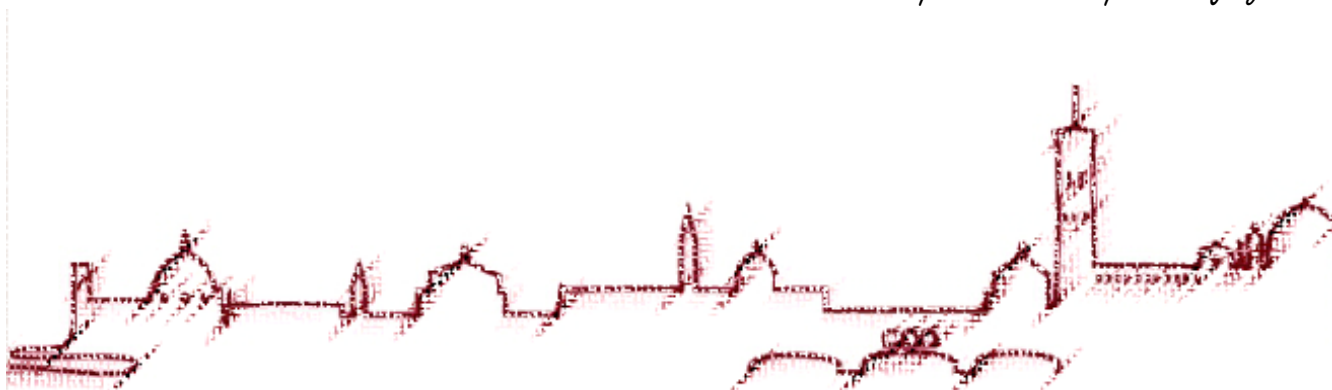


Relazione sulla Gestione 2020

ASP Firenze Montedomini

Da sempre vicino alle persone fragili



• I FATTI SALIENTI DELL'ANNO

L'anno 2020 sar  sempre ricordato, per il mondo intero, come l'anno del Covid-19. Gi  nel corso della relazione 2019 avevamo aperto una finestra su questo anno davvero difficile, per iniziare a dare un quadro delle scelte e delle azioni che si stavano delineando una volta esplosa la pandemia.

Per questo motivi, nel corso della relazione, partiremo a raccontare i fatti accaduti dal mese di aprile 2020, avendo gi  raccontato gli effetti dell'avvio del contagio, compresa la grande scommessa (almeno quella, possiamo dire, vinta) del primo reparto Covid-19 dedicato ai malati provenienti delle RSA della zona Firenze, Prato e Pistoia.

Quello che non potevamo immaginare   che il difficile impatto della cosiddetta "prima ondata", potesse essere solo l'inizio di continue fasi di contagio che, nella fine dell'anno, hanno purtroppo travolto le nostre strutture e i nostri ospiti.

Di fatto, nell'arco di poco meno di sei mesi, da dopo l'estate, l'Azienda ha subito perdite e avuto difficolt  in tutti i suoi settori di attivit , con gravissime conseguenze che stanno emergendo in tutta la loro dimensione nel corso del 2021. Sei mesi davvero durissimi, in primis per i nostri ospiti e per tutti gli operatori ma anche per la citt  nel suo insieme; inevitabile sentirne le conseguenze sugli affitti commerciali, crollati a causa delle chiusure, sui servizi sospesi e soprattutto sulle tante vittime che il Covid-19 ha portato via.

2

Una prima data certamente significativa   stata quella del 31 maggio 2020. Dopo 60 giorni duri, tra paure e speranze, fatti di tenacia e forza dalla quale ne siamo usciti con la consapevolezza che insieme possiamo farcela abbiamo dimesso l'ultimo paziente dal Reparto Covid-19 di Via Thouar. Grazie a tutti i medici, infermieri, OSS e al personale della Cooperativa KCS e dell'Azienda USL Toscana Centro che si   schierato in questa battaglia contro il Covid-19.



L'evento pi  importante e davvero gratificante per tutti gli operatori socio sanitari impegnati nella lotta al Covid-19   stata certamente la cerimonia di consegna dei Fiorini d'Oro, promossa dal Comune di Firenze nella giornata del suo patrono, San Giovanni, il 24 giugno 2020, nel magnifico scenario di Piazza Santa Croce.

Ci sono occasioni che si realizzano una sola volta nella vita, momenti che non capiter  di rivivere molte altre volte, di quelli che riempiono di timore e al tempo stesso di orgoglio e forza: il Fiorino d'Oro del Comune di Firenze   uno di

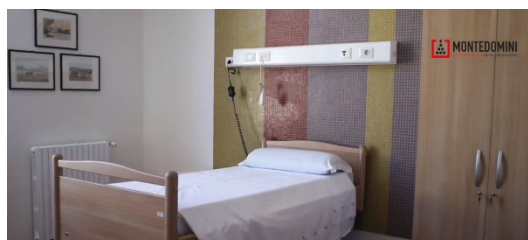
questi e Vanessa - in rappresentanza di tutti gli infermieri ed operatori di Montedomini, in prima linea contro il Covid-19 ha avuto l'onore di esserne il protagonista.

L'estate è stato un bel momento di "ripartenze".



Con grande entusiasmo e soddisfazione, dopo un lungo e attento lavoro di riprogettazione del servizio, che è stato approvato da una apposita Commissione Asl, lunedì 24 agosto è stato riaperto il Centro Diurno "Athena" presso Montedomini Sede in Via de' Malcontenti, 6.

Allo stesso tempo, possiamo dire che Montedomini non si è mai fermata. Dopo averlo utilizzato per l'emergenza Covid-19, durante il mese di agosto si è completato il trasferimento della RSA nei nuovi locali del reparto Thouar. Un'operazione frutto di continui e complessi lavori di ristrutturazione e miglioramento durante mesi: il risultato è stata la creazione di nuovi locali, fondamentali per il miglioramento costante del benessere dei nostri anziani. A completamento di questa fase positiva di ripartenze, a partire da lunedì 14 settembre 2020 la mensa di Montedomini Sede ha riaperto il proprio servizio per gli esterni e gli utenti DSU Toscana.



3

Infine, altro momento di convivialità e allo stesso tempo di solidarietà è stata la nuova edizione de "Il Cuore di Firenze": una cena di beneficenza tenutasi in Piazza SS Annunziata il 10 settembre 2020. L'evento, che oramai si è consolidato negli ultimi anni, è organizzato da Fondazione Santa Maria Nuova, Istituto degli Innocenti, Misericordia di Firenze e ASP Firenze Montedomini. Il ricavato della serata è stato destinato all'acquisto di macchinari e attrezzature per le strutture ospedaliere della Ausl Toscana Centro. Durante la serata vi è stato ancora il ringraziamento al personale medico e paramedico.

Il momento decisamente più duro e buio di tutto l'anno si è concentrato nei mesi di novembre e dicembre, con l'arrivo della "seconda ondata". Sino a quel momento non solo potevamo dire di aver vinto la scommessa del nuovo reparto Covid-19, ma soprattutto i casi di contagi nelle nostre strutture erano stati davvero pochissimi, in alcune addirittura nessuno. La "seconda ondata" di novembre ci ha invece travolto completamente. Eppure, sino alla fine del mese di ottobre, i test e i controlli periodici fatti sui nostri utenti erano sempre stati confortanti non riscontrando casi di positività.

È il 3 novembre 2020 e iniziano i primi casi positivi nelle strutture di proprietà di ASP Firenze Montedomini. Questo il comunicato che abbiamo diffuso, per scelta aziendale, a tutti gli organi di informazione, avendo cura di aver avvisato tempestivamente e precedentemente tutti i familiari dei nostri ospiti.

“Nei giorni scorsi sono stati riscontrati dei casi positivi al Covid-19 nelle strutture sociosanitarie di proprietà di ASP Firenze Montedomini. Gli ospiti e gli operatori sono risultati positivi nonostante le negatività ai test sierologici di controllo effettuati tra il 19 e il 21 ottobre 2020. La gran parte tra i soggetti non presenta sintomi gravi, sono stati riscontrati lievi stati febbrili e nella gran parte dei casi sono pazienti asintomatici. In attesa del completamento dei tamponi, la situazione delle tre strutture Montedomini, San Silvestro e Principe Abamelek è la seguente: 23 ospiti positivi su un totale di 171 e 17 operatori su 146.

In seguito alle positività riscontrate sono state attivate rapidamente tutte le misure previste dai protocolli sanitari della Regione Toscana, grazie all'instancabile impegno dei gestori delle tre strutture (KCS Caregiver cooperativa sociale, Elleuno cooperativa sociale e G. Di Vittorio società cooperativa sociale onlus) e con il supporto della task force G.I.R.O.T. e della Società della Salute di Firenze.

Attivate tutte le misure di isolamento e di messa in sicurezza: il gruppo G.I.R.O.T. di ASL Toscana Centro e SdS stanno monitorando la situazione”.

A partire dal 19 ottobre 2020 gli accessi alle tre strutture sociosanitarie di ASP Firenze Montedomini erano stati nuovamente interrotti – dopo la prima chiusura di inizio marzo – alle visite di familiari ed esterni dato l'aggravarsi dell'emergenza sanitaria e date le disposizioni dettate dall'Ordinanza n. 93 del 15 ottobre 2020 della Regione Toscana.

“Siamo stati sempre consapevoli che l'emergenza non fosse superata – afferma il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi – e sapevamo che la battaglia contro il Coronavirus non era terminata. È un momento delicato, di grande complessità ed apprensione per i nostri anziani, i loro cari e tutti gli operatori. Durante la “prima ondata” tutte e tre le nostre strutture ne erano uscite Covid-free, ad oggi, nonostante la grande attenzione e gli enormi sforzi di tutti, questo scenario è mutato. Le Cooperative che gestiscono le strutture sociosanitarie hanno attivato prontamente tutte le procedure e le misure di isolamento per i nostri anziani e gli operatori risultati positivi. Stiamo seguendo l'evolversi di questa delicata situazione con un monitoraggio e dialogo costante con le tre residenze coinvolte”

Eppure il contagio non si ferma, l'onda è sempre più forte e i casi continuano ad aumentare. Questo il nostro secondo comunicato, del 18 novembre 2020.

“Tutte le misure di sicurezza sono state attivate e sono costantemente seguite dalla task force G.I.R.O.T. di ASL Toscana Centro.

Terminati i tamponi su tutti gli ospiti e gli operatori delle tre strutture di ASP Firenze Montedomini. La buona parte dei soggetti presenta condizioni cliniche stazionarie, supervisionate individualmente dai medici geriatri del gruppo G.I.R.O.T. In seguito al completamento dei tamponi la situazione aggiornata delle tre strutture Montedomini, San Silvestro e Principe Abamelek è la seguente: sono stati rilevati nuovi 53 ospiti positivi (su un totale di 171) e 26 operatori (su 146 totali). Per monitorare l'evoluzione della situazione i tamponi saranno nuovamente eseguiti sugli ospiti la prossima settimana.

La task force G.I.R.O.T. ha preso in carico tutte e tre le strutture a supporto dei tre gestori KCS Caregiver cooperativa sociale, Elleuno cooperativa sociale e G. Di Vittorio società cooperativa sociale onlus. Sono state create le cosiddette “zone Covid-19”, zone filtrate ed isolate all'interno delle residenze, nelle quali gli anziani positivi sono separati dai negativi, raggruppati in camere o piani dedicati e ai quali vengono somministrate terapie mirate.

“Non ci aspettavamo un miglioramento nel trend – sostiene il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi – e con tutti i tamponi effettuati era altamente improbabile non vi fossero altri positivi. Abbiamo attivato tutte le misure di isolamento nel minor tempo possibile, separando gli anziani positivi da quelli negativi, creando le “zone Covid-19” dentro le strutture. Ringraziamo la task force G.I.R.O.T. e il dott. Benvenuti che ci stanno supportando con attenzione e competenza in ogni passaggio. Rimaniamo fiduciosi: la maggioranza degli anziani presenta condizioni cliniche stazionarie e questo ci rincuora. Stiamo facendo il massimo per tenere aggiornati i parenti degli ospiti, compatibilmente con la disponibilità degli operatori che sono impegnati senza sosta nelle strutture”.

5

Alla fine di questa seconda ondata, il numero di ospiti contagiati salirà ancora, compreso quello degli operatori: in due strutture siamo arrivati ad avere il 100% degli ospiti contagiati, in una fino al 70%. Purtroppo le condizioni cliniche di una parte degli ospiti si è aggravata, fino a registrare un numero davvero importante di decessi.

Nell'insieme, le strutture hanno subito una difficile e complessa riorganizzazione, mediante la creazione delle cd “bolle Covid-19”, vale a dire zone distinte e separate dal resto della struttura, con percorsi autonomi e personale dedicato agli ospiti colpiti dal contagio. Durante il mese di dicembre, fino alla chiusura di queste bolle, avvenuto nella prima metà di gennaio 2021, gli ospiti sono stati gestiti pertanto mediante due setting organizzativi diversi, tra i quelli positivi e quelli negativi. A seconda del variare delle condizioni (nuovi positivi, o “negativizzazioni”) gli ospiti sono stati di volta in volta spostati da una zona all'altra, con l'intento di preservare e contenere per quanto possibile la purtroppo alta concentrazione di contagio.

Di particolare rilevanza l'adozione dell' Ordinanza Regione Toscana n. 112 del 18/11/2020 con la quale si stabiliscono alcuni principi fondamentali in materia di contagio in RSA: nel dettaglio era indicata il mantenimento di tutti gli ospiti in struttura, la presa in carico di quelli positivi da parte del Sistema Sanitario Regionale con l'intervento di USCA e G.I.R.O.T. e la trasformazione in RSA Total Covid o di "bolle Covid-19". Nel corso del 2020 si sottolinea che sono state emanate oltre cento Ordinanze in materia di Covid-19 da parte di Regione Toscana.

L'anno, però, nonostante questa terribile fase che ci ha visti impegnati 7 giorni su 7 ad orario continuato, ha avuto proprio sul finale, un deciso e importante scatto in avanti, verso un futuro che ci auguriamo migliore: si è trattato del "Vaccino Day".

Il 27 dicembre 2020 diverrà una data storica: è iniziata la campagna di vaccinazione anti-Covid-19. Un primo passo verso la rinascita, passato anche da Montedomini e dai suoi anziani. In concomitanza con l'avvio in tutta Europa della campagna vaccinale, Montedomini è stata individuata come la prima RSA in Toscana a beneficiare delle preziose dosi del vaccino Pfizer, che è stato somministrato a 30 persone tra ospiti – autosufficienti e non –, personale e operatori. In tale occasione, tra altri Direttori, anche quello di Montedomini si è sottoposto alla vaccinazione insieme agli ospiti.



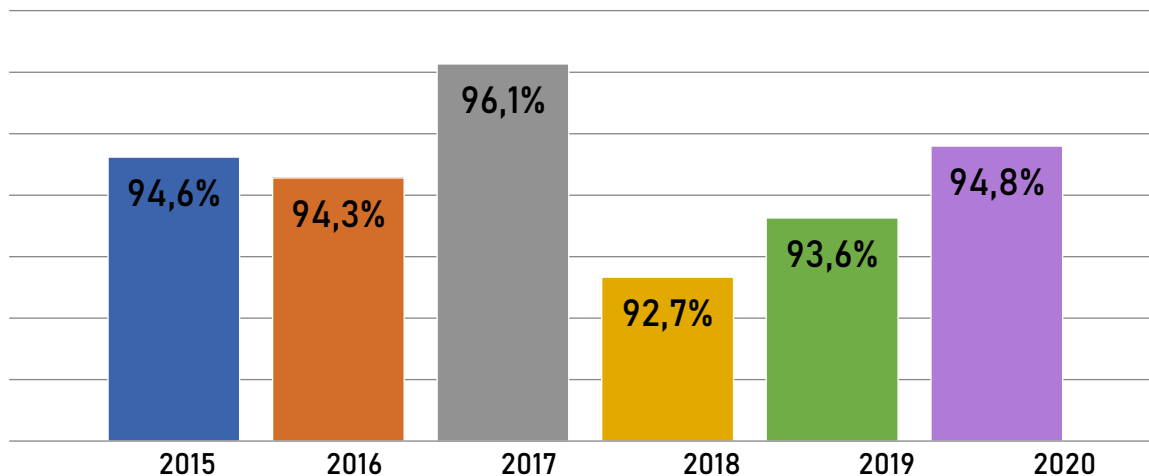
• I DIECI INDICATORI

La banca dati sul reporting aziendale contiene informazioni riguardarti 10 aree trasversali a tutti settori di intervento di ASP Firenze Montedomini. Alcuni di questi indicatori potranno subire un margine di variazione in quanto il Bilancio Consuntivo 2020 sar  approvato nella seduta del mese di maggio (mentre questa relazione sar  all'approvazione nel mese di aprile). Naturalmente i seguenti indicatori saranno aggiornati in seguito all'approvazione del Bilancio.

Vediamoli nel dettaglio, in estrema sintesi:

1. Presenze personale dipendente

Indicatore presenza sul posto di lavoro



7

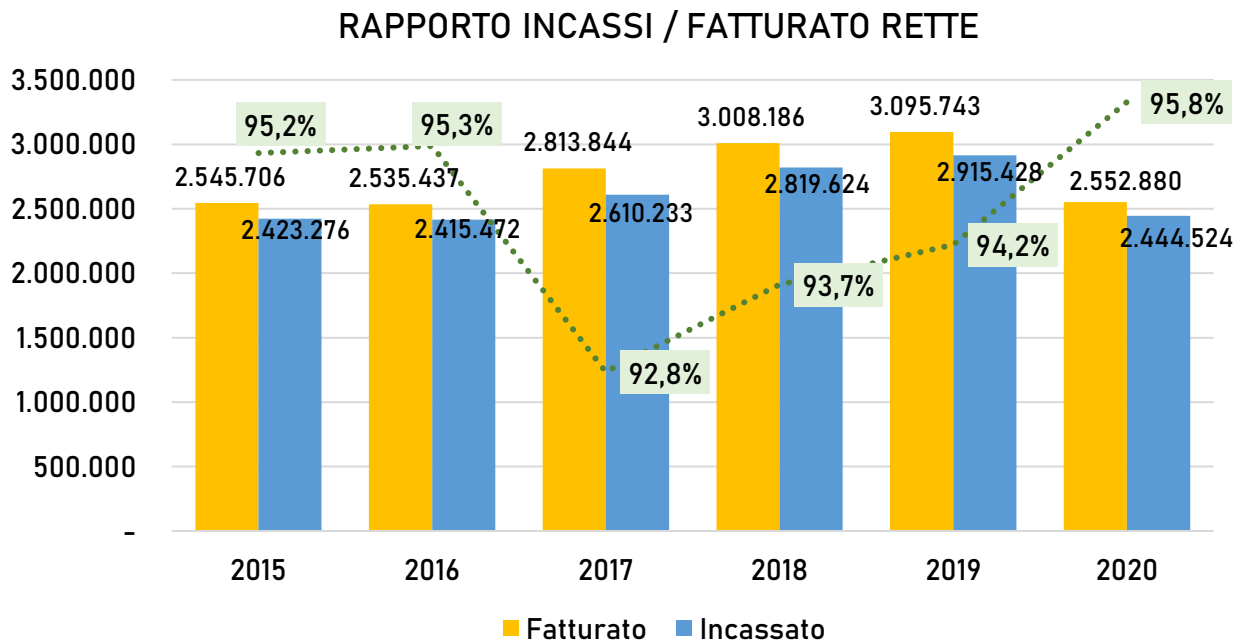
Nel bilancio dell'ASP una delle voci di costo pi  rilevanti   dato dal costo del personale, ormai da almeno dieci anni rappresentato quasi esclusivamente da personale di tipo amministrativo a seguito della scelta di esternalizzazione della gestione dei reparti di assistenza.

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

Il valore   espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare ed i risultati confermano un valore sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi cinque anni. I dati storici presentano un "picco" in positivo nel 2017 al quale   seguito un calo l'anno successivo ed un successivo trend di crescita nel corso dell'ultimo biennio raggiungendo nel 2020 una percentuale pari al 94,8%.

  importante sottolineare come, nel corso del 2020, sia stato utilizzato per la prima volta lo strumento del lavoro da domicilio nei primi mesi di lock down durante la scorsa primavera e successivamente, bench  in forma pi  moderata in occasione della cosiddetta "seconda ondata" che ha colpito, non solo la Toscana, ma anche nello specifico le residenze gestite dall'Azienda.

2. Rapporto fatturato / incassato (crediti per rette)



Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell'ASP vista la particolare tipologia di utenza che l'azienda accoglie presso le proprie strutture. Come noto, la tipologia di utenza è suddivisa in soggetti convenzionati con a proprio carico una parte della quota sociale calcolata in base alle capacità reddituali (ISEE) e ospiti privati i quali corrispondono l'intero ammontare della retta composto dalla somma tra la quota sanitaria e la quota sociale.

Tenuto conto del turn-over, nel corso del 2020 gli ospiti complessivi ospitati presso i suddetti reparti sono stati 251 e sul relativo fatturato è fondamentale una attenta attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

L'anno appena passato, a causa del Covid-19, ha letteralmente stravolto i processi di ammissione presso le residenze. Il numero di ingressi si è ridotto notevolmente anche al fine di contenere al massimo il rischio di contagio e tutelare la salute degli utenti presenti. Per lunghi periodi si è assistito a un vero e proprio "blocco" dei nuovi ingressi che ha, progressivamente portato inevitabilmente alla riduzione delle percentuali di occupazioni. A conferma di quanto specificato, la seguente tabella sottolinea il decremento degli ospiti con quota sociale a proprio carico:

	2016	2017	2018	2019	2020
Numero ospiti con fatturato	264	293	295	322	251

I risultati evidenziano una percentuale, nel 2020 pari al 95,8% migliorando in modo importante il dato dell'anno precedente. La variazione positiva assume un valore ancora più importante, tenuto conto del contesto economico nazionale e che indirettamente avrebbe potuto portare ad un aumento della morosità degli ospiti delle RSA.

L'obiettivo minimo e lo standard di tale indicatore, a nostro avviso, dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori intorno al 95% e pertanto il risultato raggiunto nel 2020 assume una rilevanza notevole anche in virtù della fragilità che contraddistingue, spesso, gli ospiti accolti presso le strutture di Montedomini.

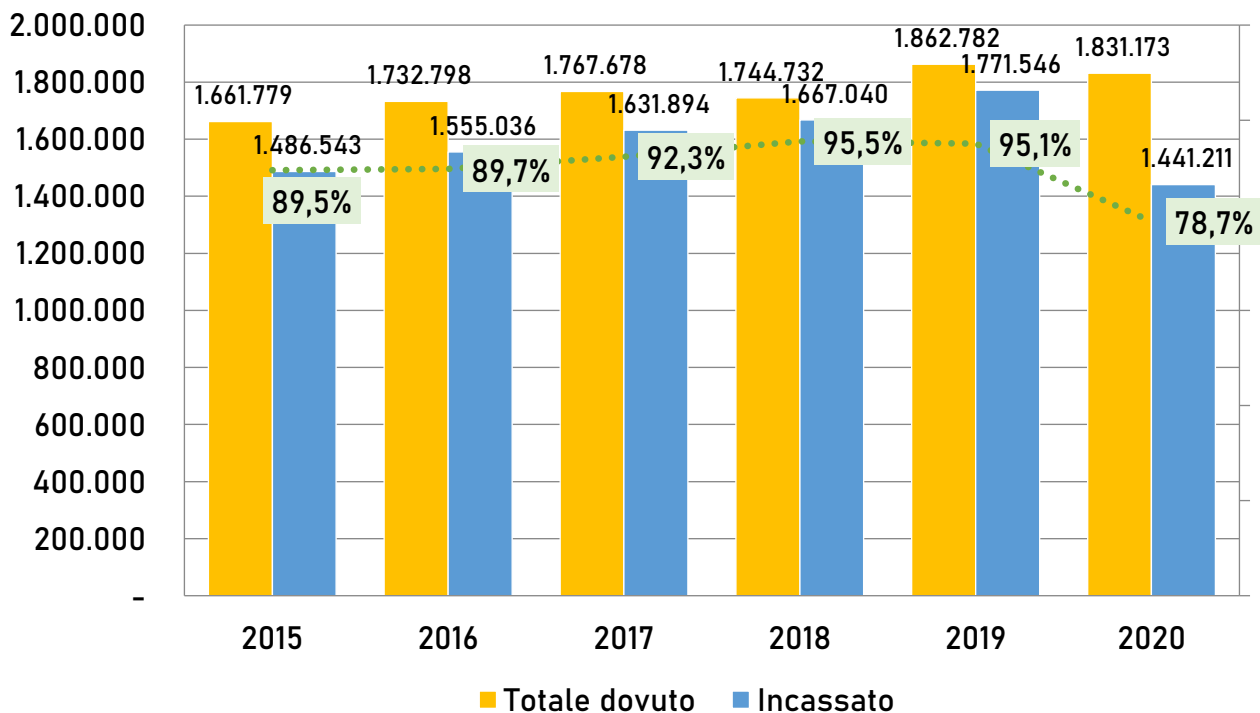
Ricordiamo infatti che le principali morosità sono costituite da soggetti principalmente privi di patrimonio, in condizioni di impignorabilità dei redditi percepiti (pensione inferiore al limite minimo), in condizione di fragilità e solitudine. Capita inoltre di trovarsi, da un punto di vista giuridico su cosiddetti "vicoli ciechi" ad esempio nei casi di successive formali rinunce all'eredità da parte dei familiari.

In termini assoluti purtroppo la morosità media degli ultimi tre anni annua ammonta a un valore pari a circa 160.000 euro con l'auspicio che le successive azioni di recupero del credito (sia stragiudiziali e giudiziali) portino a risultati positivi.

Va infine evidenziato che, in termini assoluti la morosità specifica che nel 2020 si è ridotta a circa 108.000 euro potrebbe anche essere, in parte, favorevolmente condizionata della riduzione del fatturato pari a oltre mezzo milione di euro.

3. Rapporto canoni di locazione / incasso canoni

RAPPORTI CANONI LOCAZIONE/ INCASSO CANONI



In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso

dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo relativamente sia a contratti con finalità abitative che commerciali.

In condizioni "pre-Covid-19" il tasso di morosità legata alle locazioni si è sempre assestato stabilmente su percentuali molto basse. Ad esempio nel triennio 2017-2019 è stato di poco superiore al 5%. L'anno 2020 sotto questo profilo ha generato una notevole criticità legata alla mancanza di liquidità a cui hanno dovuto far fronte diversi locatari, principalmente aventi contratti di natura commerciale.

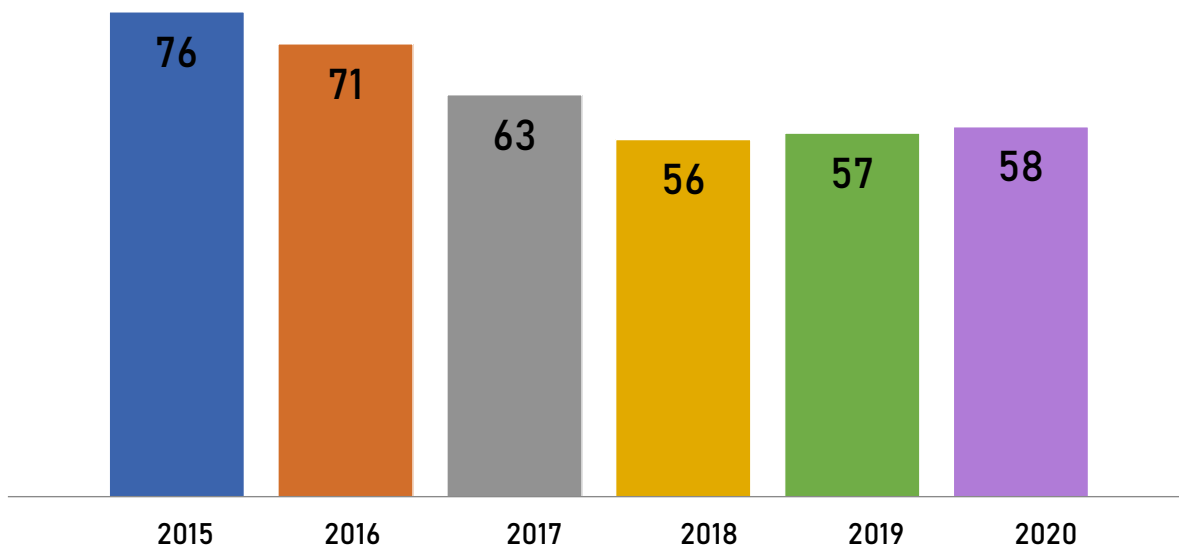
I contratti di questa natura, benché rappresentino un numero abbastanza ridotto rispetto al totale dei contratti di locazione hanno una incidenza quantificabile in oltre due terzi del totale dei ricavi da locazione del bilancio di Montedomini.

Nel contesto nazionale l'emergenza sanitaria ha avuto enormi risvolti anche da un punto di viste economico e sociale e questo ha avuto un peso ancora più elevato nelle città d'arte in cui la contrazione dei flussi turistici ha avuto e sta tutt'ora avendo riflessi devastanti da un punto di vista economico.

Per fare un esempio, a partire dal mese di marzo 2020 il tasso di morosità dei canoni di locazione di natura diversa dall'abitativo ha superato il 30% dei canoni dovuti che in termini assoluti equivale a oltre 400 mila euro di crediti non riscossi con inevitabili riflessi sulla liquidità di ASP Firenze Montedomini. L'Azienda sta monitorando con attenzione le diverse posizioni debitorie al fine di contenere al massimo l'attuale morosità e trovare le opportune soluzioni future anche in virtù delle conseguenti problematiche legate al fabbisogno finanziario.

4. Numero di unità immobiliari libere

Unità immobiliare libere



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

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

Rispetto a questo obiettivo, nel corso degli ultimi due anni si è assistito ad un incremento del numero di immobili liberi anche se il dato necessita di un opportuno approfondimento.

Nel corso del 2020 le unità sono passate da 57 a 58 anche se, di fatto, il numero totale degli immobili è aumentato di 5 unità per effetto di nuovi accatastamenti e per due veri e propri frazionamenti di immobili (uno in Via del Porcellana e uno in Via Carducci).

Tenuto conto di questo elemento, il vero confronto tra il dato del 2019 e del 2020 vedrebbe il numero di unità immobiliari libere ridursi da 57 a 53.

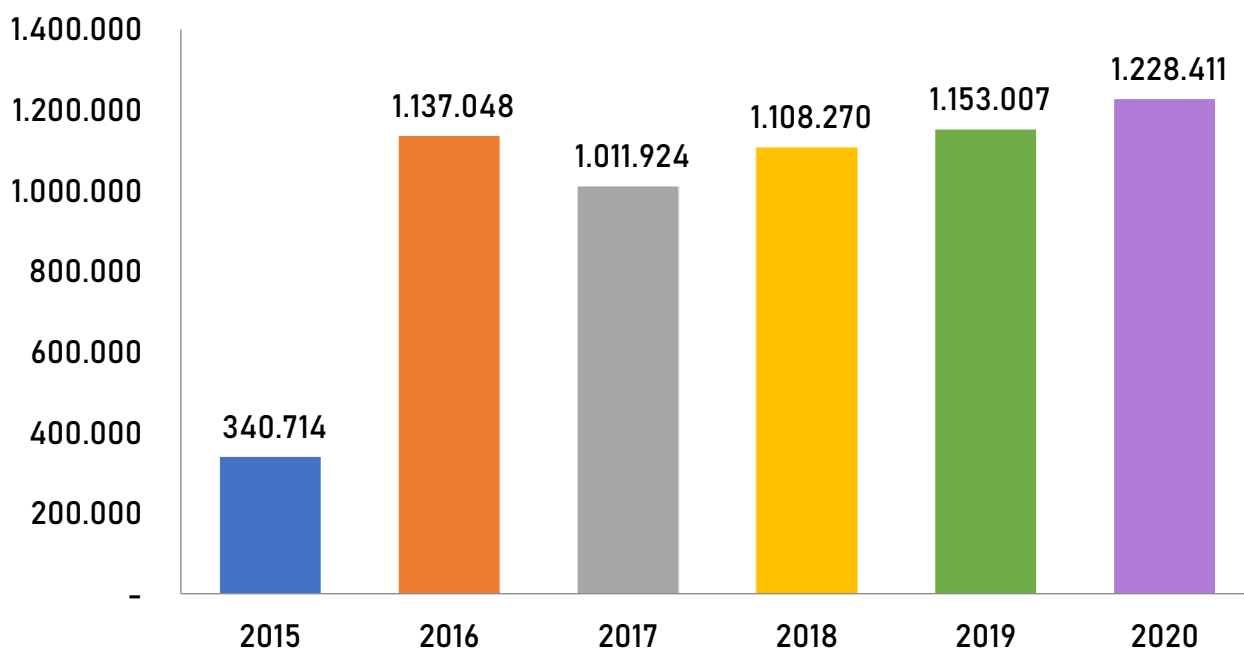
Rispetto al dato al 31/12/2020 pesa l'incidenza relativa a 5 risoluzioni di contratti a seguito di decessi o di risoluzioni volontarie dei contratti.

L'operazione di recupero dell'importante patrimonio ad oggi inutilizzato, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione, dovrà proseguire certamente anche nel prossimo triennio al fine di massimizzare i ricavi da locazione, principale fonte di entrata dell'ente sotto il profilo del trend di crescita.

Per tale ragione risulta fondamentale il continuo monitoraggio di tale aspetto al Consiglio di Amministrazione di ASP Firenze Montedomini.

5. Valore investimenti

Valore investimenti annuale



Nel corso del 2020 sono stati rilevanti gli investimenti riguardanti la ristrutturazione di immobili, svolti sia presso le sedi istituzionali che sul patrimonio non strumentale.

Complessivamente l'importo risulta il più elevato dal 2015 e ammonta alla cifra complessiva di 1.228.411 euro.

Presso la sede centrale di Montedomini si rilevano investimenti in misura pari a circa 95.000 euro che hanno consentito principalmente tre importanti interventi:

- la completa ristrutturazione dell'intera facciata della sede la quale necessitava di un importante intervento di manutenzione straordinaria. Tale decisione è stata altresì dettata dalla possibilità di ottenere il "bonus facciate" previsto dalla legge di bilancio 2020 in misura pari al 90%;
- l'incarico tecnico professionale per la ristrutturazione del solaio e copertura dei locali dell'archivio storico avente importanti problematiche da un punto di vista strutturale e il cui intervento verrà pianificato nel corso del prossimo esercizio;
- il completamento della ristrutturazione del reparto denominato "Thouar" presso il quale, da fine marzo fino a fine luglio 2020, sono stati accolti utenti positivi al Covid-19 provenienti dalle RSA della zona Firenze, Prato, Pistoia. Una volta dismesso tale reparto Covid-19 è avvenuto il trasferimento degli ospiti del modulo RSA 1 il quale necessita di adeguamenti da un punto di vista di normativa antincendio.

Sul diffuso patrimonio immobiliare considerato non strumentale, nel corso dell'esercizio 2020 sono stati svolti investimenti per circa 870.000 euro.

Di questi ricordiamo l'importante ristrutturazione dell'intera porzione immobiliare situata in P.za S. Giovanni (incluso il restauro della Loggia del Bigallo concordato con la Soprintendenza dei Beni e della Attività Culturali) realizzata mediante lo strumento della sponsorizzazione tecnica sfruttando i proventi derivanti dall'attività pubblicitaria. Purtroppo a causa dell'emergenza epidemiologica tale intervento ha subito un forte rallentamento.

Inoltre, nel corso del 2020 si sono conclusi diversi interventi di ristrutturazione di singole unità immobiliari che hanno portato al recupero e conseguente messa reddito di almeno sette unità immobiliari. Tra questi interventi troviamo il consolidamento strutturale unito alla realizzazione di nuove fosse biologiche e la ristrutturazione di una parte degli immobili di via Carducci, il frazionamento di un appartamento di via Porcellana, la ristrutturazione di un appartamento di via Lippi e Macia, due appartamenti in via Vittorio Emanuele unito al rifacimento dell'intera facciata, un importante intervento su immobili situati in via Faenza 38 con la ristrutturazione di una unità immobiliare e il rifacimento del tetto e delle facciate. Riguardo al tema delle facciate, si è assistito anche alla compartecipazione di spese condominiali riguardanti interventi di natura straordinaria.

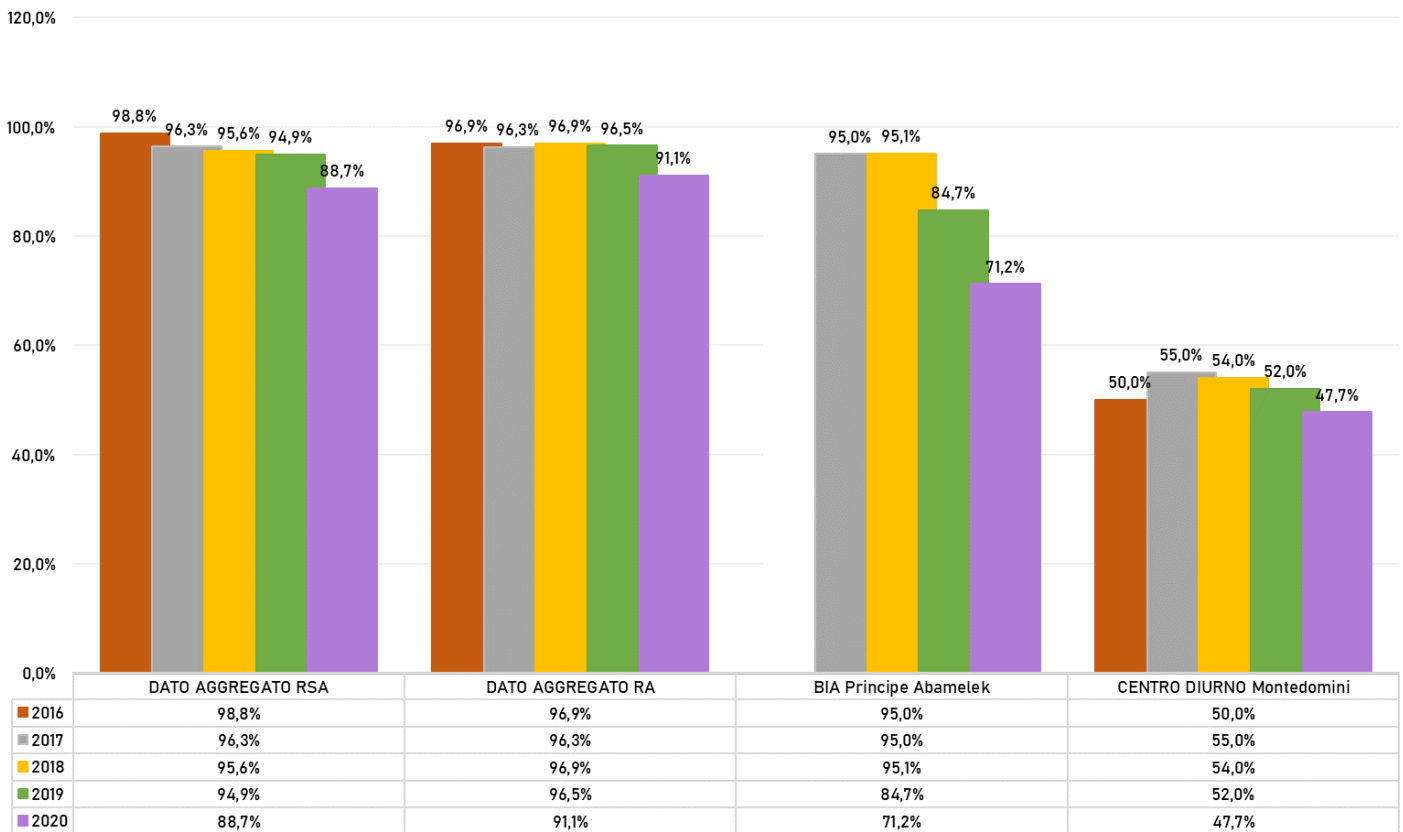
Ulteriori investimenti fanno riferimento alla realizzazione di nuovi impianti elettrici, idraulici o termici sia presso le sedi istituzionali che presso singole unità immobiliari, spese tecniche preliminari per l'acquisizione del certificato di prevenzione incendi e l'acquisto e la sostituzione di impianti di condizionamento presso i reparti e altri locali.

Nel corso del 2020 sono stati svolti importanti investimenti derivanti dalla sostituzione di infissi e porte esterne per un valore complessivo pari a circa 120.000 euro.

In molti casi, le suddette ristrutturazioni e investimenti, sono stati effettuati beneficiando dei cosiddetti bonus di riqualificazione energetica e bonus facciate che consentiranno nei prossimi esercizi di usufruire di importanti detrazioni dalle imposte sui redditi.

6. Percentuale di occupazione RSA

Percentuale occupazione RSA/RA/CD/BIA - Dati aggregati per struttura



3

Per l'ASP certamente il principale scopo statutario riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, BIA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer "Athena".

Rispetto alla soglia di riferimento standard fissata al 95% per i reparti RSA e RA i dati storici dimostrano come, in situazioni di "normalità" pre-Covid-19 l'obiettivo sia stato sostanzialmente raggiunto in tutto il periodo preso in riferimento.

Il 2020 presenta dei dati in controtendenza rispetto ai trend storici. La straordinarietà legata ad un evento come il Covid-19 ha avuto un impatto fortemente negativo rispetto alle percentuali di occupazione delle residenze a causa di un lungo periodo di interruzione dei nuovi ingressi nelle strutture gestite dall'ASP al fine di contenere i contagi e salvaguardare la salute degli ospiti accolti. Una volta ripresa la regolare attività i nuovi ingressi, è stato riscontrato una richiesta inferiore e un ritmo nelle ammissioni notevolmente inferiore rispetto ai normali standard.

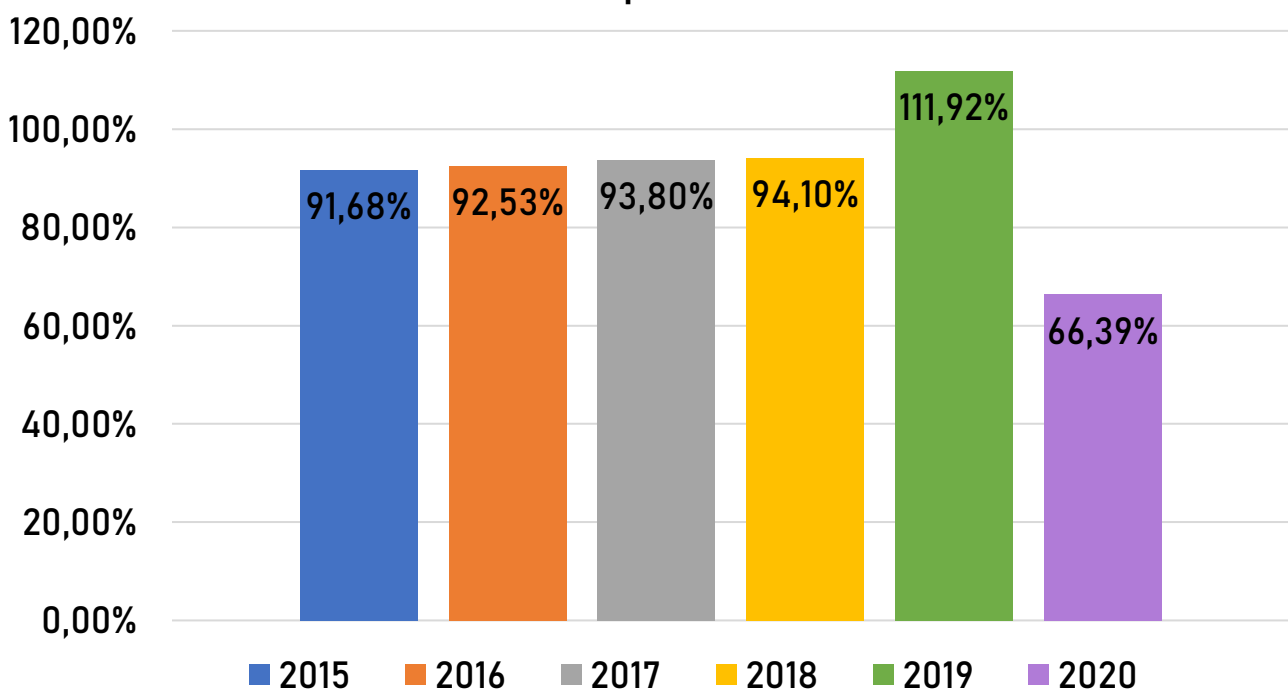
A questo aspetto si aggiunge infine un elevato numero di dimissioni, di cui una parte, purtroppo anche per decesso. Riguardo alle RSA il valore medio del 2020, aggregato per tutte le strutture, si assesta a circa l'89%.

I dati relativi al Centro Diurno Alzheimer "Athena" dimostrano una bassa percentuale di occupazione rispetto ai potenziali 30 posti accreditati. Nel 2020 la percentuale di occupazione media si è assestata intorno al 47% anche a causa di un lungo periodo di chiusura del centro diurno ma tuttavia, purtroppo, la problematica legata ad una bassa domanda si riscontra ormai da diversi anni e dovremo trovare delle soluzioni per garantire la piena sostenibilità economica del servizio.

Anche per il modulo BIA (Bassa Intensità Assistenziale) si registra un nuovo calo rispetto agli anni precedenti a causa di una carenza di domanda e per liste di attesa comunali che non sempre consentono immediati nuovi ingressi al liberarsi di posti disponibili.

7. Indice di copertura costi Centro Servizi e Formazione

Percentuale copertura costi CSF



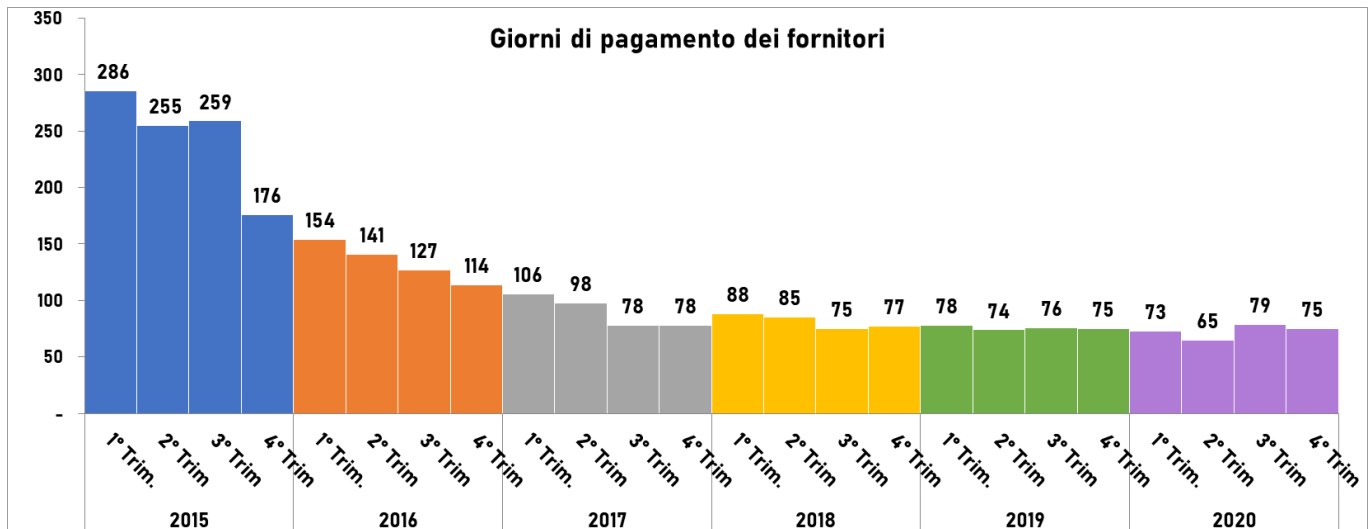
La principale attività commerciale di ASP Firenze Montedomini è rappresentata dal Centro Servizi e Formazione la cui contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto. L'attività è svolta da un periodo relativamente recente con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi.

Nel 2019 l'attività del Centro Servizi e Formazione, per la prima volta, aveva rilevato un valore positivo, ovvero superiore al 100% il quale attestava che il totale dei costi del servizio erano stati coperti dai relativi ricavi.

Nel 2020 invece si è scesi drasticamente ad un livello molto più basso della media dei 5 anni precedenti.

Il bilancio analitico evidenzia un risultato negativo dovuto ad una forte contrazione dei ricavi derivanti dal noleggio delle sale presso la struttura del Fuligno pari a circa 70 mila euro al quale non ne consegue una proporzionale riduzione dei costi gestionali diretti, soprattutto a causa di una forte incidenza del costo del personale.

8. Indice di pagamento ai fornitori (GG)



15

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

Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio si è stabilizzato su una soglia inferiore agli 80 giorni.

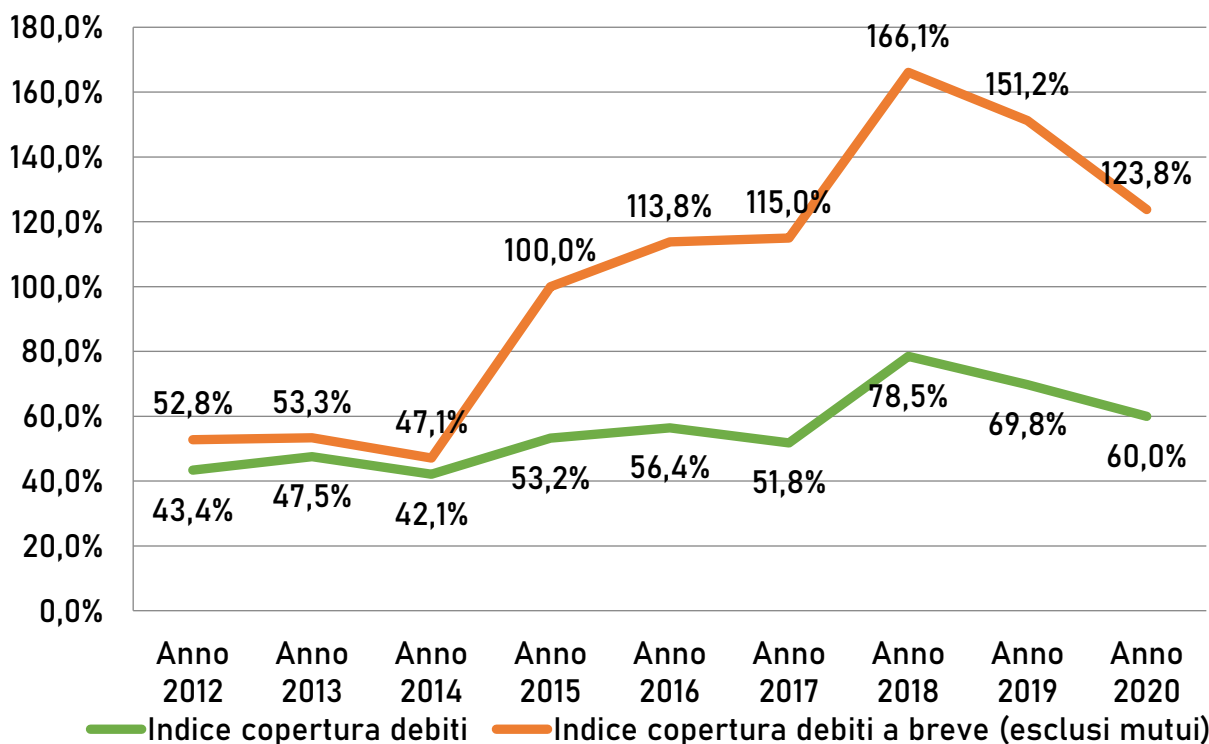
Il grafico precedente illustra chiaramente come ASP Firenze Montedomini sia riuscita a passare da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni nel primo trimestre 2015) a solo 75 giorni nell'ultimo trimestre di riferimento, ovvero il IV trimestre 2020.

Al fine di mantenere questi standard sarà fondamentale monitorare con attenzione nel corso dei prossimi esercizi la situazione patrimoniale e finanziaria dell'Azienda anche in considerazione delle risultanze del conto economico e dell'ingente piano di investimenti in programma nel prossimo triennio.

L'importanza di tale indicatore dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti con essi stipulati.

9. Indice di copertura dei debiti

Indice di copertura debiti



16

L'indice di copertura dei debiti, espresso in percentuale è dato dal rapporto tra l'attivo circolante (crediti al netto dello specifico fondo svalutazione più le disponibilità liquide) e i debiti presenti in bilancio.

La crescita del presente indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria di ASP Firenze Montedomini.

Il valore espresso è rappresentato in una duplice forma, al lordo e al netto dei debiti a medio e lungo termine, rappresentati per l'Azienda esclusivamente da due rapporti di mutui il cui valore residua al 31/12/2020 a 3.869.854 euro. In altre parole, il secondo indicatore prende in considerazione, al denominatore, soltanto i debiti a breve termine.

In termini assoluti i dati di origine utilizzati per la costruzione dell'indicatore sono i seguenti:

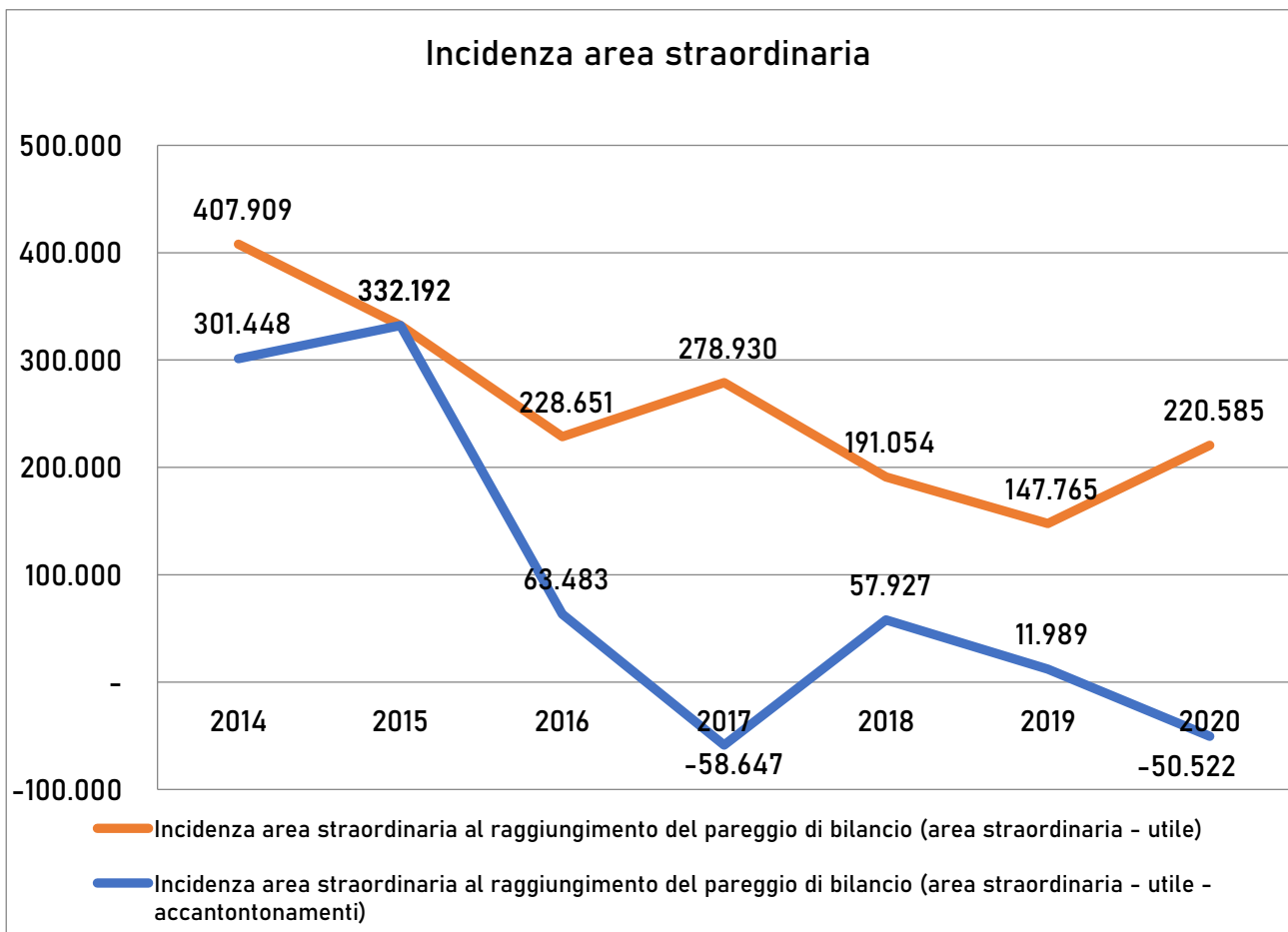
	2018	2019	2020
Totale Attivo circolante	7.176.677	5.289.132	4.502.586
<i>(di cui crediti)</i>	4.537.739	3.779.421	3.891.216
<i>(di cui disponibilità liquide)</i>	2.632.678	1.509.196	610.858
Debiti totali	9.146.929	7.596.167	7.508.431
<i>(di cui debiti per mutui)</i>	4.825.782	4.111.451	3.869.854
Indice copertura debiti	78,5%	69,8%	60,0%
Indice copertura debiti a breve (esclusi mutui)	166,1%	151,2%	123,8%

Il valore  ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici che per significativit abbiamo rappresentato a partire dal 2013.

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

Il dato relativo al 2020 rileva una nuova flessione, dopo quella del 2019 e la motivazione  legata principalmente alla riduzione di oltre un milione delle disponibilit liquide, destinate al pagamento degli importanti investimenti effettuati nel corso dell'anno, oltre che al risultato negativo del conto economico.

10. Incidenza area straordinaria



Il trend relativo al periodo 2014-2019 ha registrato un progressivo miglioramento rispetto all'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico di bilancio. Nel 2020 l'ammontare degli accantonamenti risulta particolarmente elevato e ammonta a 271.107 euro di cui, 249.159 relativi al rischio di svalutazione crediti mentre la parte restante sul fondo rischi gestionali.

L'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico è pertanto pari a 220.585 al lordo degli accantonamenti e negativa per 50.522 al netto degli stessi.

Il medesimo dato, calcolato senza tener conto degli accantonamenti evidenzia un trend più stabile nell'ultimo triennio anche se si ritiene obiettivamente allieato il valore degli accantonamenti rispetto ai reali rischi di soccombenza e inesigibilità dei crediti.

In estrema sintesi, il peggioramento è dovuto alla riduzione del valore della produzione derivante dall'attività caratteristica, dei ricavi da locazione e dei proventi derivanti dalle attività commerciali tipo la mensa e il Centro Servizi e Formazione al quale è contrapposta una struttura dei costi della produzione caratterizzata da un basso grado di elasticità.

Come si nota anche dal grafico si assiste ad un netto peggioramento di tale indice rispetto agli esercizi precedenti con l'auspicio che si tratti solo di un singolo anno anche se, il 2021 presenta al momento un elevato grado di incertezza.

Nel complesso il trend di buona parte degli indicatori fa emergere la straordinarietà dell'anno 2020, difficilmente confrontabile con gli altri anche per la assoluta imprevedibilità e rapidità degli eventi accaduti.

● CONCLUSIONI

Il 2020 è stato certamente un anno difficile, a tratti drammatico sotto tanti aspetti, come abbiamo visto. L'Azienda nel suo complesso, grazie all'impegno e alla dedizione tutti, ha saputo resistere e reagire.

Resistere ad una onda davvero alta, troppo alta in certi momenti per chiunque, cercando di proteggere il più possibile i suoi ospiti, i propri servizi e il suo grande patrimonio immobiliare e culturale.

Reagire alle avversità, cercando di mettere in atto tutte le azioni possibili per invertire la rotta pericolosa che da marzo in poi ci ha portato a navigare in acque davvero difficili.

Il mondo delle RSA è stato messo a dura prova, anche e soprattutto in ragione della natura prevalentemente sociale delle stesse, da sempre orientate a costruire ambienti familiari, di convivenza e di relazione. Tutte caratteristiche che si sono rivelate terreno fertile per la diffusione del Covid-19 e che hanno fatto emergere anche l'inadeguatezza di tali strutture a reggere una pressione sanitaria così importante come quella creata con le gravi patologie connesse al Corona Virus.

Il ruolo e le caratteristiche delle strutture di accoglienza per anziani deve essere assolutamente rivisto e definito con urgenza, per tentare di riconquistare la fiducia di tutti i nostri stakeholders, a partire dai parenti dei nostri ospiti e a quanti hanno ancora bisogno di attivare questo importante servizio, pur avendo in questo momento molti timori a farlo. Dobbiamo tornare ad essere un luogo aperto e inclusivo e allo stesso tempo sicuro e adeguato ai bisogni dei nostri ospiti.

19

Il tema della continuità aziendale rappresenta un argomento molto attuale specialmente in un momento caratterizzato da forti incertezze come quello che stiamo attraversando.

Rispetto alla realtà di Montedomini, come confermato da diversi indicatori strategici e di bilancio, ci troviamo davanti a diverse situazioni di criticità che andranno monitorate e gestite con assoluta attenzione al fine di mitigare i cosiddetti dubbi significativi anche attraverso articolati piani aziendali.

Sotto il profilo finanziario l'Azienda sta attraversando una fase di momentaneo disequilibrio tra entrate e uscite dato fondamentalmente dalla necessità di proseguire con importanti investimenti sull'ingente patrimonio dell'ASP.

Per tali ragioni, tenuto conto del rilevante e ambizioso piano di investimenti che abbraccerà il prossimo quinquennio, l'Asp ha già iniziato a monitorare attentamente la componente finanziaria sia nel breve che nel medio lungo periodo. Dall'analisi del fabbisogno finanziario si conferma la necessità di operare tempestivamente interventi di natura straordinaria (ad esempio mediante l'accensione di un nuovo mutuo) volti a garantire la continuità aziendale sotto tale profilo.

Uno dei principali fattori che sta determinando cash flow negativi è legato alla rilevante contrazione degli affitti commerciali che, nel contesto di una città d'arte come Firenze, assume una valenza rilevante. Sia le locazioni che altre attività, come ad esempio il Centro

Servizi e Formazione, evidenziano forti criticità rispetto alle entrate standard avute fino all'avvento della pandemia. A titolo esemplificativo, il tasso di morosità è infatti passato da circa il 5% al oltre il 30%.

Da un punto di vista patrimoniale il grado di rischio legato alla continuità aziendale risulta, tuttavia, sostanzialmente contenuto se si tiene conto dell'importante patrimonio immobiliare dell'Azienda e della capacità di poter accedere agevolmente a nuove linee di credito.

Sotto il profilo economico il 2021 sarà un anno con margini nettamente inferiori rispetto all'esercizio precedente. Come noto, il *core business* di Montedomini è dato dai servizi socio assistenziali che per garantire un buon grado di redditività necessitano di tassi di occupazione molto elevati, per lo meno superiori al 90% dei posti letto disponibili.

Il bilancio 2020 si è concluso con discreti margini operativi anche in virtù di un tasso di occupazione dei reparti che si è assestato all'89%. La consistente riduzione del tasso di occupazione si è infatti concentrata nei mesi conclusivi del 2020 con un impatto che avrà le sue dirette ripercussioni economiche proprio nell'esercizio in corso. In base alle attuali stime, il tasso di occupazione medio dell'anno in corso potrebbe essere compreso tra il 70-75%.

In termini generali si prevede una riduzione del fatturato (sia delle attività istituzionali che commerciali) pari a circa due milioni di euro al quale, purtroppo, si contrappone una struttura rigida dei costi fortemente condizionata da un'elevata incidenza dei costi fissi.

La consapevolezza di attraversare un periodo complesso e impegnativo ha fatto sì che tutti gli obiettivi strategici aziendali del 2021 fossero rivolti alla messa in sicurezza dell'ASP attraverso azioni di difesa e di neutralizzazione.

Nelle ultime settimane, grazie alla campagna vaccinale in corso nel nostro paese, stiamo assistendo a una timida ripresa sotto il profilo economico ma anche rispetto a molti temi sociali. Sarà necessario del tempo, il percorso sarà certamente impegnativo ma con la dedizione e l'impegno di tutti siamo certi di poter uscire da questa situazione di difficoltà e proseguire nell'importante attività di assistenza che Montedomini, da sempre, rivolge al mondo degli anziani e delle persone fragili.

