nuova procedura aperta per l'affidamento dei servizi che in tal caso sarebbe certamente preceduta da una attenta valutazione di numerosi fattori strategici.

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 delle variazioni ISTAT su base annuale.

In attesa di una maggiore programmazione, in accordo con i servizi territoriali, il piano triennale non prevede modifiche al piano delle business units del centro di responsabilità attinenti al servizio socio assistenziali benché si confermi la criticità legata ai risultati negativi di entrambe le residenze per autosufficienti presso Montedomini e S. Silvestro.

Infine, un ulteriore elemento delicato riguarderà la necessità di procedere ad importanti ed impattanti opere di adeguamento antincendio dei reparti che richiederà una strategia il meno impattante possibile, in primo luogo per gli ospiti,

ma anche sotto il profilo organizzativo che richiederà massima flessibilità da parte dei soggetti gestori.

I lavori di adeguamento saranno anche l'occasione per procedere, conseguentemente, ad un miglioramento dei reparti sia rispetto agli spazi comuni che alle camere di degenza attraverso, ad esempio, la completa sostituzione dei componenti di arredamento.

In relazione a tale aspetto, gli interventi seguiranno quanto già riproposto in occasione del rinnovamento del reparto Thourar che grazie ad un cospicuo investimento, che ha interessato la prima parte del 2020, ad oggi risulta senza ombra di dubbio il reparto maggiormente appetibile tra le tre diverse strutture.

Nella parte finale del prossimo triennio, ultimati i suddetti interventi, sarà fondamentale una nuova programmazione con la Società della Salute, ASL e Comune di Firenze, attraverso sia una diversa dislocazione degli attuali reparti che eventuali nuovi iter di accreditamento di servizi o moduli specialistici al fine di sfruttare al meglio le potenzialità che l'ASP può offrire alla cittadinanza.

2.2 SERVIZI DOMICILIARI E INCLUSIONE SOCIALE

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 il risultato dell'intera area attinente ai servizi domiciliare e per le attività di inclusione attiva presenta un risultato di sostanziale pareggio, principalmente dovuto alla riorganizzazione e l'ottimizzazione del personale. Nonostante ciò sarà importante intraprendere un dialogo attivo con gli organi di programmazione al fine di intercettare eventuali bisogni legati alla domiciliarità ed offrire servizi adeguati.

L'area inclusione sociale rappresenta nel presente bilancio di previsione triennale il maggiore elemento di incertezza legato al mantenimento dei servizi svolti da Montedomini, in accordo con il Comune di Firenze, nell'ambito di progetti legati

all'inclusione attiva di persone fragili all'interno di strutture o appartamenti di proprietà dell'ASP. Per il 2021 si prevede una riorganizzazione generale del sistema di accoglienze con la conseguente nuova collocazione dell'ASP all'interno del sistema integrato con le politiche comunali.

2.3 CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE

La struttura del Fuligno è stata oggetto di importanti investimenti nel corso del 2019 che avrebbe dovuto portare, grazie al recupero di due sale, ad una ulteriore crescita dei proventi legati alla locazione delle sale per attività di formazione e convegnistica. Purtroppo l'avvento del Covid-19 nel corso del 2020 non ha consentito di massimizzare tali ricavi e viene stimato di recuperare il livello di fatturazione del 2019 a partire dal 2022 per poi proseguire tale crescita.

Per questi motivi e a causa di una elevata incidenza del costo del personale, il Centro Servizi e Formazione vede una previsione in perdita nel primo anno e due crescenti risultati positivi nei due anni successivi.

2.4 AREA IMMOBILIARE

La gestione e l'ottimizzazione dell'area immobiliare dell'ASP è ormai da diversi anni uno dei principali punti di forza dell'ASP nonostante la complessa attività ad esso connessa da un punto di vista amministrativo e manutentivo, nonché anche per gli elevati costi "fissi" (principalmente manutenzioni indifferibili, IMU, TARI e altre imposte) risulta avere un notevole impatto sul bilancio complessivo 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 di circa il 12% i proventi derivanti da locazioni.

Al fine dell'incremento dei ricavi da locazione, il patrimonio immobiliare sarà oggetto di ingenti investimenti nel corso del prossimo triennio quantificabili in oltre 2 milioni di euro anche se, su tale ambizioso programma, sarà fondamentale valutare i riflessi sotto il profilo patrimoniale e trovare forme di finanziamento di natura straordinaria. Ulteriori risorse da destinare a futuri investimenti potrebbero derivare dalla alienazione della colonia Barellai situata nel comune di Calambrone (PI), di due unità immobiliari all'interno del Comune di Viareggio e una colonica situata tra le colline di Lastra a Signa.

Riguardo alla B.U. denominata Vanchetoni, nel presente bilancio triennale è stata ipotizzata la risoluzione del contenzioso legato all'importo oggetto di transizione con la Confraternita di S. Francesco, detta de' Vanchetoni entro la fine del 2021 e pertanto la B.U. non risulta valorizzata nei due esercizi successivi.

2.5 MENSA

I ricavi di questa area sono rappresentati principalmente dalle royalties riconosciute dall'affidatario del servizio per i pasti erogati e serviti presso il self service situato all'interno della struttura di Montedomini e da pasti prodotti all'interno del centro cottura a veicolati presso altri soggetti convenzionati direttamente con il gestore. Nel corso del 2019 è stata espletata la procedura aperta per l'affidamento del servizio di fornitura pasti presso le residenze RSA di Montedomini e una nuova tipologia di gestione del self service. Proprio il self service è stato oggetto di recenti investimenti che potrà portare ad un incremento del volume di affari della mensa e proporzionalmente anche dei proventi riconosciuti all'ASP. Tra i costi troviamo principalmente il costo per utenze, manutenzioni di impianti comuni e imposte.

Il trend del prossimo triennio dovrebbe consentire di recuperare il risultato d'esercizio negativo di questa Business Unit e stabilizzarsi su valori positivi.

2.6 DISABILITÀ

I ricavi di questa area sono rappresentati dall'attività legata alle vacanze disabili, come già dettagliatamente descritto nella relazione al bilancio di previsione 2021, prudenzialmente, a causa dell'epidemia nel corso della scorsa estate il Comune di Firenze non ha rinnovato il servizio legato all'erogazione di contributi economici a sostegno di soggetti affetti da disabilità. Non avendo certezza rispetto a eventuali futuri sviluppi anche per il 2022 e il 2023 il bilancio viene rappresentato privo di valori sia tra i costi che tra i ricavi.

2.7 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 60%) 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 rappresentate in progressiva diminuzione nel secondo e terzo esercizio.

La voce imposte e tasse diverse contengono le spese di bollo, IMU/TASI, TARI stimate per l'esercizio 2021 in base al bilancio preconsuntivo 2020; si rileva un lieve decremento per effetto della restituzione alla Confraternita dei "Vanchetoni" del patrimonio immobiliare oggetto del contenzioso.

Riguardo agli interessi passivi nel triennio 2021 - 2023 da una analisi finanziaria si stimano oneri finanziari leggermente in crescita nel prossimo trimestre per effetto del crescente utilizzo del fido concesso dal gestore del servizio di cassa.

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 2021 per un valore assoluto pari a oltre 8 milioni di euro di cui una parte finanziata parzialmente grazie a contributi in conto impianti nonché con i proventi straordinari derivanti dal piano di dismissioni future.

Oltre al presente piano triennale, al fine di intraprendere le scelte più opportune sul medio / lungo periodo è stata elaborata una analisi dei futuri investimenti che interesseranno le quattro strutture principali e il patrimonio diffuso. Tale programmazione è stata elaborata per il quinquennio 2021-2025, arco di tempo non casuale, ma che fissa la scadenza dell'importante piano di adeguamento antincendio. Secondo le stime attuali l'ammontare netto degli investimenti da finanziare è stimato in circa 6 – 6.5 milioni di euro di cui circa 2,7 necessari per i suddetti interventi di adeguamento normativo dei reparti (da un punto di vista sismico, antincendio, statico, etc.), circa 1,0 – 1,1 milioni di euro per interventi indifferibili sul patrimonio, somma urgenza o imprevisti e infine circa 2,5 – 2,6 milioni di euro di investimenti per la messa a reddito del patrimonio inutilizzato e per il miglioramento dei reparti di assistenza.

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

oltre il breve periodo anche prendendo in considerazione nuove forme di finanziamento esterno.

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.

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 2021 - 2023