

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, 1 sec. a.C.

Bilancio di Previsione Triennale
2020 – 2022

INDICE

1	Lo SVILUPPO DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE	3
1.1	Premessa	3
1.2	Ipotesi Alla Base Del Piano Industriale Triennale	3
2	PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2020 - 2022.....	5
2.1	Servizi Socio Assistenziali	5
2.2	Servizi Domiciliari	7
2.3	Centro Servizi E Formazione	7
2.4	Area Immobiliare	7
2.5	Mensa	8
2.6	Inclusione Sociale	9
2.7	Disabilità	9
2.8	Struttura	9
3	RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE	10
4	PROGETTI FUTURI ASP MONTEDOMINI ED AREE DI MIGLIORAMENTO E/O POTENZIAMENTO	10
5	ALLEGATI	12

1 Lo sviluppo del piano industriale triennale

Contestualmente alla approvazione del bilancio di previsione 2020, è stato elaborato il piano industriale per il triennio 2020-2022.

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 2020-2022, 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.

1.2 IPOTESI ALLA BASE DEL PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE

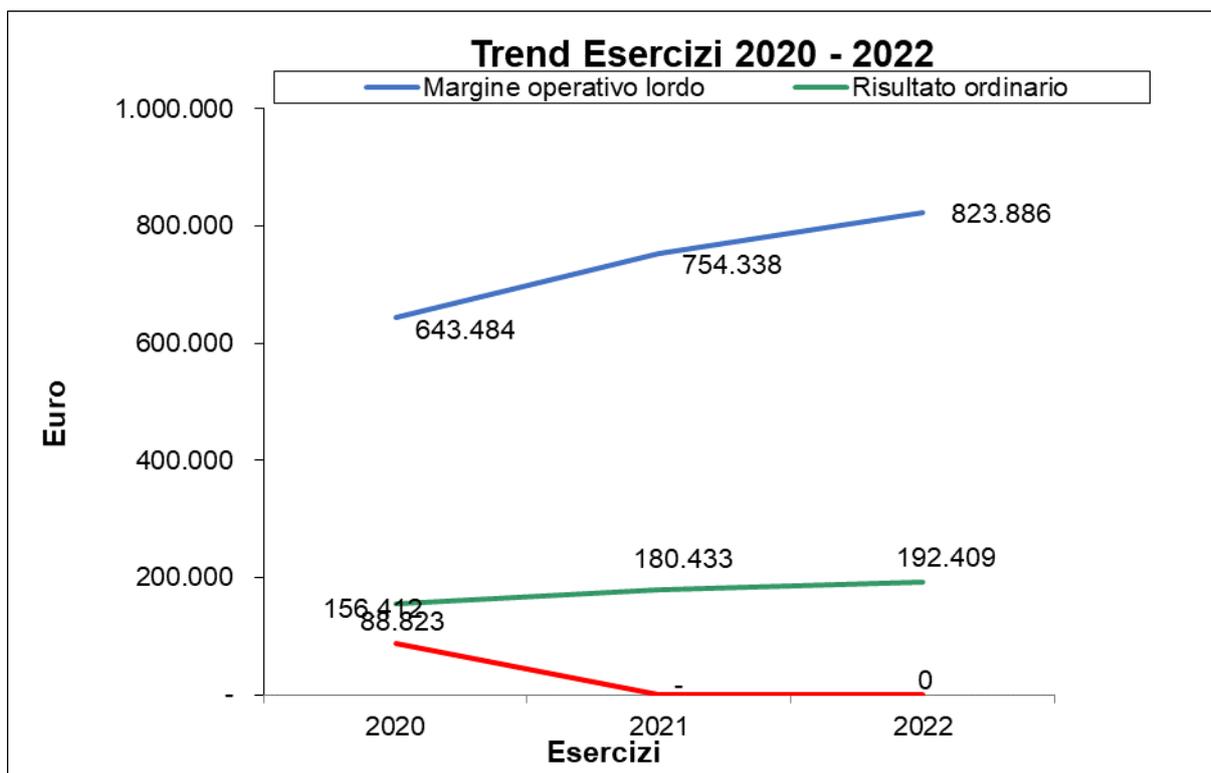
Il bilancio di previsione 2020 presenta alcuni elementi ad oggi fortemente condizionati dalle future scelte legate alla prosecuzione o meno di attività svolte in regime convenzionale con il Comune di Firenze. Tra queste le principali aree di incertezza sono rappresentate dall'attività denominata "inclusione attiva" e i servizi domiciliari i cui contratto di servizio e relative convenzioni stipulate con il Comune risultano prossime alla scadenza.

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 pertanto sono evidenziati complessivamente dall'area relativa alle attività socio - assistenziali, l'incremento dei proventi derivanti da canoni di locazioni e lo sviluppo dell'agenzia formativa, quest'ultima rappresentata in modo prudente rispetto alle concrete possibilità di crescita del servizio.

Sotto l'aspetto economico si evidenzia un Margine Operativo Lordo in progressivo miglioramento nell'arco dei tre esercizi, con riflessi positivi riguardanti l'incidenza della gestione caratteristica rispetto al pareggio di bilancio. Analogamente l'incidenza della gestione non caratteristica risulta in netta diminuzione nel corso del triennio.

Oltre all'aspetto economico, anche da un punto di vista patrimoniale e finanziario risulta particolarmente importante evidenziare che al termine del prossimo triennio, corrispondente tra l'altro al termine dell'attuale mandato del CdA, l'Azienda porterà a conclusione uno dei principali obiettivi prestabiliti, ovvero il risanamento completo del bilancio sotto la triplice dimensione: economica, patrimoniale e finanziaria.

Come illustrato dal seguente grafico è importante sottolineare la crescita prevista per il Margine operativo lordo 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. Tale trend positivo caratterizzato esclusivamente dalla gestione ordinaria è confermato sia dal Risultato Ordinario che passa da 156.412 € del 2020 a 180.433 € nel 2021 e a 192.409 € nel 2022. Parallelamente si assiste all'"annullamento" dell'incidenza della gestione straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio, come evidenziato dal grafico tale incidenza è stimata pari a circa 90.000 euro nel 2020 e ZERO nel 2021 e 2022.



2 PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE ANNO 2020 - 2022

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

2.1 SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

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

Riguardo alla RSA Abamelek, nel 2020 è prevista la nuova definizione dell'utilizzo della struttura con il Comune di Firenze che porterà verosimilmente al rinnovo della concessione. Contestualmente l'ASP intende proseguire la ristrutturazione del

complesso che porterà nei prossimi due esercizi, una volta ricevuto l'accreditamento, all'aumento dei posti letto disponibili presso la struttura con notevoli benefici in termini di fatturato e margini economici.

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 partendo dal dato relativo all'occupazione effettiva indicata nel bilancio pre consuntivo 2019 e la retta di degenza (sia la parte sanitaria sia quella sociale). Mediamente le percentuali di occupazione si assentano intorno al 96% con un leggero trend in miglioramento nel corso dei tre esercizi.

Nel rispetto del principio di prudenza non è stato ipotizzato nel presente piano triennale alcun incremento dei ricavi da rette derivante dalla ridefinizione delle quote sociali e sanitarie. mentre è stato previsto un incremento di tutti i costi variabili sulla base delle variazioni ISTAT su base annuale.

Non si prevedono invece variazioni rispetto alla voce "costi per servizi di assistenza" vista la recente stipula del contratto con i tre nuovi gestori delle tre strutture, la cui durata coprirà certamente il prossimo triennio.

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

Infine, come già illustrato nella relazione accompagnatoria al bilancio di previsione 2020 e per l'incertezza della futura programmazione dei servizi socio sanitari, anche il piano industriale non evidenzia possibili futuri sviluppi del reparto Thour attualmente inutilizzato e che potrebbe essere strategicamente rilevante al fine di una diversa dislocazione degli attuali reparti e spazi disponibili presso la sede di Montedomini o per possibili nuovi servizi attivabili anche in accordo con la Società della Salute di Firenze.

2.2 SERVIZI DOMICILIARI

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, rispetto agli esercizi precedenti, il risultato dell'intera area attinente ai servizi domiciliare presenta un risultato di sostanziale pareggio, principalmente dovuto alla riorganizzazione e l'ottimizzazione del personale.

2.3 CENTRO SERVIZI E FORMAZIONE

La struttura del Fuligno è stata oggetto di importanti investimenti che, oltre ad un miglioramento funzionale del servizio di portierato del polo accoglienza denominato Foresteria Fuligno, ha portato alla creazione di ulteriori due sale da destinare ad attività di tipo formativo o locazione temporanea delle stesse. Sulla scorta di tali informazioni su base triennale è stato previsto un concreto sviluppo dell'agenzia formativa prevedendo un progressivo incremento dei proventi derivanti dall'utilizzo delle sale e dell'attività di organizzazione di corsi di formazione. A differenza degli esercizi passati in cui il centro servizi e formazione non riusciva a coprire con i propri ricavi l'intero ammontare di costi ad esso imputati, a partire dal bilancio consuntivo 2019 il risultato della Business Unit registrerà per la prima volta un risultato economico positivo.

2.4 AREA IMMOBILIARE

La gestione e l'ottimizzazione dell'area immobiliare dell'ASP sarà nel prossimo triennio uno dei principali punti di forza 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, secondo una stima prudente, di circa il 12% i proventi derivanti da locazioni.

Al fine dell'incremento dei ricavi da locazione, il patrimonio immobiliare sarà oggetto di ingenti investimenti nel corso del prossimo triennio quantificabili in oltre 5 milioni di euro. Il piano degli investimenti risulta coerente con la situazione patrimoniale e finanziaria dell'ASP. Ulteriori risorse da destinare a futuri investimenti potrebbero derivare dalla alienazione della colonia Barellai situata nel comune di Calambrone (PI). I relativi proventi straordinari sono rappresentati nel primo esercizio anche se tale alienazione risulta incerta viste le criticità riscontrate nel mercato immobiliare della zona.

Riguardo alla B.U. denominata Vanchetoni, nel presente bilancio triennale è stata ipotizzata la risoluzione del contenzioso legato all'importo oggetto di transizione con la Confraternita di S. Francesco, detta de' Vanchetoni entro la fine del 2020 e pertanto la B.U. non risulta valorizzata nei due esercizi successivi.

2.5 MENSA

I ricavi di questa area sono rappresentati principalmente dal rimborso forfettario derivante dal gestore della mensa presso Montedomini, oltre che dal numero dei pasti venduti direttamente dall'ASP. Analogamente i costi sono rappresentati dal costo dei pasti prodotti dall'azienda che ha in appalto la ristorazione all'interno di Montedomini e dagli oneri diretti derivanti dal servizio svolto. Nel corso del 2019 è stata espletata la procedura aperta per l'affidamento del servizio di fornitura pasti presso le residenze RSA di Montedomini e una nuova tipologia di gestione del self service. Proprio il self service sarà oggetto di importanti investimenti che con buone probabilità potrà portare ad un incremento del volume di affari della mensa i cui proventi in favore dell'ASP sono rappresentati da un sistema basato su royalties.

2.6 INCLUSIONE SOCIALE

L'elenco delle attività legate all'inclusione sociale è dettagliatamente descritto nella relazione annuale. 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. Per il 2020 è possibile prevedere una riorganizzazione generale del sistema di accoglienze con la conseguente nuova collocazione dell'ASP all'interno del sistema integrato con le politiche comunali. Per tale ragione il bilancio analitico dell'area inclusione sociale è rappresentato esclusivamente indicando il mantenimento dei servizi in essere imputando sia tra i costi che tra i ricavi i valori legati alle attività attualmente in corso e collegate al contratto di servizio vigente tra Montedomini e il Comune di Firenze.

2.7 DISABILITÀ

I ricavi di questa area sono rappresentati dall'attività legata alle vacanze disabili e allo sportello per Amministratore di Sostegno dove per il 2021 e il 2022 sono stato confermati i valori attuali.

2.8 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 50%) 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 previsti progressivamente in diminuzione nei prossimi due esercizi.

Imposte e tasse diverse sono rappresentate da spese di bollo, TASI, TARI stimate per l'esercizio 2020 in base al bilancio preconsuntivo 2019; 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 2020 – 2022 da una analisi finanziaria si stimano oneri finanziari sostanzialmente invariati nel prossimo trimestre per effetto del mancato utilizzo del fido concesso dal nuovo gestore del servizio di cassa. Qualora a decorrere dal terzo anno l'ASP dovesse far ricorso al fido concordato tale onere risulta in qualche modo "compensato" dalla riduzione degli interessi passivi sui mutui passivi.

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 2020 per un valore assoluto pari a oltre 8 milioni di euro finanziati sia con i proventi derivanti dall'importante piano di dismissioni passate (Ist. Demidoff) e future (Colonia Barellai) a cui si aggiungono le risorse provenienti dal mutuo per investimenti acceso nel corso del 2015. Gli investimenti riguarderanno principalmente l'area socio assistenziale al fine di adeguare i locali

alle normative vigenti (da un punto di vista sismico, antincendio, statico, etc.), oltre ad incrementare il numero dei posti letto e la creazione di nuovi possibili servizi.

Da un punto di vista strategico, è previsto inoltre di destinare una parte dei proventi straordinari ad interventi di ristrutturazione del patrimonio immobiliare (locato o da locare) al fine di ottimizzare l'utilizzo del patrimonio generando entrate correnti in costante crescita.

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.

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 e finanziaria.

L'obiettivo principale dell'amministrazione è quello di un continuo miglioramento della redditività derivante dalla gestione ordinaria dell'ASP e pertanto prevedere che gli sviluppi futuri dell'ASP siano finalizzati al raggiungimento del pareggio di bilancio senza far ricorso all'area straordinaria della gestione. Tale risultato potrebbe essere già raggiunto a partire dal 2021. Come previsto dallo Statuto e dal Regolamento di contabilità il bilancio si ispira al sostanziale pareggio economico e pertanto gli eventuali margini sono evidenziati nella voce "accantonamenti" valorizzata per circa 88.000 euro nel 2021 e circa 145.000 euro nel 2022. Tali accantonamenti tra l'altro non hanno una esclusiva natura contabile ma risultano fondamentali per far fronte a futuri oneri derivanti principalmente dal rischio di svalutazione crediti attinenti ai ricavi da rette e ricavi da locazione.

Infine 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 2020 - 2022