

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

A.S.P. Firenze Montedomini

Via de' Malcontenti, 6 – 50122 FIRENZE



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

Khaled Hosseini

Bilancio di Previsione Triennale
2022 – 2024

INDICE

1.1	Premessa	3
1.2	Ipotesi alla base del piano industriale triennale	3
2	PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2021 - 2023	6
2.1	Servizi Socio Assistenziali	8
2.2	servizi domiciliari e inclusione sociale	9
2.3	Centro Servizi e Formazione	10
2.4	Area immobiliare	10
2.5	Mensa	11
2.6	Disabilità	11
2.7	Struttura	12
3	RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE	12
4	PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO	13
5	ALLEGATI.....	14

1 Sviluppo del piano industriale triennale

Contestualmente alla approvazione del bilancio di previsione 2022, è stato elaborato il piano industriale per il triennio 2022-2024.

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

1.1 PREMESSA

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

Il presente documento è elaborato coerentemente con il Piano Biennale degli acquisti di beni e servizi 2022-2023, con il Piano Triennale dei lavori pubblici 2022-2024 e con il Piano Triennale del fabbisogno del personale 2020-2022.

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

1.2 IPOTESI ALLA BASE DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE

Il bilancio di previsione triennale 2022-2024 presenta, ad oggi, numerosi aspetti aleatori tra cui, in primis, l'incertezza relativa alla futura evoluzione dell'emergenza sanitaria in corso che condiziona senza dubbio l'intero settore relativo ai servizi

socio assistenziali ma anche ulteriori aree e attività dell'ASP come ad esempio il Centro Servizi e Formazione, la Mensa e il tema delle locazioni.

Il triennio 2022-2024 sarà inoltre contraddistinto da importanti lavori di adeguamento antincendio presso le quattro principali sedi istituzionali (Montedomini, S. Silvestro, Abamelek e Fuligno). Questi interventi avranno certamente un impatto sui servizi svolti all'interno delle porzioni di immobili interessati e saranno necessarie soluzioni flessibili volte a ridurre quanto più possibile i disagi da essi causati.

Per quanto riguarda il settore dei servizi socio assistenziali sono state formulate delle ipotesi che riporteranno, auspicabilmente, le percentuali di occupazione dei reparti ai livelli pre-covid e che storicamente sono state sempre molto elevate in tutti i moduli di assistenza e stabilmente pari a percentuali pari al 95%. In particolare, usando il principio della prudenza, è stata prevista una progressiva crescita degli ingressi presso le strutture nel corso del prossimo triennio. I livelli di occupazione medi sono stimati pari al 82,1% per l'anno 2022, 84,3% nel 2023 e 88,5% nel 2024.

Rispetto alla crescita del tasso di occupazione pesano le incertezze legate ai lavori antincendio che potrebbero avere un impatto negativo vista la necessità di completare gli adeguamenti presso il reparto RSA 2 di Montedomini, un secondo lotto a S. Silvestro (il primo lotto già completato nel 2021) e presso l'RSA Principe Abamelek.

Presso quest'ultima struttura, di proprietà del Comune di Firenze e che necessita importanti interventi di ristrutturazione, l'ASP dovrà inoltre adottare una importante scelta rispetto al rinnovo del comodato d'uso.

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

Le ipotesi che sono alla base del piano industriale triennale riguardano principalmente sia l'area operativa relativa alle attività statutarie che l'area immobiliare di Montedomini in ottica di un costante miglioramento dei servizi offerti nel rispetto dell'equilibrio economico di bilancio. I principali sviluppi sono rappresentati dall'incremento dei proventi derivanti dalla messa a reddito del patrimonio attraverso la stipula di nuovi contratti di locazione o il rinnovo di contratti esistenti giunti a naturale scadenza della loro durata.

Il patrimonio immobiliare interesserà anche l'area straordinaria del bilancio triennale in cui sono stati inseriti nel 2022 i proventi derivanti dalla vendita della Colonia Barellai situata a Calambrone per un valore di poco superiore a 1 mln di euro. Nel 2023 il processo di alienazione porterà all'indizione del bando per l'alienazione di un ulteriore immobile, detto "le Fattorie di Bracciatca" decadente da un punto di vista manutentivo e situato all'interno del Comune di Lastra a Signa, il valore stimato dei conseguenti proventi straordinari è pari a 400.000 euro.

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

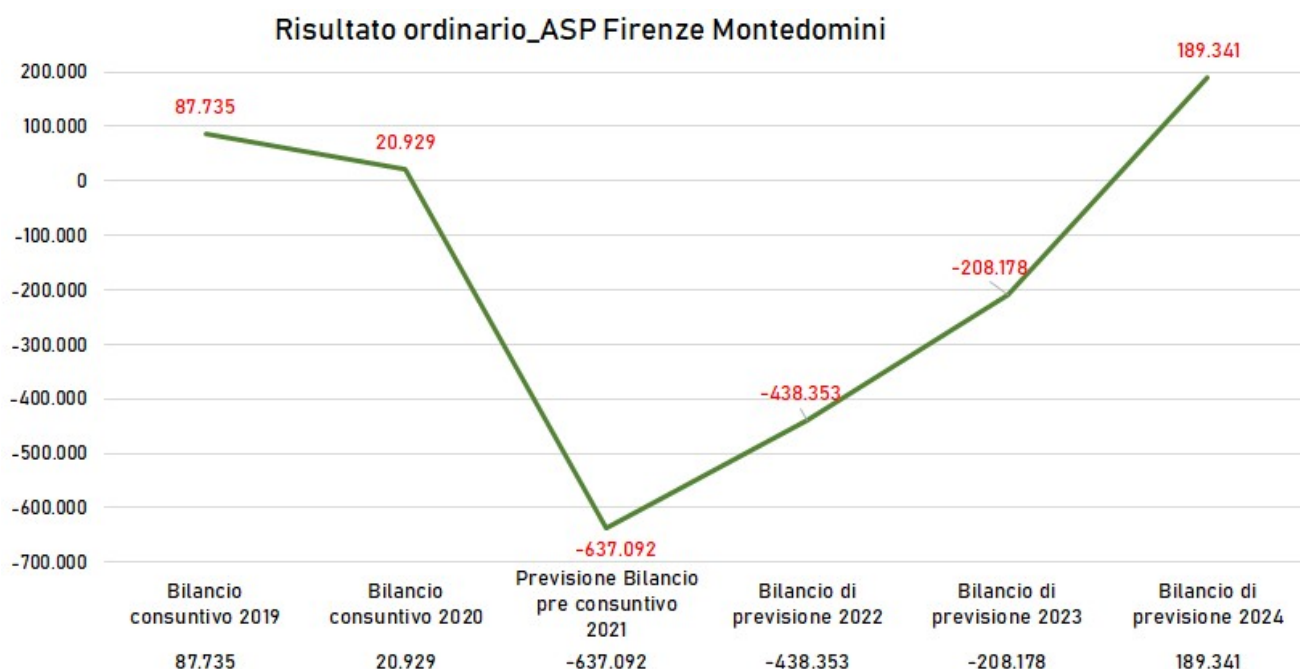
Nonostante rappresenti valori modesti in termini assoluti nel triennio è stato previsto inoltre un leggero sviluppo della mensa di Montedomini che tra l'altro nel corso dello scorso anno era stata oggetto di importanti investimenti, soprattutto riguardanti il rinnovamento dei locali del self service.

Infine, rispetto ai ricavi prodotti dal patrimonio immobiliare, è previsto una crescita della redditività che consentirà, grazie a un ingente piano di investimenti, nei prossimi anni di raggiungere un livello adeguato a dare un vero equilibrio economico e finanziario all'ASP.

2 PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2022 - 2024

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

	Bilancio consuntivo 2019	Bilancio consuntivo 2020	Previsione Bilancio pre consuntivo 2021	Bilancio di previsione 2022	Bilancio di previsione 2023	Bilancio di previsione 2024
Valore della produzione	12.228.301	11.530.194	9.841.847	11.031.785	10.647.596	11.350.795
Costi gestione ordinaria	11.465.697	10.802.285	9.949.721	10.245.719	10.379.227	10.685.746
Ammortamenti e accantonamenti	483.806	684.618	499.137	1.162.852	406.542	406.537
Oneri finanziari	55.288	22.363	30.081	61.567	70.074	69.172
Risultato ordinario	87.735	20.929	-637.092	-438.353	-208.178	189.341



Come illustrato dal seguente grafico è importante sottolineare la crescita prevista per il Risultato Ordinario nel corso dei prossimi tre esercizi determinata da una parte dalla crescita del valore della produzione e dall'altra da una riduzione dei costi relativi alla gestione corrente in una ottica di maggiore efficienza. Parallelamente si assiste ad una forte riduzione dell'incidenza della gestione straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio che nel corso del terzo anno rappresenterà un valore molto basso, specialmente in rapporto al volume di affari.

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

L'ammontare del piano triennale degli investimenti, al netto di contributi in conto impianti, è stimato pari a circa 4 milioni di euro e per tale ragione, al di là degli aspetti economici, è proprio la componente finanziaria quella che necessiterà di un costante monitoraggio sia sul breve che sul medio / lungo periodo e che potrebbe portare l'ASP all'adozioni di atti di natura straordinaria che ne forniscano la liquidità necessaria. Per far fronte agli investimenti legati all'adeguamento delle strutture, intanto negli ultimi mesi del 2021 l'ASP ha avviato una procedura volta all'accensione di un mutuo passivo per un valore di 3 milioni di euro. La prima procedura pubblica non ha avuto esito positivo e pertanto l'amministrazione provvederà all'indizione di una nuova gara.

Analizzando le voci di ricavo e di costo delle singole aree nel dettaglio di seguito sono illustrati i criteri di determinazione del risultato dei singoli centri di responsabilità.

2.1 SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

I ricavi di questa area sono dati principalmente derivanti dalle rette di degenza, suddivisi in una parte a carico del SSN ed una parte a carico del Comune. La previsione triennale prevede un leggero incremento delle percentuali di occupazione dei diversi reparti RSA, RA, Centro diurno Alzheimer e BIA.

L'anno 2022 sarà inoltre caratterizzato dalla procedura aperta per l'affidamento, in appalto, dei servizi assistenziali. Si tratta di una procedura, da un punto di vista strategico, veramente fondamentale per la pianificazione dei prossimi anni e pertanto nel corso degli ultimi mesi l'amministrazione ha adottato un intenso programma di analisi volto a costruire un capitolato di gara il più attinente possibile alle aspettative in termini qualitativi del servizio al quale andrà necessariamente unita una attenta valutazione anche economica per garantire la sostenibilità dei prossimi bilanci.

Sarà tra l'altro l'occasione per confrontarsi con gli organi di programmazione al fine di trovare soluzioni a servizi attualmente problematici, sotto il profilo organizzativo e economico, tipo la RSA Abamelek, Centro Diurno Alzheimer e le RA.

Riguardo alla RSA Abamelek, nel 2022 è prevista la nuova definizione dell'utilizzo della struttura con il Comune di Firenze al quale è condizionata la prosecuzione della ristrutturazione del complesso.

Come già anticipato, le percentuali di occupazione al momento attuale rilevano un tasso di poco superiore all'80%. Nel corso dei prossimi tre esercizi, in modo progressivo, la previsione è quella di tornare ai livelli di occupazioni standard che da un punto di vista economico hanno un impatto molto negativo sui margini dei servizi.

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

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

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

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

2.2 SERVIZI DOMICILIARI E INCLUSIONE SOCIALE

Nel piano triennale è stato previsto il mantenimento del numero degli attuali utenti e di tutti i servizi attualmente svolti in convenzione con il Comune di Firenze e la Società della Salute. Importante rilevare che il risultato dell'intera area attinente ai servizi domiciliare e per le attività di inclusione attiva presenta un risultato di sostanziale pareggio, principalmente dovuto alla riorganizzazione e l'ottimizzazione del personale. Nonostante ciò sarà importante intraprendere un dialogo attivo con gli organi di programmazione al fine di intercettare eventuali bisogni legati alla domiciliarità ed offrire servizi adeguati.

L'area inclusione sociale rappresenta nel presente bilancio di previsione triennale il maggiore elemento di incertezza legato al ruolo di Montedomini nell'ambito di progetti legati all'inclusione attiva di persone fragili. Nel 2022 si prevede una riorganizzazione generale del sistema di accoglienze con la possibile nuova collocazione dell'ASP all'interno del sistema integrato con le politiche comunali. In particolare andrà definita la modalità di gestione degli spazi destinati a foresteria sociale all'interno della sede del Fuligno.

2.3 CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE

La struttura del Fuligno, a partire dal mese di maggio 2022, sarà contraddistinta da importanti interventi di manutenzione straordinaria per l'adeguamento dei locali alla normativa antincendio. Tali interventi previsti necessariamente avranno una ripercussione su un minor fatturato specialmente nel corso del secondo semestre 2022.

Una volta completati tali adeguamenti, il business plan, prevede la crescita del fatturato nel secondo e terzo anno del triennio preso in considerazione che consentirà la piena copertura dei costi diretti imputati alla business unit.

Le attività svolte dal CSF hanno una elevata incidenza di costi fissi tra cui il costo del personale e per tale ragione si prevede un risultato in perdita nel primo anno e due crescenti risultati positivi nei due anni successivi.

2.4 AREA IMMOBILIARE

La gestione e l'ottimizzazione dell'area immobiliare dell'ASP è ormai da diversi anni uno dei principali punti di forza dell'ASP nonostante la complessa attività ad esso connessa da un punto di vista amministrativo e manutentivo, nonché anche per gli elevati costi "fissi" (principalmente manutenzioni indifferibili, IMU, TARI e altre imposte) risulta avere un notevole impatto sul bilancio complessivo dell'ASP. Tenuto conto della necessità di procedere preventivamente ad importanti investimenti in ottica di ristrutturazione del patrimonio, risulta fondamentale la massimizzazione dei ricavi derivanti da canoni di locazione in quanto il patrimonio immobiliare è l'area con maggiori margini di crescita all'interno delle attività svolte dall'ASP. Pertanto l'obiettivo nel prossimo triennio sarà quello di incrementare di circa il 20% i proventi derivanti da locazioni.

Al fine dell'incremento dei ricavi da locazione, il patrimonio immobiliare sarà oggetto di ingenti investimenti nel corso del prossimo triennio quantificabili in oltre

2 milioni di euro anche se, su tale ambizioso programma, sarà fondamentale valutare i riflessi sotto il profilo patrimoniale e trovare forme di finanziamento di natura straordinaria. Ulteriori risorse da destinare a futuri investimenti potrebbero derivare dalla alienazione della colonia Barellai situata nel comune di Calambrone (PI), e una colonica situata tra le colline di Lastra a Signa.

2.5 MENSA

I ricavi di questa area sono rappresentati principalmente dalle royalties riconosciute dall'affidatario del servizio per i pasti erogati e serviti presso il self service situato all'interno della struttura di Montedomini e da pasti prodotti all'interno del centro cottura e veicolati presso altri soggetti convenzionati direttamente con il gestore. I locali del self service sono stati oggetto di recenti investimenti che potranno portare ad un incremento del volume di affari della mensa e proporzionalmente anche dei proventi riconosciuti all'ASP. Tra i costi troviamo principalmente il costo per utenze, manutenzioni di impianti comuni e imposte.

Il trend del prossimo triennio dovrebbe consentire di ridurre il risultato d'esercizio negativo di questa Business Unit e stabilizzarsi su valori prossimi al pareggio.

2.6 DISABILITÀ

I ricavi di questa area sono rappresentati dall'attività legata alle vacanze disabili, come già dettagliatamente descritto nella relazione al bilancio di previsione 2022, prudenzialmente, a causa dell'epidemia nel corso della scorsa estate il Comune di Firenze non ha rinnovato il servizio legato all'erogazione di contributi economici a sostegno di soggetti affetti da disabilità. Non avendo certezza rispetto a eventuali futuri sviluppi anche per il 2023 e il 2024 il bilancio viene rappresentato privo di valori sia tra i costi che tra i ricavi.

2.7 STRUTTURA

I ricavi ed i costi non direttamente imputabili ad una o più B.U. finali sono state inserite nell'area denominata "Struttura". I principali ricavi di questa area nel dettaglio sono rappresentati da contributi istituzionali, oblazioni ricevute da privati e rimborsi e proventi diversi.

I principali costi dell'area sono rappresentati dal costo del personale dell'area amministrativa (oltre il 60%) oltre ai compensi dell'Organo Amministrativo e Collegio Sindacale, spese legali, consulenze tecniche e amministrative, compensi a professionisti esterni, contratti di assistenza, godimento beni di terzi, utenze e spese di pulizia di locali comuni. I costi per consulenze esterne e spese legali, oltre ai costi per assicurazioni sono rappresentate in progressiva diminuzione nel secondo e terzo esercizio.

La voce imposte e tasse diverse contengono le spese di bollo, IMU/TASI, TARI stimate per l'esercizio 2022 in base al bilancio preconsuntivo 2021; si rileva un lieve decremento per effetto della restituzione alla Confraternita dei "Vanchetoni" del patrimonio immobiliare oggetto del contenzioso.

Riguardo agli interessi passivi nel triennio 2022 – 2024 da una analisi finanziaria si stimano oneri finanziari leggermente in crescita nel prossimo triennio per effetto del crescente utilizzo del fido concesso dal gestore del servizio di cassa e per l'accensione necessaria di un nuovo mutuo per finanziare gli interventi di adeguamento antincendio delle strutture.

3 RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Nel prospetto relativo, **Allegato B)**, del presente documento, viene evidenziato il contributo di ogni singola area al risultato del conto economico previsionale.

Il "margine di contribuzione", **Allegato C)**, mette in evidenza il contributo che le singole business unit forniscono al conto economico.

4 PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO

I principali sviluppi futuri dell'ASP sono legati all'importante piano di investimenti previsto a partire dal 2022 per un valore assoluto pari a oltre 6 milioni di euro di cui una parte finanziata parzialmente grazie a contributi in conto impianti nonché con proventi straordinari derivanti dal piano di dismissioni future.

Oltre al presente piano triennale, al fine di intraprendere le scelte più opportune sul medio / lungo periodo è stata elaborata una analisi dei futuri investimenti che interesseranno le quattro strutture principali e il patrimonio diffuso. Tale programmazione è stata elaborata per il quinquennio 2022-2026, arco di tempo non casuale, ma che fissa la scadenza dell'importante piano di adeguamento antincendio. Secondo le stime attuali, l'ammontare netto degli investimenti da finanziare è stimato in circa 5,2 milioni di euro di cui circa 2,8 milioni necessari per i suddetti interventi di adeguamento normativo dei reparti (da un punto di vista sismico, antincendio, statico, etc.), circa 1 milione di euro per interventi indifferibili sul patrimonio, somma urgenza o imprevisti e infine circa 1,5 milioni di euro di investimenti per la messa a reddito del patrimonio inutilizzato e per il miglioramento dei reparti di assistenza.

Fin dai primi mesi del 2022 l'ASP dovrà, previa condivisione con il Comune di Firenze, adottare importantissime scelte strategiche sul proprio patrimonio che avranno un impatto significativo su Firenze. Tra queste ricordiamo:

- una nuova progettazione della struttura del Fuligno e dei servizi attualmente svolti presso la struttura;
- la scelta di come sfruttare al meglio il potenziale derivante dall'immobile del S. Agnese;

- la progettazione e l'avvio dei lavori del Villaggio Montedomini presso una ingente superficie prospiciente l'ala di via Thouar;

Da un punto di vista patrimoniale si rileva l'importanza di un continuo miglioramento del rapporto tra passività e attività al fine di garantire una stabilità patrimoniale oltre il breve periodo anche prendendo in considerazione nuove forme di finanziamento esterno.

Sul fronte dei costi l'obiettivo dell'amministrazione permane quello di ottimizzare il livello generale dei costi mantenendo costante il grado di efficacia e gli standard di qualità.

Il Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini a seguito dei nuovi indirizzi e degli sviluppi previsti degli enti di programmazione adeguerà il presente budget pluriennale in funzione di nuove attività e servizi gestiti direttamente dall'Azienda.

5 ALLEGATI

Allegato A : Conto Economico CEE;

Allegato B : Conto Economico diviso per singola area;

Allegato C : Conto Economico a Margine di Contribuzione triennio 2022 - 2024