

**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**

**2021**

## INDICE

1	Breve storia dell'ASP .....	3
2	Premessa.....	4
3	Conto economico previsionale .....	5
4	Suddivisione delle aree strategiche dell'ASP Montedomini.....	8
5	Dettagli Business Units .....	9
6	Principali fatti di rilievo .....	16
7	Dettaglio analitico voci di bilancio.....	22
8	Investimenti .....	32
9	Piano del Personale .....	33
10	Conclusioni.....	34

## 1 BREVE STORIA DELL'ASP

L'ASP Firenze Montedomini nasce nell'anno 2010 a seguito della fusione per incorporazione delle AA.SS.P. "Montedomini", "Sant'Ambrogio", "Educatório della SS. Concezione detto del Fuligno" e il "Bigallo" autorizzata dal Presidente della Regione Toscana con proprio Decreto n. 246 del 29.12.2010.

I principali atti di indirizzo che hanno portato alla fusione delle suddette ASP sono i seguenti:

- deliberazione del Consiglio Comunale di Firenze n. 85 del 26/10/2009 – nell'ottica di una razionalizzazione, contenimento della spesa pubblica, miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi – in cui venivano definiti gli indirizzi per giungere alla fusione delle ASP Montedomini, Fuligno, S.Ambrogio e Bigallo e veniva congiuntamente approvato il protocollo di intesa da sottoscrivere fra la stessa Amministrazione Comunale ed il Presidente delle quattro ASP, contenente le linee guida e la tempistica per giungere alla fusione stessa;
- deliberazione di Giunta Comunale n. 2010/G/0021 del 3/2/2010, con cui viene evidenziato che nell'ambito del sistema integrato dei servizi sociali le ASP sopraelencate costituiscono per il Comune di Firenze il polo di riferimento funzionale in materia di anziani, disabilità e inclusione sociale;

Infine gli atti che hanno disposto la fusione delle quattro ASP sono i seguenti:

- il citato Decreto del Presidente della Regione Toscana n. 249 del 29.12.2010 con il quale viene approvata la fusione per incorporazione delle Aziende pubbliche di servizi alla persona (ASP) "Il Bigallo", "Educatório della SS. Concezione detto di Fuligno", "Sant'Ambrogio" nella ASP "Montedomini" e con il quale viene approvato il nuovo Statuto dell'Azienda incorporante, che assume la denominazione di "Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Montedomini – Sant'Ambrogio – Fuligno – Bigallo" e in forma abbreviata "A.S.P. Firenze Montedomini", il quale decreto ha permesso la nascita di un'unica Azienda Pubblica di Servizi alla Persona per l'area fiorentina per l'erogazione di tutti i servizi pubblici di carattere sociale, anziani, disabilità e inclusione sociale.
- Delibera del Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini n. 41 del 29.12.2010 con la quale l'ASP prende atto del decreto Presidente Giunta Regione Toscana n. 246 del 29/12/2010 ed approva la fusione per incorporazione delle ASP Bigallo, Educatório della SS. Concezione detto di Fuligno e Sant'Ambrogio nell'ASP Firenze Montedomini.

Con la fusione si è quindi venuto a formare un polo per i servizi alla persona che comprende le aree: anziani, disabilità, marginalità e inclusione sociale.

Nell'ambito del percorso di trasformazione dell'allora IPAB Fuligno, nell'anno 2002 con delibera della Regione Toscana (n. 123 del 24/07/02), è stato trasferito il patrimonio del contestualmente dichiarato estinto IPAB Congregazione di San Francesco detta dei Vanchetoni. Avverso tale deliberazione sono stati presentati vari ricorsi (sia in sede amministrativa che in sede civile) il cui esito risulta in fase di definizione. Per tale motivo la contabilità dell'ASP Fuligno ha sempre rilevato in forma separata la consistenza e le variazioni di tale patrimonio.

Tale impostazione è stata mantenuta anche dopo la costituzione dell'ASP Firenze Montedomini mediante l'istituzione di un'apposita BU nella contabilità economico finanziaria dell'ASP.

## **2**      **PREMESSA**

Il presente bilancio economico di previsione annuale 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.

Come di seguito descritto nel dettaglio, il bilancio di previsione è fortemente influenzato dai risvolti sanitari, sociali ed economici che hanno caratterizzato l'intero anno 2020 e che, purtroppo proseguiranno anche nel prossimo esercizio con forti ripercussioni negative sia per quanto riguarda le attività istituzionali dell'ASP che per il tema della gestione del patrimonio immobiliare le cui fonti di entrata risultano indispensabili per gli equilibri economici e finanziari dell'azienda.

### 3 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

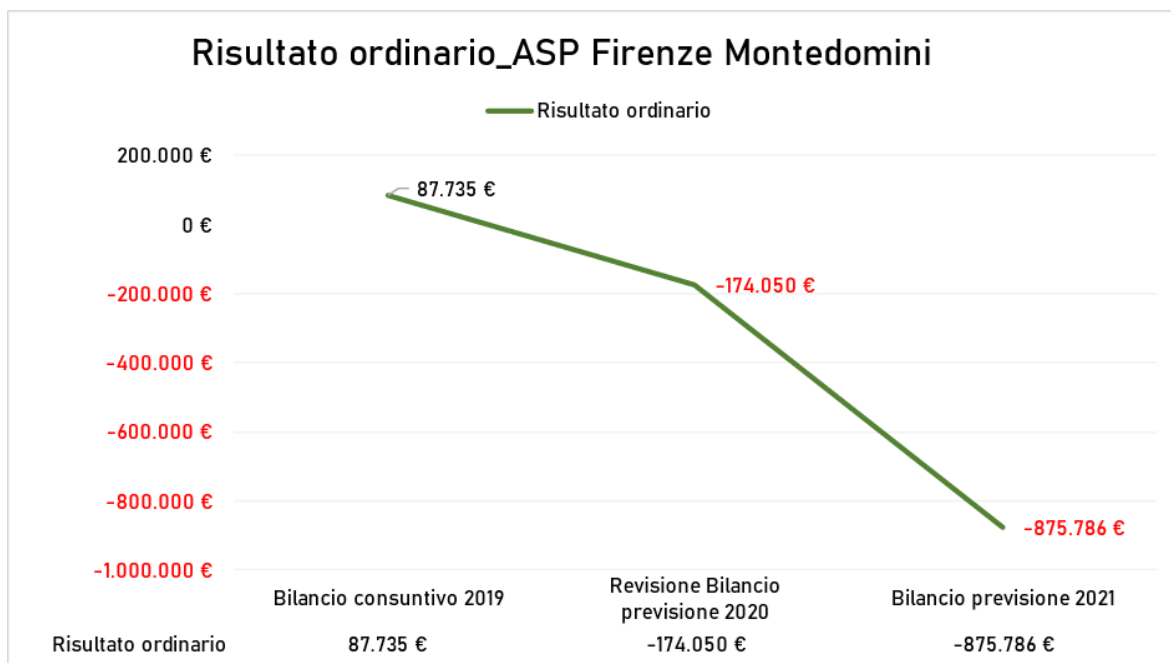
<b>A</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE:</b>	
A.1	ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.574.440
A.5	altri ricavi e proventi	3.058.082
	<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>9.632.523</b>
<b>B</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE:</b>	
B.6	per materie prime,sussidiarie,di consumo e di merci	36.690
B.7	per servizi	7.815.186
B.8	per godimento di beni di terzi	35.661
B.9	per il personale:	1.630.014
B.9.a	salari e stipendi	1.205.635
B.9.b	oneri sociali	401.878
B.9.e	altri costi	22.500
B.10	ammortamenti e svalutazioni:	428.105
B.10.a	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.495
B.10.b	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	395.610
B.10.c	svalutazione delle immobilizzazioni	-
B.12	accantonamenti per rischi	-
B.14	oneri diversi di gestione	515.825
	<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>10.461.481</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>- 828.958</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI:</b>	
C.16	altri proventi finanziari:	
C.16.d	proventi diversi dai precedenti	350
C.17	interessi e altri oneri finanziari	47.178
	<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 46.828</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI:</b>	
E.20	proventi straordinari:	
E.20.a	plusvalenze da alienazione	1.465.000
E.20.b	altri proventi straordinari	76.444
E.21	oneri straordinari:	
E.21.c	altri oneri straordinari	448.483
	<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>1.092.961</b>
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A'-B+C+D+E)</b>	<b>217.175</b>
22	Imposte sul reddito d'esercizio	217.175
	<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>0</b>

Le risultanze del presente bilancio sono caratterizzate da margini derivanti dalla gestione corrente notevolmente inferiori ai risultati degli anni passati e pertanto il conto economico è fortemente influenzate dall'area straordinaria nel concorrere al raggiungimento del pareggio economico.

Al fine di comprendere meglio l'importante contrazione registrata nel valore della produzione la seguente tabella illustra il raffronto tra:

- i dati del bilancio consuntivo 2019 e pertanto antecedenti all'avvento dell'emergenza sanitaria in corso;
- i dati relativi alla revisione del bilancio di previsione 2020 approvato con Deliberazione n. 15 del 15/07/2020;
- i dati relativi al bilancio di previsione 2021.

	Bilancio consuntivo 2019	Revisione Bilancio previsione 2020	Bilancio previsione 2021
Valore della produzione	12.228.301	11.781.594	9.632.523
Costi gestione ordinaria	11.465.697	11.494.188	10.033.376
Margine Operativo Lordo	762.604	287.406	-400.853
Ammortamenti e accantonamenti	483.806	428.100	428.105
Oneri finanziari	55.288	33.357	46.828
Risultato ordinario	87.735	-174.050	-875.786



Il risultato ordinario rappresenta l'indicatore costantemente monitorato e preso come riferimento in quanto evidenzia il vero risultato d'esercizio al netto delle componenti straordinarie del bilancio ma includendo tutti i costi ordinari, il costo per ammortamenti e l'area finanziaria.

I dati sopra indicati mettono in evidenza in modo chiaro quanto la problematica del presente bilancio sia riconducibile quasi esclusivamente alla diminuzione di oltre 2 milioni di euro del valore della produzione al quale si contrappongono solo 1,4 milioni di euro di riduzione di costi della gestione ordinaria a causa di una forte incidenza dei costi fissi rispetto a quelli variabili.

Rispetto al totale dei costi relativi alla gestione ordinaria infatti, ammontanti a 10.033.376 euro circa il 40% è dato da costi fissi, che ovvero non diminuiscono al ridursi del fatturato, o per lo meno incapaci di farlo nel breve periodo in una misura influente. Tra questi troviamo ad esempio il costo del personale, il costo per imposte IMU, TASI, TARI, costo per manutenzioni del patrimonio, utenze, assicurazioni, canoni di assistenza e godimento beni di terzi, etc.

Analizzando meglio i dati si nota chiaramente come l'origine del problema sia dato da una riduzione del fatturato dei ricavi da rette per servizi socio assistenziali i quali

nel bilancio consuntivo 2019 raggiungevano un valore di poco inferiore ai 7,7 milioni di euro mentre il 2021 si apre con una previsione pari a circa 5,8 milioni di euro. Lo scostamento ammonta pertanto a circa 1,9 milioni di euro.

Rispetto a tale scostamento gli unici veri e propri costi aventi una natura variabile sono quelli legati alla gestione dell'assistenza dei reparti di degenza ed il costo dei pasti. La somma di queste due voci registra infatti una riduzione soltanto pari a 650.000 euro e quindi del tutto insufficiente.

Purtroppo la situazione evidenziata dal conto economico avrà anche importanti e negative ripercussioni sotto il profilo finanziario e ne richiederà un attento monitoraggio nei prossimi mesi.

#### **4 SUDDIVISIONE DELLE AREE STRATEGICHE DELL'ASP MONTEDOMINI**

Il lavoro preparatorio alla stesura del bilancio di previsione parte dalla verifica delle eventuali variazioni rispetto alla configurazione delle aree strategiche individuate nello Statuto Aziendale e attive nell'esercizio precedente.

Le novità introdotte, a seguito della fusione con la compresenza di aree prima di allora organizzate in modo autonomo, le variazioni introdotte dalle scelte d'indirizzo dell'Amministrazione Comunale di Firenze e i cambiamenti nel sistema socio sanitario toscano, richiedono una continua revisione anche della struttura delle aree di attività dell'ASP.

Montedomini già prima della fusione aveva adottato un modello organizzativo gestionale strutturato sull'individuazione di Centri di Responsabilità (CdR) cui erano collegati una o più Business Unit (BU).

Questo consente di responsabilizzare i referenti di ogni area e individuare un budget di spesa condiviso con lo scopo di monitorare i costi ed analizzare trimestralmente gli scostamenti, di prendere opportune e tempestive decisioni per una gestione volta all'efficacia, efficienza ed economicità.



## 5 **DETTAGLI BUSINESS UNITS**

Sono stati pertanto individuati i seguenti Centri di Responsabilità, suddivisi al proprio interno in Business Units, secondo le attività svolte da ogni centro.

Rispetto alla rappresentazione per Business Units utilizzata fino al 2020, anche per aspetti di coerenza legati al piano triennale del fabbisogno del personale ed alla nuova organizzazione del personale rispetto ai servizi domiciliari e servizi di inclusione attiva, è stata decisa la fusione dei due centri di costo precedentemente denominati “Telecare / Aiuto Anziani” e “Inclusione sociale” in una unica Business Unit chiamata “Servizi domiciliari e inclusione attiva”.

Il quadro completo delle Business Units è composto come segue:

<b>SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI</b>	<b>ASSISTENZA DOMICILIARE E INCLUSIONE SOCIALE</b>	<b>AREA IMMOBILIARE</b>
<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>
1) RSA MONTEDOMINI 1	1) SERVIZI DOMICILIARI E INCLUSIONE SOCIALE	1) IMMOBILI LOCATI
2) RSA MONTEDOMINI 2	2) ASSISTENTI FAMILIARI	2) VANCHETONI
3) RSA ABAMELEK	<b>AREA DISABILITA'</b>	
4) RSA SAN SILVESTRO	<b>SUDDIVISO IN</b>	
5) RA MONTEDOMINI	1) DISABILITA'	
6) RA SAN SILVESTRO	<b>CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE</b>	<b>MENSA</b>
7) B.I.A.	<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>
8) CENTRO DIURNO ALZHEIMER	CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE 1) FORMAZIONE	1) MENSA

Il bilancio di previsione 2021 viene presentato con duplice modalità di rappresentazione, una prima in cui si evidenziano i margini di tutte le Business Unit e una seconda in cui sia i ricavi che i costi riguardanti l'area struttura e all'area immobiliare seguono un criterio il più oggettivo possibile di ribaltamento in quota parte nelle B.U. legate alle aree operative dell'ASP. Tale nuova modalità espositiva è ritenuta fornire migliore e più coerente rappresentazione del risultato per margini post ribaltamento.

Per ogni B.U. è stato elaborato il budget secondo i criteri a seguito esposti.

## SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

### *SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER ANZIANI*

#### RSA – B.I.A. – RA – CD

I servizi socio assistenziali residenziali e semiresidenziali (autorizzati e accreditati) sono gestiti secondo il sistema qualità per cui l'ASP è certificata.

I servizi sociali e socio assistenziali sono gestiti in convenzione con il Comune di Firenze e ASL. Alle stesse condizioni delle convenzioni ASL/Comune i servizi sono aperti a rapporti di natura privata con utenti singoli ed assistiti da altri Enti. Tutti i servizi di assistenza sono erogati con gestione in outsourcing. L'attività di programmazione dei servizi, insieme al monitoraggio, sono affidati a personale interno, adeguatamente formato. L'attività complessiva di assistenza è supervisionata e controllata attraverso la tenuta quotidiana dei rapporti con i responsabili delle varie strutture e l'adozione di un piano annuale di monitoraggio/verifica dei servizi erogati nelle RR.SS.AA./B.I.A./RR.AA./C.D.

E' grazie a questo Sistema che l'Azienda ha potuto nel tempo migliorare la qualità dei servizi erogati.

Nella sede di via Malcontenti è collocata una RSA per complessivi 80 posti letto suddivisi in due moduli gestionali a cui corrispondono due rispettive BU RSA 1 e RSA 2, una RA ed il Centro Diurno Athena tutte attualmente condotte in regime di appalto. Altre RSA ed RA, facenti capo a Montedomini, dislocate sul territorio cittadino (San Silvestro in Borgo Pinti, Principe Abamelek in via delle Bagnese) sono gestite in appalto. All'interno della struttura S. Silvestro attualmente sono presenti 40 posti letto di RSA oltre 8 posti di RA, all'interno della struttura Abamelek 58 posti di RSA oltre 12 posti del modulo BIA.

Nel bilancio di previsione la percentuale di occupazione media è stata stimata al 73,8%, estremamente bassa rispetto alle percentuali medie degli ultimi anni si assestavano intorno al 95%. Tali livelli di occupazione fanno riferimento ai servizi rivolti a utenti accolti presso le RSA, Reparti per autosufficienti e Bassa Intensità assistenziale.

Riguardo al Centro Diurno Alzheimer, il cui servizio attualmente risulta sospeso a causa del Covid, in via prudenziale è stato valorizzato un livello di presenze medie

giornaliere intorno alle 15 unità (a fronte di un'autorizzazione pari a 30 posti) a decorrere dal 1 luglio 2021. Qualora vi dovessero essere le condizioni per una riapertura anticipata del servizio, sia da un punto di vista sanitario che di sostenibilità economica, risulta possibile uno scostamento rispetto alla previsione attuale.

I contratti di appalto con i gestori hanno da poco concluso il secondo anno di appalto rispetto ai tre previsti dal capitolato speciale i quali potranno eventualmente trovare una estensione di ulteriori tre anni. Nel corso dei prossimi mesi risulterà cruciale una riflessione ed una analisi completa rispetto al tema dei servizi sanitari assistenziali e determinante la scelta rispetto alla proroga dei servizi in corso piuttosto che l'indizione di una nuova procedura aperta di affidamento di servizi. Nel bilancio di previsione 2021 la voce "costi per appalti servizi di assistenza" è stata valorizzata con i nuovi prezzi aggiudicati nei tre diversi lotti (Montedomini, Abamelek e S.Silvestro).

#### *SERVIZI DOMICILIARI E INCLUSIONE SOCIALE*

Negli atti in corso di approvazione da parte del Comune di Firenze finalizzati alla programmazione dell'anno 2021, sono state confermate le convenzioni che attengono all'area domiciliare rivolta agli anziani, l'attività legata al tema degli amministratori di sostegno e la gestione dei contributi del progetto assistenti familiari.

Formalmente, da anni il Comune di Firenze provvede periodicamente a prorogare i suddetti servizi e pertanto, alla data di redazione del presente documento risulta già pervenuta la richiesta di proroga fino al 31 marzo 2021. Ad ogni modo il presente bilancio prevede una prosecuzione di tutti gli attuali servizi legati alla domiciliarità per l'intero anno. Qualora dovessero intervenire modifiche in corso d'opera sarà premura dell'ASP provvedere all'approvazione di una revisione di tale documento programmatico.

Nonostante ciò, nel corso del 2021 sarà necessario intraprendere un nuovo confronto con gli organi di programmazione per addivenire alla redazione di una nuova convenzione con il Comune di Firenze data l'evoluzione dei servizi domiciliari destinati a persone anziane e fragili e date le modifiche rispetto ai contenuti della convenzione originaria che regolava tali servizi. Ad oggi risultano infatti attività che sono state aggiunte rispetto alla programmazione iniziale e attività cessate come ad esempio l'attività di gestione del servizio pasti a domicilio rivolto ad anziani

residenti nel comune di Firenze che cesserà di essere svolto da Montedomini a seguito dell'affidamento da parte del Comune di Firenze ad un nuovo gestore.

## TELECARE – AIUTO ANZIANI

Gestito in regime di convenzione con il Comune di Firenze, Firenze Telecare consiste nell'assistenza da remoto (tele-assistenza) di anziani fragili.

L'organizzazione predisposta per la gestione del servizio Firenze Telecare è stata la struttura su cui si sono innestate le varie nuove attività a sostegno della domiciliarità e, oggi, supporta la gestione di tutti i servizi domiciliari dell'ASP rivolti a persone autosufficienti e non auto.

A seguito dell'importante riorganizzazione dei servizi e dei singoli uffici, il servizio Telecare, Teleassistenza e Aiuto Anziani afferisce alla Business Unit “Servizi Domiciliari e Inclusione sociale”, la cui operatività è affidata a personale di ruolo che assicura il servizio dal lunedì al venerdì durante la fascia diurna. A seguito del nuovo assetto organizzativo del servizio di portineriato e accoglienza, che in precedenza assicurava tale servizio nelle fasce orarie rimanenti, adesso il servizio risulta esternalizzato in modo da assicurarne la continuità nella fascia notturna, fine settimana e nei giorni festivi.

La principale criticità del servizio Telecare è legata al volume complessivo del numero di abbonati, in costante diminuzione negli ultimi anni e che per il 2021 è previsto pari a circa 100 utenti.

Nel corso del 2021 proseguirà la convenzione avente ad oggetto il progetto Home Care Premium, ovvero un servizio di supporto alle condizioni di non autosufficienza / disabilità nei confronti dei dipendenti pubblici o dei loro familiari. La copertura economica è prevista per l'intero 2021 ed il servizio è affidato, a seguito di una procedura pubblica ad un consorzio esterno.

Un ulteriore servizio per la non autosufficienza e disabilità è lo Sportello di Consulenza per l'Amministratore di Sostegno. L'ASP assicura alla cittadinanza attraverso l'attivazione di una consulenza specifica sulla tematica dell'AdS con uno sportello settimanale a cui i cittadini interessati possono accedere su prenotazione.

L'attuale organizzazione basata su tre unità di personale (le quali svolgono principalmente le attività alle quali corrispondenti al servizio Telecare / Aiuto Anziani, Progetto Assistenti Familiari e Disabilità) conferma, ormai stabilmente, un risultato contabile di sostanziale pareggio dell'intero centro di responsabilità.

## PROGETTO ASSISTENTI FAMILIARI

L'altro servizio che assorbe una parte rilevante delle risorse del centro di responsabilità Servizi Domiciliari fa riferimento alla gestione del progetto assistenti familiari finalizzato all'erogazione di contributi con varie caratteristiche e rivolti ad anziani che necessitano di essere assistiti da badanti regolarmente formate e con regolari contratti di lavoro. Sinteticamente tali aiuti economici sono suddivisi in veri e propri contributi volto a sopperire il costo degli assistenti familiari o viceversa sottoforma di sostegno alle cure familiari.

In termini di volumi si tratta della gestione di oltre 500 utenti attivi ed altrettanti in lista di attivazione con un impegno economico di erogazione contributi previsto per il 2021 pari ad Euro 960.000.

E' una delle prestazioni finanziate dal Fondo non Autosufficienza e le funzioni di Montedomini riguardano l'attivazione delle prestazioni con lo scorrimento delle liste di attesa, la verifica del possesso dei requisiti specifici previsti dal Regolamento per le prestazioni sociali domiciliari, l'erogazione mensile dei contributi, il controllo della permanenza dei requisiti fino all'eventuale recupero delle somme indebitamente percepite.

## SERVIZI PER LA DISABILITÀ

L'area relativa alla disabilità, per cui principalmente l'ASP storicamente gestisce, in convenzione con il Comune di Firenze, il servizio di erogazione contributi in favore di persone disabili finalizzati al sostegno economico per l'organizzazione di soggiorni estivi, viene rappresentata priva di valori sia tra i ricavi che tra i costi in base all'incertezza del rinnovo di tale servizio da parte del comune visto che, già nel 2020, a causa dell'emergenza Covid il Comune ha preferito sospendere tali erogazioni.

Qualora nel corso dell'anno, in base alla programmazione degli impegni di spesa da parte del Comune di Firenze, dovesse essere nuovamente attivato tale contributo per i soggiorni estivi 2021, l'ASP garantisce la disponibilità all'erogazione di tale servizio.

L'attività amministrativa si concentra nel periodo giugno - novembre, ovvero a cavallo delle ferie estive prevedendo un acconto erogato nel mese di luglio per concludersi, solitamente nel mese di novembre, con l'erogazione di un contributo a

saldo delle spese sostenute e rendicontate. Le funzioni dell'ASP partono dall'informazione ai potenziali beneficiari, la ricezione delle domande, l'erogazione dei contributi e controllo dell'avvenuta fruizione del periodo di vacanza in base alla documentazione prodotta dai beneficiari, il controllo dell'eventuale mancanza delle condizioni previste dal regolamento e il recupero delle somme percepite eventualmente non dovute.

#### *AREA INCLUSIONE SOCIALE*

L'area inclusione sociale rappresenta nel presente bilancio di previsione un 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.

Attualmente, sulla base del contratto di servizio stipulato nel 2020 con il Comune di Firenze (la cui prossima scadenza è fissata il prossimo 31/12), l'ASP mettendo a disposizione il proprio know-how, le risorse umane e il patrimonio immobiliare prosegue nello svolgimento di interventi e servizi di accoglienza qualificata, prevalentemente incentrato su strutture classificate di "secondo livello".

Le tematiche, ad oggi aperte, che dovranno essere ridiscusse con il Comune di Firenze sono improntate sulla definizione del vero ruolo dell'ASP all'interno del sistema delle accoglienze al fine di comprendere se il ruolo dell'ente dovrà limitarsi alla messa a disposizione di unità immobiliari (inclusa la struttura della Foresteria Fuligno) o se viceversa vi sarà spazio per un vero e proprio servizio completo legato al monitoraggio di nuclei familiari seguiti da percorsi di tipo sociale.

Gli interventi relativi all'area inclusione sociale adulti, meglio descritta nei termini operativi con azioni di contrasto alla povertà e attività di accoglienza e inclusione sociale, si articolano in diversi filoni di attività realizzate all'interno di strutture dedicate all'accoglienza e di cui storicamente l'ASP ne ha sempre fatto parte all'interno del sistema di accoglienze previste nel territorio fiorentino.

#### *CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE*

L'Agenzia di Formazione con il nuovo Statuto ha assunto una connotazione di attività istituzionale che si affianca alle altre attività assistenziali che storicamente hanno costituito il core business della ASP.

Costituita nel 2002 il Centro Servizi e Formazione risulta accreditata presso la Regione Toscana e certificata EN ISO 9001:2015.

L'attività di formazione ha offerto in passato corsi di varia natura oltre alla costituzione della Scuola di Alta Formazione la quale ha definito un nuovo target e una nuova collocazione all'interno di un segmento di mercato, ovvero la formazione di altissima qualità rivolta principalmente a figure esperte e apicali del mondo del sociale (tra cui cooperative, ASP, enti pubblici, etc.).

Gli obiettivi si possono sintetizzare come di seguito:

- costituire punto di riferimento pubblico per la formazione nel settore socio-sanitario;
- utilizzare l'Agenzia come punto logistico ed organizzativo anche per corsi di formazione del personale interno;

L'Agenzia ha un buon potenziale di sviluppo in quanto può contare su:

- natura pubblica dell'ente che costituisce un'ottima credenziale per i partenariati;
- presenza in azienda di personale qualificato con competenze specifiche e formato e qualificato quale Auditor interno per effettuare le verifiche ispettive annuali sul sistema gestione qualità
- un'ampia rete di relazioni e partenariati oltre che propri dell'Agenzia anche dei responsabili di agenzia che operano anche in altri settori;
- locali di proprietà per la logistica (aule, uffici);

Oltre alla specifica attività di organizzazione di corsi di formazione i principali proventi diretti del centro di responsabilità sono derivanti dall'attività di noleggio (sia di breve durata che di natura continuativa) ed annesso supporto tecnico amministrativo.

Il bilancio di previsione dell'anno in corso, nonché i dati consuntivi relativi al primo bimestre 2020 avevano fatto sperare in una ulteriore crescita del fatturato rispetto agli anni precedenti, purtroppo l'emergenza epidemiologica ha fatto registrare una forte contrazione di tale valore.

La previsione dei ricavi per il 2021 è stimata, prudenzialmente, in linea con i dati preconsuntivi 2020, ovvero pari a circa 190.000 euro con l'auspicio di una crescita specialmente nella seconda parte dell'anno che consentirebbe di raggiungere la copertura di tutti i costi diretti imputati al Centro di responsabilità i cui principali sono riconducibili a costo del personale.

## *IL SERVIZIO MENSA*

La gestione della cucina interna alla sede di Via Malcontenti con annesso self service è affidata in appalto. 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.

Il capitolato speciale è stato predisposto nell'ottica di un miglioramento generalizzato della qualità del servizio che porterà necessariamente ad una netta separazione della tipologia di pasto offerto agli ospiti rispetto ai pasti erogati presso il self service di via malcontenti.

Il punto cottura produce pasti a favore degli ospiti delle residenze, interne ed esterne e dei dipendenti dell'Ente, produce pasti per la vendita e somministrazione a diversi altri soggetti (studenti universitari che utilizzano il self service di via Malcontenti, pasti erogati ad alcune strutture sanitarie private, etc...). Da un punto di vista contabile il centro di responsabilità evidenzia tra i ricavi le royalty che il gestore è tenuto a riconoscere all'ASP sia per i pasti consumati presso il self service che quelli prodotti presso il centro cottura e consegnati presso altre strutture convenzionate direttamente con il gestore.

Il nuovo contratto di appalto è stato stipulato nel mese di agosto 2019 con avvio dal successivo 1 settembre, avrà una durata massima (proroga inclusa) pari sei anni e prevede importanti investimenti in attrezzature per la produzione dei pasti, che il miglioramento della sala self service che l'attenzione ai criteri ambientali minimi in un'ottica di minor impatto da un punto di vista di inquinamento ambientale tra i cui principali interventi segnaliamo l'abbandono di tutti i materiali usa e getta e l'installazione di distributori acqua potabile presso tutti i reparti di tutte le strutture dell'ASP.

La previsione del 2021 registra un valore di ricavi pari a circa 72.000 euro, insufficiente per la completa copertura dei costi imputati alla business unit in cui risultano rilevanti oneri di natura indiretta di costi comuni (principalmente utenze e manutenzioni) imputati in quota parte al servizio.

## **6      PRINCIPALI FATTI DI RILIEVO**

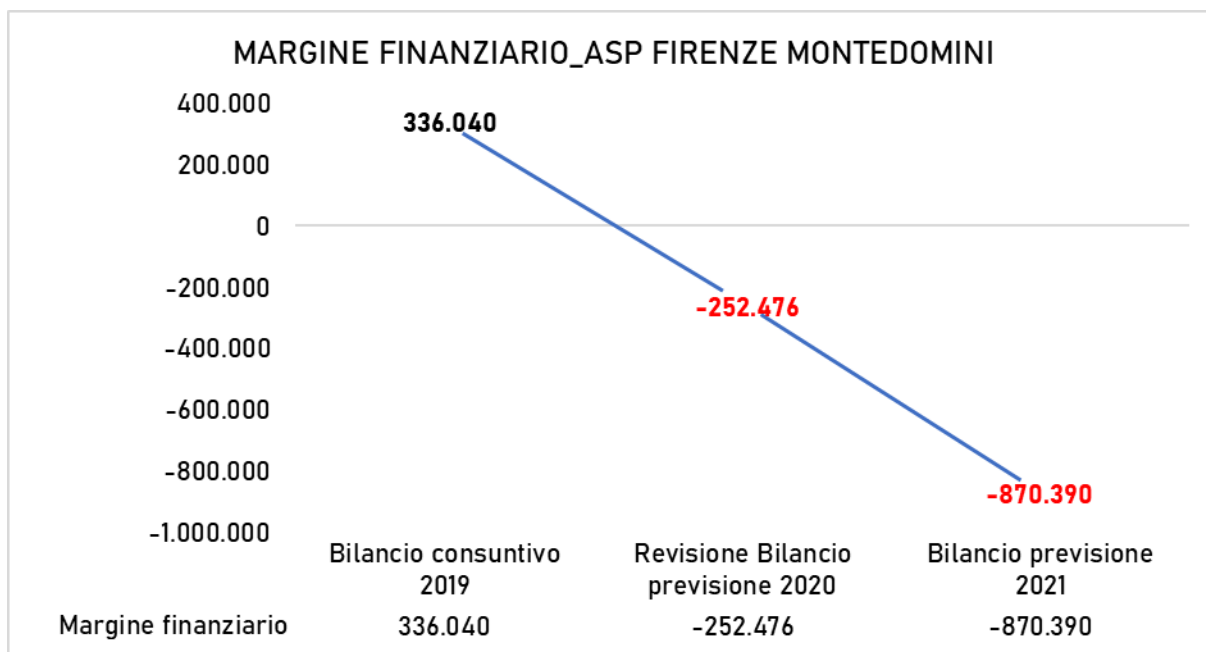
I principali fatti di rilievo contenuti all'interno del presente bilancio di previsione sono attinenti sia alle componenti relative all'aspetto economico che a quelle patrimoniali dell'ASP.



Nonostante il bilancio di previsione sia stato elaborato, come previsto dalla normativa in materia, esclusivamente prendendo come riferimento l'aspetto legato al conto economico della gestione è fondamentale soffermarsi brevemente anche sulla situazione finanziaria e patrimoniale dell'azienda anche in termini di concreta sostenibilità di quanto rappresentato nel bilancio di previsione.

Da un punto di vista finanziario, purtroppo per la prima volta dagli ultimi dieci anni, ovvero dalla data della fusione delle quattro ASP fiorentine in un'unica azienda, la gestione corrente avrà un forte impatto negativo da un punto di vista patrimoniale nonché sull'equilibrio finanziario principalmente a causa di un repentino calo delle percentuali di occupazione dei reparti con conseguente riduzione del fatturato per circa 2 milioni di euro. In estrema sintesi da un punto di vista finanziario l'equilibrio esclusivamente della gestione corrente è rappresentato dal seguente schema riepilogativo:

	Bilancio consuntivo 2019	Revisione Bilancio previsione 2020	Bilancio previsione 2021
Margine Operativo Lordo	762.604	287.406	- 400.853
Area Finanziaria	- 55.288	- 33.357	- 46.828
Imposte sul reddito	- 235.500	- 231.233	- 217.175
Stima rischio svalutazione crediti per rette e locazioni	- 135.776	- 275.292	- 205.534
Margine finanziario	336.040	- 252.476	- 870.390



I proventi straordinari previsti nel presente bilancio di previsione sono composti per 1,3 milioni di euro da alienazioni patrimoniali legate alla vendita della Ex Colonia Rosello situata a Calambrone (PI) e di due unità abitative situate nel Comune di Viareggio. Alla data di approvazione del presente bilancio di previsione sono in corso entrambe le procedure di asta pubblica.

Ulteriori 170.000 euro imputati all'area straordinaria del bilancio sono derivanti dalla conclusione della transazione in corso avente oggetto il patrimonio del complesso denominato "Vanchetoni" che è stata rilevata nel conto economico come "partita di giro" in quanto la contropartita spettante all'ASP sarà rappresentata da una plusvalenza derivante dall'acquisizione di nuovo patrimonio ed il relativo accantonamento a fondo di dotazione. Alla luce degli ultimi sviluppi riguardanti la mediazione in corso con la Confraternita dei Vanchetoni è ragionevole prevedere la definizione in via transattiva del contenzioso entro la fine del 2021. Infine, ulteriori proventi di natura straordinaria sono riconducibili al diritto di superficie avente per oggetto una porzione della sede di Montedomini. Quest'ultimo si configura come un ricavo non monetario dato che la manifestazione finanziaria ha già avuto luogo per intero al momento della stipula del contratto.

Per le ragioni sopra indicate e grazie al fido previsto dal servizio di cassa, è confermata la sostenibilità degli investimenti previsti nel bilancio di previsione 2021.

Purtroppo mentre l'incidenza dell'area straordinaria del conto economico al raggiungimento del pareggio di bilancio si era progressivamente ridotta nel corso

dell'ultimo quinquennio, il bilancio 2021 registrerà un dato in controtendenza, ovvero una elevata incidenza della componente straordinaria per il raggiungimento del pareggio economico.

In un'ottica prospettica, nonostante la certa battuta di arresto del biennio 2020-2021 e considerate le numerose incognite che contraddistinguono i mesi futuri, è previsto comunque un nuovo progressivo miglioramento a partire dal 2022 in continuità rispetto all'obiettivo che ha sempre contraddistinto la gestione degli ultimi anni, ovvero il fine di conseguire il pareggio economico grazie al contributo della sola gestione ordinaria, senza dover ricorrere a componenti di natura straordinaria.

Da un punto di vista operativo i principali fatti da segnalare sono:

- Come anticipato, i contratti di appalto con i gestori hanno da poco concluso il secondo anno di appalto rispetto ai tre previsti dal capitolato speciale i quali potranno eventualmente trovare una estensione di ulteriori tre anni. Nel bilancio di previsione 2021 la voce "costi per appalti servizi di assistenza" è stata valorizzata con i nuovi prezzi aggiudicati nei tre diversi lotti (Montedomini, Abamelek e S.Silvestro). Da un punto di vista analitico si confermano i margini negativi relativi a entrambe le due RA di Montedomini e S. Silvestro (reparti destinati a soggetti autosufficienti) e pertanto sarà necessario proseguire l'interlocuzione con il Comune di Firenze e ricerca di una soluzione che ne garantisca il pareggio delle specifiche business units. Nel corso del 2021 in tutte le strutture, al fine del mantenimento delle autorizzazioni, dovranno essere svolti importanti interventi di manutenzione straordinaria e investimenti in presidi antincendio al fine dell'adeguamento dei reparti alle specifiche normative in materia.
- Riguardo alla sede di Montedomini si evidenzia che per effetto del piano antincendio che nel primo step interesserà il reparto RSA 1 nel corso del 2021 sono state svolte importanti opere di manutenzione ordinaria e straordinaria funzionali al nuovo utilizzo del cosiddetto reparto Thouar che già accoglie provvisoriamente gli ospiti del modulo RSA 1 fino al completamento delle suddette opere di adeguamento alla normativa antincendio. Purtroppo le problematiche legate al Covid hanno, al momento, scombinato i piani visto che, i locati presso del reparto RSA 1 sono stati destinati in piena emergenza epidemiologica ad accogliere ospiti provenienti dalla RSA di S. Silvestro al fine di separare gli ospiti positivi da quelli negativi. Il programma di adeguamento normativo dei reparti interesserà successivamente anche il reparto RSA 2 e pertanto risulta strategico e funzionale la disponibilità di un intero reparto "volano" da utilizzare momentaneamente per l'accoglienza degli ospiti. Al

termine di entrambi le ristrutturazioni si apriranno nuovi scenari per futuri diversi servizi da attivare in accordo con gli organi di programmazione o per una diversa disposizione logistica degli attuali reparti.

- Anche le altre due residenze socio assistenziali presso gli immobili di S. Silvestro e Principe Abamelek prevedono interventi finalizzati all'adeguamento normativo delle strutture oltre che ad ulteriori investimenti finalizzati al miglioramento qualitativo dell'assistenza che porteranno alla sostituzione di elementi di arredo relativi sia a spazi ad uso comune che delle singole camere degli ospiti.
- Riguardo alla struttura Abamelek, struttura di proprietà del Comune di Firenze concessa in comodato d'uso a Montedomini e dove attualmente sono presenti 58 posti accreditati di RSA e 12 posti accreditati di un servizio denominato BIA (Bassa Intensità Assistenziale), nel corso del 2021, dopo una lunga attesa ad aspetti burocratici legati al nulla osta della Soprintendenza, potrebbe arrivare il rinnovo della concessione nei confronti di Montedomini finalizzata a consentire all'Azienda un secondo step di investimenti (non presenti nel precedente comodato stipulato nel 2003) finalizzati sia all'adeguamento normativo della struttura che all'incremento di 12 posti letto.
- Analiticamente, da un punto di vista contabile si rilevano discreti margini operativi riguardo ai reparti RSA, una situazione di sostanziale pareggio economico per i reparti BIA e Centro Diurno Alzheimer mentre una perdita, ormai strutturale dei due reparti destinati a persone autosufficienti. Già da mesi sono stati intrapresi rapporti con il Comune di Firenze al fine di richiedere una revisione della quota sociale riconosciuta per tali reparti.
- Per il servizio mensa (che ricordiamo oltre alla gestione del self-service attualmente fornisce anche le giornate alimentari a tutti i reparti) 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. Il capitolato speciale è stato predisposto nell'ottica di un miglioramento generalizzato della qualità del servizio che porterà necessariamente ad una netta separazione della tipologia di pasto offerto agli ospiti rispetto ai pasti erogati presso il self service di via malcontenti. Il nuovo contratto di appalto avrà una durata massima (proroga inclusa) pari a sei anni e prevede importanti investimenti in attrezzature per la produzione dei pasti ed il miglioramento della sala self service. Inoltre ha comportato l'obbligo del rispetto dei criteri ambientali minimi in un'ottica di minor impatto da un punto di vista di inquinamento ambientale tra i cui principali interventi segnaliamo

l'abbandono di tutti i materiali usa e getta e l'installazione di distributori acqua potabile presso tutti i reparti di tutte le strutture dell'ASP. Il conto economico analitico della B.U. mensa rileva un risultato di leggera perdita a causa della diminuzione del volume di affari del servizio self service per il quale all'ASP viene riconosciuta una royalty per ogni pasto erogato.

- Il budget del personale è stato elaborato in funzione del nuovo funzionigramma approvato dal CdA di Montedomini ed è coerente al Piano Triennale del Fabbisogno del personale. Il costo del personale ammonta complessivamente a 1.630.014 euro evidenziando un costo sostanzialmente in linea con i dati pre consuntivi 2020. Tale valore risulta comprensivo dell'intero ammontare dei fondi specifici previsti dal CCNL anche se, l'effettiva erogazione ad esempio legata alle componenti di salario accessorio riconosciuta sottoforma di produttività, potrebbe risultare inferiore generandone un minor costo.
- L'area finanziarie evidenzia oneri che torneranno in linea con i valori del bilancio consuntivo 2019. Nel corso del 2020, infatti, questi, hanno subito un lieve decremento grazie alla moratoria prevista dai DPCM emanati da Governo e tempestivamente richiesta e concessa dai due istituti di credito presso cui sono in corso piani di ammortamento di mutui passivi. Gli oneri finanziari sono previsti pari a circa 47.000 euro di cui circa 40.000 euro derivanti da interessi passivi su mutui e ulteriori circa 8.000 euro per interessi passivi derivanti dal fido concesso dal tesoriere / cassiere e spese bancarie di varia natura. Si ricorda inoltre che nel corso del 2018 è stata espletata una procedura negoziata finalizzata all'individuazione del nuovo gestore a cui affidare il servizio di cassa il cui capitolato specifico richiedeva la disponibilità a concedere un fido pari a  $\frac{1}{4}$  del valore della produzione e stimabile in circa 3 milioni di euro. Il servizio è stato affidato a Banca Intesa San Paolo per una durata di tre anni con possibilità di ulteriore rinnovo fino a un massimo di ulteriori tre anni.

Rispetto al tema dei mutui, entro il mese di gennaio, l'Azienda formalizzerà la rinegoziazione della durata del mutuo principale al fine di ridurre l'impatto di esso sotto il profilo finanziario. Sarà inoltre fondamentale una attenta analisi patrimoniale e finanziaria, anche alla luce degli importanti e indifferibili costi per investimenti che l'ASP dovrà sostenere, adottando opportuni conseguenti, atti anche se necessario di natura straordinaria.

## 7 DETTAGLIO ANALITICO VOCI DI BILANCIO

Il documento di programmazione economica dell'ASP per il 2021 è composto da ricavi nella misura pari a 9.632.523 euro a cui si contrappongono costi di analoga natura pari a 10.033.376 euro. Il bilancio prevede un margine operativo lordo negativo per -400.853 euro ed un risultato ordinario pari a - 875.786 euro, tenuto conto dell'area finanziaria e la componente relativa ad ammortamenti e accantonamenti.

Tra i costi di natura ordinaria si evidenziano spese per forniture e servizi diversi pari a 5.105.916 euro a cui si aggiungono spese per manutenzioni ordinarie per 480.144 euro, spese per utenze pari a 865.717 euro, spese per assicurazioni per 76.285 euro, il costo del personale valorizzato in 1.630.014 euro, 156.364 euro derivanti da incarichi di consulenza e 48.204 euro da spese legali.

Tra i costi si rilevano inoltre 494.409 euro di imposte e tasse diverse (composte principalmente da TARI, IMU, TASI e imposte di bollo e di registro) a cui si sommano 217.175 euro di imposte sul reddito (IRES e IRAP) tenuto conto delle detrazioni fiscali legate ad interventi di efficientamento energetico, bonus facciate e detrazioni inerenti interventi di sanificazione e acquisto DPI.

Analizzando le voci di ricavo e di costo delle singole aree nel dettaglio, di seguito sono illustrati i criteri di determinazione del budget di ogni BU.

Ogni macro area evidenzia un proprio margine operativo, dato dalla differenza tra i ricavi diretti dell'area e i costi di diretta imputazione, fissi e variabili, dell'area stessa; il margine operativo (al netto o al lordo dei costi non monetari, gli ammortamenti) ci fornisce indicazioni circa il contributo dell'area al risultato finale del bilancio.

Il presente bilancio di previsione è stato elaborato secondo l'imputazione di costi direttamente imputabili alle aree di competenza e altre voci di costo e di ricavo ripartiti secondo criteri di ripartizione diversi. I principali costi attribuiti in modo diretto sono i seguenti:

**Ricavi da rette:** il ricavo è stimato in base alle quote sociali e sanitarie in essere. Complessivamente la quote dei singoli moduli sono i seguenti:

<b>MODULO</b>	<b>QUOTA SANITARIA</b>	<b>QUOTA SOCIALE</b>	<b>TOTALE</b>
<b>R.S.A.</b>	<b>53,32 €</b>	<b>53,35 €</b>	<b>106,82 €</b>
<b>R.A.</b>		<b>42,90 €</b>	<b>42,90 €</b>
<b>B.I.A.</b>	<b>44,42 €</b>	<b>48,10 €</b>	<b>92,52 €</b>
<b>CENTRO DIURNO ALZHEIMER</b>	<b>40,52 €</b>	<b>43,76 €</b>	<b>84,28 €</b>

**Spese appalti:** il costo è stimato in base alle tariffe di appalto dei contratti in essere, oltre ad una previsione di adeguamento di tale costo secondo gli indici Istat.

**Spesa mensa:** il costo dei pasti è inserito nel bilancio di previsione in base ai valori dell'appalto in corso di esecuzione.

**Manutenzioni:** in questa voce, sono considerati pro quota i costi della manutenzione ordinaria e programmata relativa all'intero complesso di Via Malcontenti degli edifici, degli impianti, indicati dai responsabili dell'area logistica.

Altre spese generali ripartite:

**Costo del personale:** in base ai dati forniti dall'ufficio del personale, il costo del personale ed i rispettivi oneri sono imputati alle diverse B.U. in base alle percentuali di imputazione di ogni singolo dipendente. Nella stessa misura sono ripartiti gli oneri IRAP, calcolata con l'aliquota del 7,58% e rappresentata nella specifica voce "imposte sul reddito".

**Costi annessi al personale** – in funzione di una maggiore imputazione di costi e ricavi alle B.U. finali è stata elaborata una chiave di ripartizione di tutti i costi annessi al costo del personale in base alla media ponderata tra il numero di dipendenti e l'imputazione alla B.U. di ogni singolo dipendente. Tali percentuali sono applicate ai seguenti costi: Costi decreto 81/2008, Costo mensa personale dipendente, ricavo derivante dalla trattenuta mensa, Costi di formazione del personale.

**Costo servizio accoglienza e portierato** – il servizio di accoglienza e portierato è ripartito in funzione delle attività presenti presso il presidio di Montedomini.

**Utenze:** in tale voce, sono inserite le utenze per energia elettrica, gas, acqua le quali sono imputate nelle diverse B.U. sia in modo diretto (ad esempio nella B.U. Immobili

Locati per utenze relative al patrimonio immobiliare) sia in modo indiretto per le strutture gestite dall'ASP in cui vengono svolte le attività statutarie. Dette strutture oggetto di drivers di ripartizione sono Montedomini, S. Silvestro, Principe S. Abamelek, Fuligno. Il dettaglio delle percentuali di imputazione alle singole B.U. è fornito nell'allegato "G" del presente documento.

**Spese telefoniche** – i costi relativi alla telefonia fissa sono ripartiti con criteri diversi in base alla sede di riferimento. La telefonia della residenza Principe Abamelek per il 87% alla Residenza Sanitaria Assistenziale e il 13 % al servizio B.I.A.. L'ex ASP Fuligno per l'80% all'area Inclusione sociale e per il 20% all'Agenzia Formativa, infine le utenze relative alla struttura di Montedomini sono in parte imputate direttamente alla B.U. di appartenenza (ad es. numeri e servizi specifici del Telecare-Aiuto Anziani) mentre le fatture generali in base al report mensile fornito dall'ufficio logistico con attribuzione delle telefonate di ogni singolo numero di telefono a una o diverse B.U.

Riguardo alla telefonia mobile, il costo è imputato in base all'effettivo traffico di ogni dipendente associato alla B.U. in base al Budget del personale.

**T.A.R.I.** – il costo relativo alla Tassa rifiuti (imputata nel conto "imposte e tasse diverse") è ripartita per ogni singola utenza (Montedomini, S. Silvestro, Principe Abamelek, Fuligno) in base alle effettive superfici (mq.) dichiarate ed utilizzate dai diversi servizi.

**Automobili** – i costi relativi all'utilizzo delle automobili (carburanti, noleggio auto, manutenzione, permessi, etc.) sono ripartiti in base all'effettivo utilizzo da parte delle singole aree sulla base di un driver di ripartizione. L'ammontare complessivo delle suddette voci risulta in diminuzione rispetto ai precedenti esercizi per effetto di un nuovo canone di noleggio, di importo inferiore al precedente, che prevede la fornitura di due auto a motore ibrido che avrà certamente effetti positivi anche sul minor costo per carburanti. ad ogni modo di modesto importo rispetto al totale dei costi, ovvero pari a circa 10.000 euro.

**Gestione calore** – il costo relativo alla gestione del calore svolto dal fornitore è imputato alle diverse B.U. in base alle relative superfici di ogni singola struttura.

**Canoni di assistenza Software** – la voce di costo è composta dal servizio offerto per il software di contabilità, rette, paghe è ripartito nelle diverse B.U. in base ad una chiave di ripartizione soggettiva relativa all'effettivo utilizzo del software, dal software di rilevazione delle presenze del personale ripartito in base all'incidenza del personale sulle diverse B.U. ed infine dal servizio di assistenza HW/SW per l'assistenza di sistema e per le richieste di intervento da ogni B.U. o dal personale imputato alla B.U.



**Imposte sul reddito** – le imposte sul reddito (Ires) sono ripartite in quota parte nelle due B.U. Immobili Locati, Vanchetoni nella misura in cui originano ricavi da locazione.

L'altra voce relativa alle imposte sul reddito si riferisce all'IRAP che è ripartita nelle diverse B.U. sulla base dello specifico Budget del personale.

**Assicurazioni:** è stato preso a base i costi relativi alle polizze stipulate principalmente nel mese di ottobre 2020 e cui la specifica voce è ripartita fra le varie BU con criteri diversi in base al tipo di polizza (es. RCT, incendio, auto ecc.).

**Contratti di assistenza:** deriva da contratti di assistenza, noleggio ADSL, HDSL.

**Canoni di noleggio:** sono stati considerati i costi per canoni di noleggio e assistenza delle attrezzature in uso all'area e del sistema di gestione Software.

**Ammortamenti:** per determinare i costi di questa voce, sono state considerate due componenti, una è la previsione dell'ammortamento per l'anno 2020 in base ai cespiti in funzione ad oggi (per lo più ristrutturazioni immobiliari) e in base al nuovo piano di investimenti per il 2021 al netto di eventuali contributi in c/impianto e dell'utilizzo dello specifico fondo investimenti futuri accantonato nel passivo dello stato patrimoniale.

**Interessi passivi:** nel caso in cui sia stato acceso un finanziamento specifico per una struttura (è il caso dell'RSA Principe Abamelek, ove nel 2005 è stato preso un finanziamento per i lavori di ristrutturazione straordinaria) i costi derivanti dal piano di ammortamento, sono stati attribuiti alla struttura stessa, in quanto costi diretti delle tre attività svolte all'interno della struttura.

In base agli investimenti previsti, gli interessi specifici legati al mutuo stipulato nel 2016 sono stati imputati in misura pari al 50% alla B.U. Immobili locati e la quota rimanente al centro di costo Struttura. L'ammontare di detti interessi stimata in circa 40.000 euro.

Nel corso del 2021, in base alle previsioni dei flussi di cassa, l'Asp avrà la necessità di iniziare a far fronte alle uscite mediante l'utilizzo del fido concesso dall'istituto tesoriere / cassiere.

#### **a. SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI**

I ricavi di questa area sono dati principalmente dalle rette di degenza, suddivisi in una parte a carico del SSN ed una parte a carico del Comune; 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 sull'occupazione effettiva del mese di dicembre 2020 con una previsione di nuovi ingressi a partire dal mese di aprile 2021 e la retta di degenza (sia la parte sanitaria sia quella sociale). Il tasso di occupazione medio per il prossimo anno è fissato pari al 74 %, nettamente inferiore agli standard degli ultimi anni pari a circa il 95%.

Il totale dei ricavi per rette dell'area è stato quindi determinato con la formula:  $P \times 365 \times O \times R$ , dove :

**P:** posti letto degenti;      **O:** % di occupazione di posti annua;      **R:**retta di degenza

I costi dell'area, analogamente, sono stati determinati in base alle singole tipologie, nel seguente modo:

**Costo del personale:** in base ai dati forniti dall'ufficio del personale, tenendo conto del personale effettivamente impiegato nel CdR Servizi Socio Assistenziali, il costo complessivo è ripartito fra le varie B.U. in ragione del volume delle giornate assistenziali e al tempo dedicato alle singole strutture. Il costo relativi al personale impiegato per lo svolgimento dei servizi domiciliari e di inclusione sociale è imputato in modo diretto a tali B.U., oltre a una quota parte per il Progetto Assistenti Familiari ed eventualmente all'area Disabilità. Il personale in servizio presso la struttura Il Fuligno è imputato alla B.U. Centro Servizi e Formazione. Il personale in servizio presso il servizio Patrimonio è ripartito al 50% nella B.U. Immobili locati e per il restante 50% al centro di costo Struttura. Riguardo al personale in servizio presso gli uffici di natura prettamente amministrativa, Servizio Risorse Finanziarie, Segreteria e Direzione, Servizio Relazioni Interne/Esterne sono quasi esclusivamente imputati al centro di costo Struttura.

**Appalti esterni:** analogamente a quanto previsto per i ricavi, sono stati considerati i posti letto disponibili per le singole strutture ed il costo di appalto per posto letto; il totale del costo dell'appalto è stato ottenuto pertanto dalla formula:  $P \times 365 \times A$ , dove

**P:** posti letto;      **A:** costo di appalto alla cooperativa

Per quanto riguarda l'appalto delle strutture residenziali e semiresidenziali della Sede di Via Malcontenti è già stata considerata per l'intero anno la giornata di degenza derivante dalla gara aggiudicata nel 2018.

**Spesa giornata alimentare:** il costo della giornata alimentare è stabilito dall'appalto che è stato aggiudicato nel 2019. Il costo della giornata alimentare nel bilancio 2021 è pari ad € 9,00 giornaliera ad ospite, al netto di I.V.A.. Detto costo è direttamente

legato al numero degli ospiti per le giornate annue e la giornata alimentare è suddivisa fra colazione, pranzo e cena per cui si pagherà solo il pasto effettivamente consumato nella singola giornata alimentare.

#### **b. SERVIZI DOMICILIARI E INCLUSIONE SOCIALE**

Per la BU Servizi Domiciliari e Inclusione Sociale i ricavi sono rappresentati per il Telecare dal numero degli utenti fruitori del servizio moltiplicato il canone del servizio, considerando i tempi di attivazione dello stesso. Il totale dei ricavi dell'area è stato quindi determinato con la formula:  $U \times C \times M$  dove :

**U:** utenti;                      **C:** canone attivo mensile;                      **M:** mesi del servizio

A decorrere dal mese di settembre 2017 è stata avviata una nuova collaborazione con la Società della Salute di Firenze sulla base del servizio denominata HCP (Home Care Premium).

All'interno dell'area domiciliare è compresa anche l'attività svolta, in convenzione con il Comune di Firenze, e relativa allo sportello informativo legato al tema dell'amministrazione di sostegno per anziani e disabili.

Riguardo all'area inclusione sociale i ricavi sono dati principalmente dalla messa a disposizione degli immobili per tipologie di accoglienza di carattere sociale di singoli e nuclei familiari.

**Progetto Assistenti Familiari:** il ricavo è derivante dalla convenzione con la Società della Salute di Firenze. L'ammontare totale di contributi erogati in favore di nuclei familiari è stimato in base ai valori complessivi del 2020 in termine di erogazione complessiva di contributi e pari a 960.000 euro in favore di circa 500 utenti. Tale valore è comunque contabilizzato come "partita di giro" dato che è interamente finanziato dalla SdS sul Fondo non autosufficienza.

All'area Servizi Domiciliari vanno ricompresi i servizi Area Disabilità rappresentati autonomamente in quanto area distinta fra le attività istituzionali.

#### **c. CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE**

I ricavi di questa area sono rappresentati da:

- corsi organizzati dall'agenzia sia a mercato che per il personale interno, nelle varie tipologie per le quali il Centro Servizi e Formazione è accreditato

presso la regione Toscana ed il Ministero della Salute;

L'agenzia si è accreditata per corsi di qualificazione OSA e Assistente Familiare, oltre che a corsi per la formazione obbligatoria in area HACCP e primo Soccorso;

- attività di uso dei locali del Centro "Il Fuligno" utilizzato da esterni per formazione, incontri, convegni ecc.. Il personale d'Agenzia fornisce anche il supporto logistico e di piccola segreteria, oltre alla sorveglianza dei locali ed all'organizzazione della manutenzione, pulizia e riordino ambienti.

I costi sono rappresentati da:

- costo del personale Montedomini come da ripartizione del budget del personale.
- costi diretti di ogni corso in termini di docenza, assicurazione, materiale didattico, pubblicità ecc.
- costi indiretti quali certificazione ISO, quota annuale per l'accreditamento Provider ECM Regione Toscana, utenze, manutenzioni, ecc. sia dei locali del Centro Il Fuligno sia dei locali accreditati per la formazione in Montedomini.

I corsi sono programmati con la stesura di un piano finanziario specifico per ciascuno che prevede come limite minimo di fattibilità la copertura integrale dei costi operativi diretti e indiretti da cui deriva la valutazione del numero minimo di partecipanti e della quota di partecipazione.

I ricavi da attività di location sale, comprensiva dei servizi di supporto è svolta sulla base di un regolamento e di un tariffario sulla base della tipologia dei servizi forniti.

I ricavi sono da monitorare mensilmente in quanto sono soggetti a variazioni sostanziali che potrebbero portare a modifiche del budget negli aggiornamenti in corso del prossimo esercizio, per la presenza di alcune criticità per le quali, in base a come saranno risolte, sarà possibile o meno prospettare il raggiungimento dei ricavi stimati.

#### **d. AREA IMMOBILIARE**

##### **Immobili Locati:**

In base ai canoni relativi ai contratti di locazione degli immobili di proprietà il dato preventivo risulta in linea con il dato pre consuntivo 2020. In termini assoluti la voce ricavi da locazioni è valorizzato per circa 1.712.000 euro da contratti già in corso a

quali sommano ulteriori circa 50.000 euro di fitti attivi derivanti da nuovi contratti già stipulati la cui decorrenza sarà dai primi mesi del prossimo esercizio, bandi per la concessione in locazione di appartamenti già in corso e infine ulteriori unità immobiliari che saranno oggetto di ristrutturazione nel corso dei prossimi mesi e pertanto inizieranno a produrre ricavi nella seconda parte del 2021 una volta formalizzate le aggiudicazioni dei bandi ed i relativi contratti.

Tra i proventi derivanti dal patrimonio per il 2021 sono inoltre valorizzati ricavi di varia natura stimati in circa 134.000 euro derivanti da contratti di comodato gratuito con rimborso forfettario del costo delle utenze, servitù di passaggio o per l'installazione di antenne o infine convenzioni diverse con il Comune di Firenze finalizzati all'utilizzo di porzioni di immobili di proprietà dell'ASP.

Tra i costi la componente più rilevante è data dalla voce imposte e tasse diverse che, considerato anche le imposte su tali redditi, è stimata nel presente bilancio di previsione complessivamente in circa 485.000 euro ai quali sommano ingenti costi legati alla gestione e manutenzione ordinaria dell'ingente patrimonio locato e libero di proprietà dell'ASP. All'interno dei costi diretti troviamo l'imputazione alla presente Business Unit del costo del personale quantificato in circa 122.000 euro e circa 275.000 euro di costi legati alla manutenzione ordinaria, consulenze di tipo tecnico, utenze e spese per servizi diversi.

Nell'area straordinaria della BU "Immobili locati" sono stati inoltre inseriti i proventi relativi alle alienazioni della "Colonia ex Rosello" in loc. Calambrone (PI) e di due unità immobiliari situate nel Comune di Viareggio per un ricavo complessivo stimato di circa 1,3 mln di euro.

**Vanchetoni:** Nel presente bilancio di previsione oltre alla gestione corrente, il cui valore della produzione è derivante dai canoni di locazione percepiti per le unità immobiliari locate, nell'area straordinaria della specifica B.U. sono stati previsti proventi straordinari derivanti dalla conclusione del contenzioso con la Confraternita di S. Francesco, detta de' Vanchetoni. Contestualmente tra gli oneri sono stati previste le svalutazioni dei cespiti il cui processo di ammortamento non è ancora concluso.

#### e. **MENSA**

Il punto cottura produce pasti a favore degli ospiti delle residenze, interne ed esterne e dei dipendenti dell'Ente, produce pasti per la vendita e somministrazione a

diversi altri soggetti (studenti universitari che utilizzano il self service di via Malcontenti, pasti erogati ad alcune strutture sanitarie private, etc...).

Da un punto di vista contabile il centro di responsabilità evidenzia tra i ricavi le royalty che il gestore è tenuto a riconoscere all'ASP sia per i pasti consumati presso il self service che quelli prodotti presso il centro cottura e consegnati presso altre strutture convenzionate direttamente con il gestore.

I principali costi direttamente annessi alla produzione dei suddetti pasti sono legati al costo delle utenze e manutenzioni ordinarie i quali sono stimati in base a criteri di ripartizione indiretta in misura pari a circa 52.000 euro.

#### **f. AREA DISABILITA'**

Il servizio, svolto dall'ASP in convenzione con il Comune di Firenze, ha come oggetto l'erogazione di contributi in favore di persone disabili finalizzati al sostegno economico per l'organizzazione di soggiorni estivi. Il bilancio 2021 viene rappresentato privo di valori sia tra i ricavi che tra i costi in base all'incertezza del rinnovo di tale servizio da parte del comune visto che, già nel 2020, a causa dell'emergenza Covid il Comune ha preferito sospendere tali erogazioni.

Qualora nel corso dell'anno, in base alla programmazione degli impegni di spesa da parte del Comune di Firenze, dovesse essere nuovamente attivato tale contributo per i soggiorni estivi 2021, l'ASP garantisce la disponibilità all'erogazione di tale servizio.

Le risorse umane dedicate all'espletamento di tale servizio sono afferenti ad una quota parte del costo del personale imputato ai Servizi Domiciliari e Inclusione Sociale.

#### **g. STRUTTURA**

Il conto economico riclassificato evidenzia il Margine operativo netto diretto, una misurazione della redditività diretta delle singole BU; tale margine infatti mette a confronto i ricavi diretti con i costi diretti, compresi gli ammortamenti, delle singole BU; successivamente si è provveduto a ripartire il margine netto della struttura - ovvero la differenza tra i ricavi non imputabili direttamente ad altre BU ed i costi relativi all'intero funzionamento dell'ASP, non imputabili direttamente ad alcuna delle BU -con un criterio, con tutti i limiti che questo comporta, il più oggettivo

possibile, dedotti quindi la quota parte dei costi di struttura, imputati con i limiti precedentemente osservati, si giunge ad un margine operativo netto, che evidenzia il risultato dell'ASP al netto delle politiche finanziarie, nonché dell'area straordinaria e tributaria.

I ricavi di questa area sono rappresentati principalmente da rimborsi e proventi di varia natura.

I costi dell'area sono stati determinati analiticamente nel modo seguente:

**Costo del personale:** il costo del personale imputato all'area Struttura risulta pari a circa il 60% del costo totale del personale ed è rappresentato principalmente dal personale impiegato nell'area amministrativa.

**Compensi Organo Amministrativo e Collegio Sindacale:** è il costo stimato per le funzioni svolte considerato al 100% nell'area Struttura.

**Manutenzioni:** il piano relativo alle manutenzioni ordinarie le cui principali voci fanno riferimento a opere di tipo edile e elettrico oltre alla gestione e manutenzione dell'impianto di riscaldamento e la manutenzione degli impianti elevatori. Sono imputati al centro di costo Struttura principalmente i costi inerenti interventi di manutenzione svolti in spazi o impianti comuni.

**Spese legali ed amministrative:** in base alle previsioni delle possibili convenzioni e incarichi specifici da stipulare con professionisti esterni anche in considerazione di possibili consulenze da avviare nell'area patrimoniale.

**Spese bandi e concorsi:** sono le spese previste per la commissione dei concorsi e delle gare in svolgimento per l'espletamento delle gare di appalto.

**Spese postali:** è stato preso a base il costo del bilancio preconsuntivo 2020.

**Compensi a professionisti esterni:** in base alle previsioni delle possibili convenzioni e incarichi specifici da stipulare con professionisti esterni anche in considerazione di possibili consulenze da avviare nell'area patrimoniale.

**Contratti di assistenza:** deriva dal contratto stipulato annualmente per l'assistenza del sistema informatico.

**Abbonamenti:** è stato preso a base il costo del bilancio preconsuntivo 2020.

**Acquisto materiale e cancelleria:** è stato preso a base il costo del bilancio preconsuntivo 2020.

Imposte diverse: Sono rappresentate da imposte di bollo, IMU, TARI (a seguito di ripartizione) stimate per l'esercizio 2021 in base al costo di previsione di chiusura del 2020.

## 8 INVESTIMENTI

Il piano degli investimenti per il 2021 è valorizzato pari a circa 2 milioni di euro di cui circa 700.000 euro finanziati con contributi in conto impianti e un contratto di sponsorizzazione tecnica.

Principalmente il piano relativo agli investimenti risulta sviluppato con due finalità: adeguamenti normativi dei locali oggetto di attività istituzionali e investimenti finalizzati alla messa a reddito di immobili liberi.

Tra i suddetti investimenti tra i principali interventi previsti per il 2021 troviamo:

- per la struttura di Montedomini ingenti interventi i cui principali sono legati alla normativa antincendio che porterà al completo adeguamento normativo del reparto RSA 1 e di altri spazi comuni dell'immobile per un ammontare complessivo pari a oltre 450.000. A tali interventi si potranno aggiungere specifici investimenti finalizzati al miglioramento dei reparti destinati all'accoglienza degli ospiti che porteranno ad esempio al rinnovamento di arredi sia destinati a spazi ad uso comune che a camere;
- per la struttura di S. Silvestro opere nell'ambito dell'adeguamento normativo, oltre al ripristino dell'autoclave necessaria per garantire una regolare pressione della fornitura acqua. Inoltre il piano degli investimenti relativo all'immobile situato in Borgo Pinti, prevede l'avvio di un progetto di partenariato finalizzato al recupero di una intera porzione dell'immobile da destinare a servizi legati alla tematica dell'autismo;
- per la struttura Abamelek i principali interventi riguardano la fase progettuale relativa all'antincendio i cui effettivi lavori probabilmente avranno inizio nel 2022;
- anche presso il Fuligno i principali interventi attengono allo sviluppo del piano di adeguamento normativo antincendio;

Il patrimonio immobiliare diffuso dell'ASP sarà interessato da investimenti pari a circa 800.000 euro di euro solo nel presente bilancio previsionale. Tra questi troviamo la prosecuzione dell'intervento di sponsorizzazione presso P.za S.



Giovanni finalizzata alla ristrutturazione completa di tetti e facciate e della parte artistica della prestigiosa loggia del Bigallo. Sempre in piazza S. Giovanni, riguardo ai locali del museo situato al primo piano, dovrebbe concludersi la fase di progettazione del museo in collaborazione con l'Opera del Duomo e con finanziamenti provenienti dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze.

Il piano degli investimenti prevede inoltre, nel 2021, la ristrutturazione di sei appartamenti situati in via Guelfa, oltre ad una unità immobiliare situata in via faenza e una in p.za S. Giovanni. Tali interventi, per non gravare sotto il profilo finanziario, verranno affidati mediante l'indizione di appositi bandi che prevederanno il meccanismo dello scomputo dei canoni di locazione dovuti a fronte dei costi sostenuti per la ristrutturazione mentre la sola ristrutturazione delle zone comuni (inclusi tetti e facciate) sarà a carico della proprietà

Al termine degli interventi di ristrutturazione previsti per il 2021 si prevedono mensilmente, secondo una stima prudente, nuovi ricavi derivanti da canoni di locazione stimati tra i 10.000 e i 15.000 €.

All'interno dell'importante patrimonio dell'ASP si evidenzia la proprietà della struttura S. Agnese, storica sede dell'ASP Bigallo, che attualmente risulta inutilizzata. Nel corso del 2019 è stato conferito un incarico tecnico volto a verificarne la conformità urbanistica e la redazione di una perizia di stima sia per l'eventuale alienazione dell'immobile che per la messa a reddito. L'incarico ha evidenziato la necessità di procedere alla sanatoria di una porzione dell'istituto e pertanto nei prossimi mesi l'Azienda dovrà adottare conseguenti provvedimenti al fine di un nuovo utilizzo di questa importante struttura.

## **9 PIANO DEL PERSONALE**

La spesa per il personale è stata ripartita all'interno delle BU in base alle indicazioni concordate in sede di controllo di gestione, i dati stipendiali sono forniti dal Servizio Personale e Formazione. Il Piano del personale si compone quasi esclusivamente da dipendenti assunti con contratti a tempo indeterminato e un operatore interinale. Il costo del personale per l'esercizio 2021 è stimato pari a circa 1.630.014 €, comprensivo di tutti gli oneri, di cui circa 24.000 € relativi a costi annessi al costo del personale tra cui il costo relativo alla compartecipazione al costo della mensa dei dipendenti, spese per la formazione, reclutamento e in materia di sicurezza e D.lgs. 81/2008.

Il budget del personale è stato elaborato in conformità del nuovo funzionigramma approvato dal CdA di Montedomini ed è coerente con il piano triennale del fabbisogno del personale.

## 10 CONCLUSIONI

Il 2020 è stato senza ombra di dubbio un anno che ha stravolto tutti gli equilibri in pochissimo tempo, non solo da un punto di vista sanitario ma anche sotto l'aspetto sociale ed economico.

Come noto, il mondo delle RSA, nel contesto nazionale è stato fortemente colpito dall'avvento della pandemia, proprio in ragione della natura stessa delle strutture. La concentrazione di persone fragili, con più patologie, accolte in un ambito socio sanitario (e non sanitario), si è dimostrata purtroppo terreno fertile per il diffondersi del virus. Del resto le strutture socio sanitarie come le rsa hanno da sempre avuto l'obiettivo di creare un ambiente di tipo familiare, dove gli spazi in comune sono inevitabilmente molti, le attività di socializzazione con l'esterno altrettante.

Ad ogni modo, la prima fase della pandemia, sul finire del mese di febbraio, è stata affrontata dall'Asp nel migliore dei modi. La tempestività con la quale abbiamo messo in campo tutte le misure necessarie per “proteggere” le nostre strutture e i nostri ospiti hanno funzionato e ridotto ad un numero davvero contenuto i pochi casi di contagio. Peraltro proprio durante quella fase, nel mese di marzo e aprile, l'Azienda si è trovata ad affrontare una sfida importante e anche questa ben riuscita con l'apertura di un apposito reparto Covid, destinato agli anziani provenienti dalle strutture dell'area Firenze Prato Pistoia, di 34 posti letto di cure intermedie. E' stata una sfida fondamentale che ha permesso sia all'Asp che alla cooperativa gestore del servizio di fare una esperienza importante e soprattutto di salvare tante vite.

In parallelo, mentre l'impatto “sanitario” della prima fase della pandemia sugli ospiti è stato contenuto, non si può dire altrettanto di quello “economico”, sotto vari aspetti. Diversi servizi hanno subito delle sospensioni (si pensi ai Centri Diurni) così come il versante delle entrate per affitti è stato fortemente messo in difficoltà dalla crisi finanziaria che ha interessato tutto il paese ed in particolare le città come Firenze, storicamente trascinate dal turismo sia estero che italiano.

I mesi estivi sembravano aver portato un minimo di ripresa e di recupero, ma purtroppo l'autunno è stato davvero un momento drammatico. La seconda fase della pandemia, per varie ragioni, ha colpito fortemente le nostre strutture registrando questa volta un altissimo numero di contagi, sia tra gli ospiti che tra gli operatori.

Peraltro, durante l'estate non era stato possibile, in ossequio alle tante norme anti covid, fare tanti nuovi ingressi in struttura e pertanto la situazione, alla fine dell'anno, ci rappresenta una inevitabilmente criticità anche in termini di indici di occupazione.

La situazione economica complessiva, infine, non è certo migliorata e per questo la fine dell'anno non poteva che far registrare una grande sofferenza complessiva, in tutti i settori di attività dell'Asp, che si è trovata davvero in poco tempo a dover rivedere quasi tutti i piani di intervento programmati, specie nel settore dell'investimenti.

In ogni caso, l'Azienda ha cercato, con il massimo impegno di tutti gli operatori, di fare il massimo per cercare di arginare il più possibile la diffusione del virus all'interno delle proprie strutture e cercando allo stesso tempo di assicurare una sorta di "normalità" agli ospiti, specie con l'avvicinarsi delle festività natalizie.

Più in generale, l'ASP, insieme a Comune la ASL e la Società della Salute, ha messo in campo concrete azioni, consistite nella collaborazione molto proficua con la Task force regionale, in particolare con la unità U.S.C.A.e G.I.R.O.T, che di fatto hanno preso in carico con gli operatori sanitari a disposizione le strutture proiettando nelle rsa sia infermieri che geriatri, per dare supporto al personale delle cooperative.

Ad oggi, dicembre 2020, la situazione è ancora in evoluzione; la Regione Toscana ha varato una apposita ordinanza (la n.112 del novembre 2020) che prevede la creazione di apposite rsa total covid o di specifiche "bolle covid". Al momento in cui si chiude questo documento non è stata ancora stilata, come previsto dall'ordinanza, la lista delle Rsa che potranno entrare in questa categoria e questo certamente è un elemento di ulteriore incertezza che renderà davvero complesso fare una programmazione per l'anno 2021.

L'unico elemento di una certa speranza è costituito dall'avvicinarsi della diffusione del vaccino anti covid, che potrebbe da quanto si è appreso partire all'inizio del 2021. Questa svolta potrebbe essere davvero salvifica in primis per i nostri ospiti, che peraltro sono da sempre stati inseriti come tra i primi destinatari del vaccino e potrebbe essere altrettanto salvifica per l'Azienda stessa, che rischia di dover affrontare altrimenti un altro anno difficile come il 2020, con conseguenze davvero nefaste.

**Allegati:**

- Conto Economico Previsionale 2021 CEE
- Conto Economico Previsionale 2021 suddiviso per centri di responsabilità
- Riclassificazione del Conto Economico 2021 a Margine di Contribuzione
- Piano degli Investimenti 2021
- Piano delle manutenzioni 2021
- Piano del personale 2021
- Ripartizione costi comuni 2021

Firenze, 15 Dicembre 2020

IL DIRETTORE

(Dott. Emanuele Pellicanò)

IL PRESIDENTE

(Dott. Luigi Paccosi)