

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

A.S.P. Firenze Montedomini

Via de' Malcontenti, 6 – 50122 FIRENZE



*La memoria è tesoro e custode di tutte le cose*

*Cicerone, I sec. a.C.*

## Bilancio di Previsione

2020

## INDICE

1	Breve storia dell'ASP .....	3
2	Premessa.....	4
3	Conto economico previsionale .....	5
4	Suddivisione delle aree strategiche dell'ASP Montedomini.....	5
5	Dettagli Business Units .....	6
6	Principali fatti di rilievo .....	
12		
7	Dettaglio analitico voci di bilancio.....	15
8	Investimenti .....	26
9	Piano del Personale .....	28
10	Conclusioni.....	28

## 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", "Educatario della SS. Concezione detto del Fuligno" e il "Bigallo" autorizzata dal Presidente della Regione Toscana con proprio Decreto n. 249 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", "Educatario 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, Educatario 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) ed il cui esito non è di facile previsione. 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 2020-2021, con il Piano Triennale dei lavori pubblici 2020-2022 e con il Piano Triennale del fabbisogno del personale 2019-2021.

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.

3 **CONTO ECONOMICO PREVISIONALE**

A	VALORE DELLA PRODUZIONE:	
A.1	ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.922.703
A.5	altri ricavi e proventi	3.173.470
	<i>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</i>	<u>12.096.172</u>
B	COSTI DELLA PRODUZIONE:	
B.6	per materie prime,sussidiarie,di consumo e di merci	36.263
B.7	per servizi	9.371.821
B.8	per godimento di beni di terzi	35.596
B.9	per il personale:	1.492.895
B.9.a	salari e stipendi	1.095.468
B.9.b	oneri sociali	365.156
B.9.e	altri costi	32.271
B.10	ammortamenti e svalutazioni:	440.635
B.10.a	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.495
B.10.b	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	408.140
B.10.c	svalutazione delle immobilizzazioni	-
B.12	accantonamenti per rischi	-
B.14	oneri diversi di gestione	516.114
	<i>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</i>	<u>11.893.324</u>
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	202.849
C	PROVENTI E ONERI FINANZIARI:	
C.16	altri proventi finanziari:	
C.16.d	proventi diversi dai precedenti	1.050
C.17	interessi e altri oneri finanziari	47.487
	<i>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</i>	= <u>46.437</u>
E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI:	

E.20	proventi straordinari:		
E.20.a	plusvalenze da alienazione		1.470.000
E.20.b	altri proventi straordinari		76.444
E.21	oneri straordinari:		
E.21.c	altri oneri straordinari		1.457.621
	<i>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</i>		<b>88.823</b>
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A'-B+C+D+E)		245.235
22	Imposte sul reddito d'esercizio		245.235
	RISULTATO D'ESERCIZIO		0

#### 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.

Nell'esercizio 2020 si conferma la medesima struttura delle B.U. rispetto all'esercizio 2019.

Il quadro completo delle Business Units è composto come segue:

<p style="text-align: center;"><b>SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) RSA MONTEDOMINI 1 2) RSA MONTEDOMINI 2 3) RSA ABAMELEK 4) RSA SAN SILVESTRO 5) RA MONTEDOMINI 6) RA SAN SILVESTRO 7) B.I.A. 8) CENTRO DIURNO ALZHEIMER</p>	<p style="text-align: center;"><b>ASSISTENZA DOMICILIARE</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) TELECARE - AIUTO ANZIANI 2) ASSISTENTI FAMILIARI</p>	<p style="text-align: center;"><b>AREA IMMOBILIARE</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) IMMOBILI LOCATI 2) VANCHETONI</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE</p>	<p style="text-align: center;"><b>MENSA</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) MENSA</p>
<p style="text-align: center;"><b>AREA DISABILITA'</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) DISABILITA'</p>	<p style="text-align: center;"><b>INCLUSIONE SOCIALE</b></p> <p style="text-align: center;">SUDDIVISO IN</p> <p>1) INCLUSIONE SOCIALE</p>	

Il bilancio di previsione 2020 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 96% ad eccezione del Centro Diurno Alzheimer dove le presenze medie giornaliere si assestano intorno alle 15 unità a fronte di un'autorizzazione pari a 30 posti.

I contratti di appalto con i gestori hanno da poco concluso il primo 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 2020 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 ANZIANI E DISABILI*

Nel corso dell'esercizio 2019 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 e disabili.

Sulla base degli atti formali alla data di predisposizione del presente bilancio di previsione l'ASP ha ricevuto una ulteriore proroga di tutti i suddetti servizi fino al 31 marzo 2020, 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. Ad ogni modo, nel corso del 2020 sarà necessario 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 alla 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, i servizi domiciliari prevedono una struttura organizzativa del Centro di Responsabilità “Servizi Domiciliari”, la cui operatività è affidata a tre dipendenti con contratto a

tempo indeterminato che assicurano il servizio dal lunedì al venerdì durante la fascia diurna. A seguito del nuovo assetto organizzativo del servizio di portineriato e accoglienza, che fino al 2019 assicurava tale servizio in alcune fasce orarie del fine settimana nel 2020 è previsto un servizio esternalizzato che assicura il servizio Telecare e Telesoccorso anche 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 2020 è previsto pari a circa 130 utenti.

Nel mese di settembre 2017 è stata stipulata una nuova convenzione avente ad oggetto il progetto Home Care Premium la cui copertura economica è prevista per l'intero 2020 con un incremento di ore destinate a tale servizio.

L'attuale organizzazione basata su tre unità di personale (le quali svolgono principalmente tre attività alle quali corrispondono tre B.U.: Telecare, Progetto Assistenti Familiari e Disabilità) conferma per il secondo anno consecutivo 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 è la 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. 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 2020 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

La terza attività gestita dal centro di responsabilità Servizi Domiciliari, come si è già accennato, attiene a servizi rivolti a persone con disabilità e nello specifico Montedomini si occupa dell'erogazione di contributi finanziati dal Comune di Firenze e finalizzati a supportare da un punto di vista economico le vacanze estive effettuate da persone disabili. L'attività amministrativa pertanto si concentra nel periodo immediatamente precedente e successivo all'estate e si conclude 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.

Un ulteriore servizio per la disabilità e non autosufficienza 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.

#### *AREA INCLUSIONE 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, in virtù di una convenzione stipulata con il Comune di Firenze.

L'impostazione del cosiddetto Polo delle Accoglienze Temporanee di competenza ASP è orientata alla definizione di una filiera costruita per diversi livelli di accesso, funzionali ai bisogni espressi dal territorio, coerenti rispetto al quadro delle risorse e degli indirizzi istituzionali. L'insieme degli interventi, tutti destinati a persone autosufficienti, si caratterizza per un'articolazione in fasce o livelli di accoglienza, in considerazione di una valutazione organica del bisogno. Di seguito è indicato sinteticamente l'elenco delle strutture di competenza ASP e la loro collocazione sul territorio del Comune di Firenze:

L'area inclusione sociale rappresenta nel presente bilancio di previsione il maggiore elemento di incertezza legato al mantenimento dei servizi svolti da Montedomini, in accordo con il Comune di Firenze, nell'ambito di progetti legati all'inclusione attiva di persone fragili. Attualmente, sulla base del contratto di servizio stipulato nel 2016 con il Comune di Firenze, 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”.

L'area di attività comprende i seguenti servizi:

- Allegato “A” inclusione sociale;
- Allegato “B” gestione appartamenti presso complesso di Via Toscanini;
- Allegato “C” gestione di otto unità abitative destinate ad interventi di inclusione attiva (avviato nel mese di ottobre 2017).
- Allegato “D” gestione di otto unità abitative destinate ad interventi di inclusione attiva (avviato nel mese di novembre 2018)

#### *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 offre 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 in varie aree inerenti i servizi socio assistenziali e giuridici specifici del settore, da impiegare per la docenza;

⌚ ① presenza di due operatori qualificati quali “Esperto della valutazione degli apprendimenti e conoscenze” (figura obbligatoria dal 2012 per tutte le Agenzie come previsto dalla normativa europea);

Ⓜ ① personale 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.

Nel corso del 2020 è previsto un valore di ricavi in crescita rispetto agli anni scorsi e che dovrebbe assestarsi intorno ai 250.000 euro i quali consentiranno la completa copertura di tutti i costi imputati direttamente 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.

## 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 a nostro avviso è importante soffermarsi brevemente anche sulla situazione finanziaria e patrimoniale dell'azienda anche in termini di concreta sostenibilità di quanto rappresentato nel bilancio di previsione.

Nel corso del mese di marzo 2018 l'ASP ha concluso l'importante vendita dell'Istituto Demidoff i cui proventi, costituiranno risorse per la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Azienda. Complessivamente l'ASP, coerentemente con la propria situazione finanziaria, ha in programma un piano di investimenti pari a oltre otto milioni di euro nel prossimo triennio. Tali investimenti saranno principalmente finalizzati ad interventi specifici nell'ambito dell'adeguamento antincendio delle strutture e ulteriori investimenti finalizzati alla ristrutturazione di unità immobiliari attualmente inutilizzate al fine della massimizzazione dei ricavi da locazione.

I proventi straordinari previsti nel presente bilancio di previsione sono composti per 1,3 milioni euro dalla eventuale vendita della Ex Colonia Rosello situata a Calambrone (PI). Tale procedura di alienazione scosta sostanzialmente una situazione di stagnazione del mercato immobiliare nella suddetta area e pertanto non è possibile indicare con certezza la data di conclusione di tale procedura di alienazione mediante 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 2020. 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, è confermata la sostenibilità degli investimenti previsti nel bilancio di previsione 2020, nonché quelli previsti nell'arco del prossimo triennio per effetto dei miglioramenti riguardanti sia la solidità patrimoniale che l'equilibrio finanziario sia nel breve che nel medio/lungo periodo.

L'area straordinaria del conto economico del presente bilancio di previsione incide in misura pari a circa 90.000 € al raggiungimento del pareggio di bilancio, in leggero miglioramento rispetto al bilancio pre-consuntivo 2019. In un'ottica prospettica è previsto che a partire dal 2021 il conto economico dell'ASP sarà in grado di conseguire il pareggio di bilancio grazie al contributo della gestione ordinaria e pertanto senza dover ricorrere a componenti di natura straordinaria.

Da un punto di vista finanziario la gestione corrente non avrà un impatto negativo sull'equilibrio patrimoniale dell'ASP data l'alta incidenza sul conto economico dei costi per ammortamenti (pari a circa 440.000 euro). In estrema sintesi da un punto di vista finanziario l'equilibrio della gestione corrente è confermato dal seguente schema riepilogativo:

Margine Operativo Lordo	643.484
<hr/>	
Area Finanziaria	- 46.437
<hr/>	
Imposte sul reddito	- 245.235
<hr/>	
Stima rischio svalutazione crediti per rette e locazioni	- 133.127
<hr/>	
Margine finanziario	218.685

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

Il risultato ordinario in diminuzione rispetto agli ultimi due esercizi come da seguente schema di riepilogo:

	Bilancio consuntivo 2018	Bilancio pre- consuntivo 2019	Bilancio previsione 2020
Risultato ordinario	22.692	40.120	156.412

- Come anticipato, i contratti di appalto con i gestori hanno da poco concluso il primo 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 2020 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 Alla luce dei nuovi prezzi si confermano margini negativi relativi a entrambe le due RA di Montedomini e S. Silvestro (reparti destinati a soggetti autosufficienti) e pertanto sarà necessario procedere ad una attenta analisi e ricerca di una soluzione che ne garantisca il pareggio delle specifiche business units. Nel corso del 2020 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 sono in corso importanti opere di manutenzione ordinaria e straordinaria funzionali al nuovo utilizzo del cosiddetto reparto Thouar che accoglierà provvisoriamente gli ospiti del modulo RSA 1 fino al completamento delle suddette opere di adeguamento alla normativa antincendio. 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 2020 è previsto 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 buoni 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 nel corso della parte conclusiva del 2019 sono stati intrapresi rapporti con il Comune di Firenze al fine di richiedere una revisione della quota sociale riconosciuto per tali reparti.
- 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 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.
- 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 1.492.895 euro evidenziando un costo sostanzialmente in linea al bilancio pre consuntivo 2019. Da un punto di vista organizzativo la principale modifica rispetto al bilancio 2019 attiene al servizio di accoglienza e portierato

esternalizzato presso la sede di Montedomini e che ha portato ad una nuova organizzazione dei servizi svolti presso il Fuligno.

- L'area finanziarie evidenzia oneri finanziari in lieve decremento rispetto all'esercizio precedente per effetto della rinegoziazione del mutuo presso la Banca di Cambiano che ha portato complessivamente ad un risparmio di circa 15.000 in termini di interessi passivi nel periodo residuo del piano di ammortamento. Gli oneri finanziari ammontanti a circa 47.000 euro di cui circa 45.000 euro derivanti da interessi passivi su mutui e ulteriori circa 2.000 euro per 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  $\frac{1}{2}$  del valore della produzione e stimabile in circa 3 - 3,5 milioni di euro. Il presente bilancio di previsione, nonostante l'ingente piano di investimenti, non produrrà, almeno per il 2020, ulteriori interessi passivi derivanti dall'utilizzo del fido. 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.

## 7 DETTAGLIO ANALITICO VOCI DI BILANCIO

Il documento di programmazione economica dell'ASP per il 2020 è composto da ricavi nella misura pari a 12.096.172 euro a cui si contrappongono costi di analoga natura pari a 11.452.689 euro. Il bilancio prevede un margine operativo lordo pari a 643.484 euro ed un risultato ordinario ad ogni modo positivo (156.412 €), 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 pari a 6.614.600 euro a cui si aggiungono spese per manutenzioni ordinarie per 468.606 euro, spese per utenze pari a 853.757 euro, spese per assicurazioni per 78.374 euro, il costo del personale valorizzato in 1.492.895 euro, 216.535 euro derivanti da incarichi di consulenza e 34.806 euro da spese legali.

Tra i costi si rilevano inoltre 495.706 euro di imposte e tasse diverse (composte principalmente da TARI, IMU, TASI e imposte di bollo e di registro) a cui si sommano 245.235 euro di imposte sul reddito (IRES e IRAP).

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:

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

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.

Riguardo ai costi indiretti, in via generale le modalità con cui sono imputate alle varie B.U. una serie di costi comuni e generali, non direttamente attribuibili alle singole BU senza l'ausilio di specifici drivers di ribaltamento.

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 (riconoscibile dal numero di cellulare inserito in fattura) associato alla B.U. in base al Budget del personale.

TA.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 in quanto 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 2019 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 2019 in base ai cespiti in funzione ad oggi e in base al nuovo piano di investimenti per il 2020 al netto di eventuali contributi in c/impianto.

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 è stimata in circa 47.000 euro.

#### 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 dell'anno 2019 e la retta di degenza (sia la parte sanitaria sia quella sociale).

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;  
retta di degenza

O: % di occupazione di posti annua;

R:

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 la varie BU in ragione del volume delle giornate assistenziali e al tempo dedicato alle singole strutture.

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 2020 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

Per la BU Telecare-Aiuto Anziani 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

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

Costi unitari a intervento mensile utente per le prestazioni di pedicure a domicilio eseguiti da personale di una delle cooperative che hanno in gestione i servizi assistenziali agli anziani.

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). Tale attività, svolta in parte dal personale imputato ai servizi domiciliari, è stata imputata alla B.U. Telecare / Aiuto anziani.

I costi dell'area Aiuto Anziani sono stati determinati in base alla ripartizione del personale complessivamente assegnato pro quota alla BU.

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 registra una leggera flessione rispetto al 2018 e pertanto di stima una erogazione complessiva annua pari a 1.140.000 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 di locazione degli immobili di proprietà sono previsti incrementi a seguito di nuovi contratti stipulati nel corso del 2019. In termini assoluti la voce ricavi da locazioni è valorizzato per circa 1.668.000 euro da contratti già in corso a quali sommano ulteriori circa 150.000 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 2020 una volta formalizzate le aggiudicazioni dei bandi ed i relativi contratti.

Tra i proventi derivanti dal patrimonio per il 2020 sono inoltre valorizzati ricavi di varia natura stimati in circa 130.000 euro derivanti da contratti di comodato gratuito, servitù o 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 520.000 euro ai quali sommano ingenti costi legati alla gestione e manutenzione dell'ingente patrimonio locato e non di proprietà dell'ASP. Tra questi è direttamente imputato alla presente Business Unit un costo del personale quantificato in circa 140.000 euro e circa 275.000 euro di costi legati alla manutenzione ordinaria, consulenze di tipo tecnico, utenze e spese per servizi diversi.

Nella BU immobili locati è inoltre prevista, benché non certa, l'alienazione della "Colonia ex Rosello" in loc. Calambrone (PI) 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 60.000 euro.

#### f. INCLUSIONE SOCIALE

I ricavi di tale area sono pari ad i costi sostenuti per la prestazione dei servizi sulla base della convenzione sottoscritta con il Comune di Firenze e dai rimborsi per il costo delle utenze.

Utenze: in tale voce, sono inserite pro quota le utenze per energia elettrica, gas, acqua e telefono, distinte in due tipologie, nei centri di costo dove è presente un contratto diretto, in base al costo di previsione di chiusura 2019. Nei centri di costo dove è presente un contratto comune, la spesa per energia elettrica è stata ripartita in base ai metri quadrati occupati.

#### g. AREA DISABILITA'

Andando ad analizzare i conti nel dettaglio, l'area Disabilità ha due attività: gestione contributi per le Vacanze disabili e lo Sportello di Consulenza per la tematica dell'Amministratore di Sostegno. Come già accennato queste attività sono confluite all'interno del CdR Servizi Domiciliari.

I servizi di segreteria dello Sportello Amministratore di Sostegno sono svolti dal personale Portineria, coordinato sempre dal Responsabile Servizi Domiciliari.

I ricavi sono determinati dal canone previsto nella Convenzione generale per i servizi Domiciliari per la gestione dei due servizi, al netto delle somme necessarie per l'erogazione dei contributi vacanze.

I costi sono imputabili al personale dei Servizi Domiciliari attribuito pro quota e al compenso al professionista che svolge la consulenza per lo sportello AdS.

#### h. **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 50% 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 2019,

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 2019,

Acquisto materiale e cancelleria: è stato preso a base il costo del bilancio preconsuntivo 2019,

Imposte diverse: Sono rappresentate da imposte di bollo, IMU, TARI (a seguito di ripartizione) stimate per l'esercizio 2019 in base al costo di previsione di chiusura del 2019.

## 8 INVESTIMENTI

Il piano degli investimenti per il 2019 è valorizzato pari a circa 3.611.000 euro di cui circa 870.000 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 2020 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 dei locali della mensa, un importante intervento di consolidamento strutturale con rifacimento del tetto e del solaio dei locali dell'archivio storico e il rifacimento completo della facciata situata in via de'

malcontenti. A tali interventi si aggiungeranno specifici investimenti finalizzati al miglioramento dei reparti destinati all'accoglienza degli ospiti che porteranno ad esempio al completo rinnovamento di numerosi 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 lavori di completamento del lotto 1 di ristrutturazione al fine di consentire l'accreditamento e l'ampliamento dei potenziali 12 posti letto aggiuntivi, oltre a interventi di adeguamento antincendio, nonché la realizzazione di un nuovo impianto di campanelli di chiamata in tutte le camere di degenza degli ospiti. Infine ulteriori investimenti finalizzati al miglioramento del sistema di controllo accessi alla struttura e il ripristino dell'autoclave. Inoltre è previsto uno specifico stanziamento finalizzati al miglioramento degli arredi dei reparti destinati all'accoglienza degli ospiti che porteranno ad esempio al completo rinnovamento di numerosi spazi sia destinati ad uso comune che nelle singole camere ;
- presso il Fuligno i principali interventi attengono all'adeguamento normativo antincendio;

Il patrimonio immobiliare diffuso dell'ASP sarà investito da investimenti pari a circa 2 milioni di euro solo nel presente bilancio previsionale. Tra questi troviamo l'operazione la prosecuzione dell'intervento di sponsorizzazione presso P.za S. Giovanni finalizzata alla ristrutturazione completa di tetti e facciate per un importo pari a circa 300.000 € (complessivamente l'intervento avrà una durata di 30 mesi). Sempre in piazza S. Giovanni, i locali del museo situato al primo piano, sarà oggetto di una nuova progettazione del museo in collaborazione con l'Opera del Duomo e con finanziamenti provenienti dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze.

Ulteriori ristrutturazione saranno suddivise in interventi diretti di ristrutturazione di immobili per la successiva locazione mediante bandi e ulteriori interventi di ristrutturazione sulla base di appositi bandi in cui la commissione immobili provvederà alla valutazione del progetto e della sostenibilità dei specifici business plan presentati e coerenti con il canone offerto (in aumento rispetto alla base d'asta).

Il piano degli investimenti prevede pertanto, nel 2020, la ristrutturazione di sei appartamenti situati in via Guelfa, oltre tetti e facciate, due appartamenti e un fondo presso il condominio di via Vittorio Emanuele, la ristrutturazione completa di un condominio situato in via il Prato che prevederà il rifacimento del tetto, delle facciate e dei quattro appartamenti, la ristrutturazione di tetti e facciate relative al complesso di via del Porcellana al quale si aggiunge il frazionamento di un ampio appartamento in due di metratura inferiore e infine una unità immobiliare presso via Lippi e Macia, via Faenza e p.za S. Giovanni.

Inoltre nel corso del 2020 potranno essere pubblicati appositi bandi che potrebbero prevedere il meccanismo dello scomputo dei canoni di locazione dovuti a fronte dei costi sostenuti per la ristrutturazione.

Al termine degli interventi di ristrutturazione previsti per il 2020 si prevedono mensilmente, secondo una stima prudente, nuovi ricavi derivanti da canoni di locazione stimati tra i 15.000 e i 20.000 €.

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 2020 è stimato pari a circa 1.492.000 €, comprensivo di tutti gli oneri, di cui circa 33.000 € 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 funzione del nuovo funzionigramma approvato dal CdA di Montedomini nel mese di giugno 2016 ed è coerente con il piano triennale del fabbisogno del personale.

## 10 CONCLUSIONI

L'ASP Firenze Montedomini, storicamente impegnata a Firenze nella cura e nell'assistenza delle persone anziane e nell'accoglienza di cittadini che si trovano in condizioni di emergenza abitativa, nella sua declinazione più recente fa parte del sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione zonale.

Più in generale, l'ASP opera, insieme a Comune e Società della Salute, nell'ambito della programmazione e della gestione degli interventi concordati negli atti di indirizzo e nei piani integrati di salute per la città.

Il bilancio di previsione 2020 presenta alcuni elementi ad oggi fortemente condizionati dalle future scelte legate alla prosecuzione o meno di attività svolte in regime convenzionale con il Comune di Firenze. Tra queste la principale area di incertezza è data dall'attività denominata "inclusione attiva" il cui contratto di servizio stipulato con il Comune risulta prossima alla scadenza.

A seguito dell'avvio dei principali appalti di servizi legati sia ai servizi socio assistenziali che al servizio di ristorazione, dopo una fisiologica fase di assestamento iniziale sono previsti importanti investimenti nei singoli reparti che porteranno al miglioramento degli stessi sia da un punto di vista funzionale che estetico al fine di offrire ai circa trecento ospiti accolti presso le strutture un migliore confort. Gli investimenti riguarderanno tutte e tre strutture (San, Silvestro, Abamelek e Montedomini), al fine sia dell'adeguamento al piano antincendio, sia al fine di renderle sempre più accoglienti e competitive, nel panorama fiorentino, nell'ottica della libera scelta.

Prosegue l'operazione di recupero del patrimonio immobiliare non utilizzato dell'ASP. Nel 2020 sono previste numerose ristrutturazioni i cui benefici economici in termini di ricavi da locazione produrranno effetti a partire già dal presente esercizio ma in modo più consistente in un'ottica triennale. Tra le operazioni di maggior rilievo, l'ASP focalizzerà particolare attenzione alla sede dell'ex S. Agnese in via Guelfa.

In considerazione dei numerosi fattori di imprevedibilità, legati alle diverse partite in essere prima citate, sarà certamente necessario, quest'anno più di altri anni, procedere ad una revisione del budget nel corso del prossimo esercizio.

Allegati:

- Conto Economico Previsionale 2020 CEE
- Conto Economico Previsionale 2020 suddiviso per centri di responsabilità
- Riclassificazione del Conto Economico 2020 a Margine di Contribuzione
- Piano degli Investimenti 2020
- Piano delle manutenzioni 2020
- Piano del personale 2020
- Ripartizione costi comuni 2020

Firenze, 13 Dicembre 2019

IL DIRETTORE

(Dott. Emanuele Pellicanò)

IL PRESIDENTE

(Dott. Luigi Paccosi)