



# MONTEDOMINI

azienda pubblica servizi alla persona

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

## Bilancio di Previsione 2016

## INDICE

<b>1</b>	<b>Breve storia dell'ASP .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Suddivisione delle aree strategiche dell'ASP Montedomini.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Dettagli BU .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>Svolgimento dell'attività secondo la situazione attuale .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>Principali fatti di rilievo .....</b>	<b>12.</b>
<b>4</b>	<b>Situazione attuale.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1</b>	<b>Servizi Socio Assistenziali .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>Assistenza domiciliare .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>Agenzia Formativa.....</b>	<b>19</b>
<b>4.4</b>	<b>Area Immobiliare.....</b>	<b>21</b>
<b>4.5</b>	<b>Mensa .....</b>	<b>21</b>
<b>4.6</b>	<b>Inclusione sociale.....</b>	<b>21</b>
<b>4.7</b>	<b>Area disabilita' .....</b>	<b>23</b>
<b>4.8</b>	<b>Struttura .....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Investimenti.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Piano del Personale .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Conclusioni.....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Conto Economico Previsionale.....</b>	<b>28</b>

## **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 di 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 - venivano definiti gli indirizzi per addivenire 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 addivenire alla fusione stessa;
- deliberazione di Giunta Comunale n. 2010/G/0021 del 3/2/2010, 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 marginalità;

Infine gli atti che hanno disposto la fusione delle 4 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 marginalità.
- 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 stata 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 la istituzione di un apposita BU nella contabilità economico finanziaria dell'ASP.

## **2 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 di indirizzo dell'Amministrazione Comunale di Firenze ed 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 sulla individuazione di Centri di Responsabilità (CdR) a cui erano collegati una o più Business Unit (BU).

Questo consente di responsabilizzare i referenti di ogni area ed 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.

## **3 DETTAGLI BU**

Sono stati pertanto individuati i seguenti Centri di Responsabilità, suddivisi al proprio interno in BU, secondo le attività svolte da ogni centro. Nell'esercizio 2016 rispetto all'anno 2015 le modifiche sostanziali riguardano principalmente due aspetti:

- a) La creazione di una unica Business Unit denominata "Inclusione Sociale" che ha riunito, in una ottica di migliore esposizione del bilancio ed una più agevole analisi analitica, le aree precedentemente chiamate "Marginalità", "Progetti Speciali" e "S. Agnese / Appartamenti assistiti". Oltre a ragioni legate ad una migliore esposizione, la scelta è stata anche valutata in quanto:  
1) i cosiddetti "progetti speciali", già diminuiti degli ultimi anni, sono diventati una attività molto marginale anche in virtù di scelte organizzative come ad esempio l'attività relativa all'accoglienza invernale che per la prima volta non verrà coordinata dall'ASP ma direttamente dal Comune di Firenze ;

2) il secondo step e definitivo trasferimento delle ospiti presenti all'interno della struttura S. Agnese in altri appartamenti di proprietà dell'ASP ha fatto sì che tale forma di accoglienza rientrasse, per tipologia di utenza, a tutti gli effetti nell'ambito dell'inclusione sociale.

- b) La definizione di una nuova Business Unit derivante dall'avvio, dal mese di settembre 2015, di un nuovo servizio socio assistenziale denominato B.I.A. (Bassa Intensità Assistenziale).

<b>SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI</b>	<b>ASSISTENZA DOMICILIARE</b>	<b>AREA IMMOBILIARE</b>
<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>
1) RSA MONTEDOMINI 1	1) TELECARE – AIUTO ANZIANI	1) IMMOBILI LOCATI
2) RSA MONTEDOMINI 2	2) ASSISTENTI FAMILIARI	2) VANCHETONI
3) RSA ABAMELEK		
4) RSA SAN SILVESTRO		
5) RA MONTEDOMINI		
6) RA ABAMELEK		
7) RA SAN SILVESTRO		
8) B.I.A.		
9) CENTRO DIURNO ALZHEIMER		
10) PROGETTO THOUAR		
	<b>AGENZIA FORMATIVA</b>	<b>MENSA</b>
	<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>
	1) AGENZIA FORMATIVA	1) MENSA
<b>AREA DISABILITA'</b>	<b>INCLUSIONE SOCIALE</b>	
<b>SUDDIVISO IN</b>	<b>SUDDIVISO IN</b>	
1) DISABILITA'	1) INCLUSIONE SOCIALE	

Il bilancio di previsione 2016 viene presentato con duplice modalità di rappresentazione, una prima in cui si evidenziano i margini di tutte le Business Unit ed una seconda in cui sia i ricavi che i costi relativi all'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 le criteri a seguito espote.

### 3.1 SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ SECONDO LA SITUAZIONE ATTUALE

La strutturazione e consistenza dell'ASP Firenze Montedomini è rappresentata attualmente da una serie di beni e attività che si possono così riassumere:

#### SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI

##### *SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER ANZIANI*

#### 3.1.1 RSA – B.I.A. - RA - CD

I servizi socio assistenziali residenziali e semiresidenziali sono autorizzati e accreditati e 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 e ASL di Firenze. 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. Nel corso del 2014 si è svolta la procedura ad evidenza pubblica per la riassegnazione dell'appalto in un unico lotto. Il procedimento si è concluso con l'aggiudicazione a nuova azienda e la partenza del nuovo appalto è programmata per il mese di gennaio 2015.

Altre RSA ed RA, facenti capo a Montedomini, sono dislocate sul territorio cittadino (San Silvestro in Borgo Pinti , Principe Abamelek in via delle Bagnese) sono gestite in appalto. Nel corso dell'esercizio 2014 si è rinnovata la gestione in appalto delle strutture S.Silvestro e Principe Abamelek, mentre nel mese di gennaio 2015 è stato rinnovato il contratto di appalto relativo alle attività presenti all'interno della struttura di Montedomini, tutto ciò a seguito di aggiudicazione di nuova gara e la partenza di un nuovo periodo con validità triennale.

Il bilancio di previsione 2016 evidenzia una contrazione di posti letto in RA principalmente per tre motivi:

- il nuovo servizio denominato B.I.A. sviluppato presso la struttura del Principe Abamelek a partire dal mese di settembre 2015 ha progressivamente ridotto il numero di posti disponibili per il servizio R.A.. Fino all'avvento del nuovo servizio i posti disponibili presso tale struttura

ammontavano a dodici, il presente documento prevede un rapporto pari a quattro posti residui nella R.A. a fronte di otto posti destinati al nuovo servizio B.I.A. con la possibilità nel corso del 2016 di giungere alla completa conversione di tutti i posti disponibili.

- la risposta ai bisogni assistenziali delle persone autosufficienti è prioritariamente orientata in termini di appropriatezza verso soluzioni domiciliari;
- la domanda, prevalentemente privata, richiede camere singole, per cui i posti complessivi si contraggono;

Il Centro Diurno Alzheimer in relazione alla suddetta deliberazione della ASL per la quale vi è stato, a partire dal 2012 una sostanziale riduzione delle autorizzazioni all'erogazione del quote per i centri diurni portando la media di presenze giornaliere a circa 20 unità a fronte di una autorizzazione a 30 posti giornalieri. Il break even point è attualmente raggiunto in virtù di una occupazione media nei dodici mesi pari a 20 posti e pertanto la B.U. C.D.Athena potrebbe rappresentare una criticità nel momento in cui tale percentuale di occupazione dovesse subire una riduzione.

### 3.1.3 PROGETTO THOUAR

A partire dal mese di dicembre 2013 l'ASP ha avviato un nuovo progetto sperimentale denominato Progetto Pietro Thouar quale evoluzione della precedente sperimentazione del Progetto TRIAGE.

Il nuovo Progetto P. Thouar, che si configura come una struttura di low care, è stato candidato ad inserirsi tra i progetti previsti dagli indirizzi della D.G.R.T. 431/2013 di cui comunque l'ASP rimane titolare del servizio. Il servizio viene gestito attraverso la stipula di convenzione tra SDS Firenze, ASL, con deliberazione della Giunta Esecutiva della Società della Salute di Firenze n. 31 del 10/10/2013.

Il nuovo servizio residenziale ha una capacità complessiva di 40 posti autorizzati ed accreditati di cui inizialmente utilizzati 36 posti. Il progetto prevede un modulo a bassa intensità dedicato all'assistenza di adulti ed anziani in fase di dimissione dagli ospedali per acuti ma non ancora in grado di rientrare al domicilio o soggetti non gestibili al domicilio in quanto necessitano di monitoraggio clinico e interventi mirati al recupero dell'autonomia funzionale.

#### *SERVIZI DOMICILIARI ANZIANI E DISABILI*

Dopo gli interventi di riorganizzazione attuati dal 2011 al 2012, a partire dal gennaio 2013 la struttura organizzativa del CdR Servizi Domiciliari è ormai assestata su un organico di 5 unità che assicurano i servizi in fascia diurna 7 giorni su 7 e la Portineria assicura il servizio in fascia notturna per il Servizio Telecare.

Il 31 marzo 2012 è scaduta la convenzione settennale fra Montedomini, Comune di Firenze, Asl ed SdS Firenze per la gestione del servizio Telecare e attività collegate e nel 2013 è stata

sottoscritta la nuova convenzione per la gestione complessiva dei servizi domiciliari con validità annuale e con scadenza 30.04.2014.

La convenzione espressamente prevede la possibilità di rinnovo al permanere delle condizioni che ne hanno motivato la sottoscrizione.

Nel corso dell'esercizio 2015 la convenzione si è rinnovata con proroghe successive ed è già confermata la proroga fino al 31 marzo 2016.

L'Area della Disabilità che era rappresentata dall'attività dell'ASP Sant'Ambrogio, trattandosi prevalentemente di servizi a sostegno della domiciliarità è stata inserita nell'area Domiciliare di Montedomini continuando a svolgere quei servizi che erano la "mission" aziendale dell'ASP incorporata in particolare con due tipi di intervento:

- gestione del contributo per le vacanze disabili;
- gestione dello sportello di consulenza amministratore di sostegno. Attività gratuita per l'utenza di informazione sulle caratteristiche e funzioni dell'amministratore di sostegno.

La nuova Convenzione copre tutto il pacchetto di servizi a sostegno della domiciliarità gestiti da Montedomini, ma non ha risolto gli elementi di criticità sia in ordine alla stabilità delle funzioni di Montedomini in ambito domiciliare sia al volume delle risorse necessarie alla gestione delle varie prestazioni. Anche da questi aspetti ne discendono le caratteristiche della Convenzione che ha una durata limitata e soggetta alle limitazioni della capacità di spesa del Comune per cui procede per rinnovi successivi per brevi periodi, anche inferiori all'anno, e non consente una adeguata programmazione delle risorse necessarie.

Per cercare di allineare gli aspetti gestionali con i tempi della convenzione si è proceduto a collocare sul CdR prevalentemente personale a Tempo Determinato e con questa situazione si apre anche l'esercizio 2016.

Non si potrà proseguire a lungo con una struttura operativa che non è stabile e dovrà essere individuata una soluzione che consenta di gestire in sicurezza la rilevante e sempre più complessa mole di prestazioni per il sostegno alla domiciliarità.

#### 3.1.4 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.

In riferimento alla BU Telecare rimangono elementi di criticità legati al volume complessivo del numero di abbonati che è ad oggi al di sotto del break even point. Peraltro la sola zona fiorentina non ha le dimensioni sufficienti per assicurare un volume di utenza che garantisca il

pareggio ed anche con le convenzioni già attive con altre zone limitrofe a Firenze che sono state avviate negli anni precedenti non si raggiungono le dimensioni ottimali. I costi sono rappresentati prevalentemente dal personale necessario per coprire i turni che devono assicurare il servizio 24 ore sette giorni su sette, il noleggio degli apparati domiciliari e i costi telefonici. Per lo sviluppo del servizio appare indispensabile rivolgersi ad un ambito territoriale più ampio rispetto al territorio del Comune di Firenze in una struttura di rete per il quale si rendono necessari interventi in ambito di programmazione regionale.

La BU ormai dall'esercizio 2014 vede riunite le precedenti Telecare e Aiuto Anziani, anche in considerazione della riduzione di quest'ultima alle prestazioni di coordinamento dei Pasti a Domicilio ed alla sorveglianza attiva che è pienamente integrata nell'organizzazione Telecare.

Nel corso dell'esercizio 2014 si è aggiunto un'ulteriore attività consistente nella gestione del servizio di Pedicure a Domicilio, avviato in forma sperimentale a partire dal mese di Agosto.

#### Attività AFA

Un ulteriore servizio erogato dalla Centrale Servizi Domiciliari di Montedomini è la funzione di Call Center per l'accesso ai percorsi di Attività Fisica Adattata – A.F.A. – per tutti i cittadini del territorio della ASL di Firenze.

Montedomini già svolgeva il servizio di accesso ai corsi dell'Attività Motoria Adattata – AMA per i cittadini del Comune di Firenze, e dall'introduzione nel PSR della promozione di corretti stili di vita e l'avvio dei percorsi AFA con la supervisione del servizio territoriale di riabilitazione, si è trasformato in un vero e proprio servizio di CallCenter per l'accesso ai corsi tramite una convenzione con le 4 SdS. Il 2016 conferma questa scelta di tenere concentrati in un'unica organizzazione tutti gli interventi a sostegno della domiciliarità.

#### 3.1.5 PROGETTO ASSISTENTI FAMILIARI

L'altro servizio che assorbe una parte rilevante delle risorse del CdR Servizi Domiciliari è la gestione dell'erogazione di contributi per il progetto assistenti familiari e cure familiari, che vede la gestione di oltre n. 500 utenti attivi ed altrettanti in lista di attivazione con un impegno economico di erogazione contributi previsto per il 2016 pari ad Euro 1.560.000.

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.

#### 3.1.6 SERVIZI PER LA DISABILITÀ

Il Centro di Responsabilità Servizi Domiciliari, come si è già accennato, gestisce anche i servizi dell'area disabili legati all'erogazione dei contributi per le vacanze disabili che si

concentra nel periodo immediatamente precedente e successivo all'estate e le funzioni dell'ASP partono dall'informazione ai potenziali beneficiari, ricezione delle domande, erogazione dei contributi e controllo dell'avvenuta fruizione del periodo di vacanza in base alla documentazione prodotta dai beneficiari. Controllo dell'eventuale mancanza delle condizioni previste dal regolamento e 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 che 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.

### *3.1.7 AREA MARGINALITÀ E INCLUSIONE SOCIALE*

E' il settore che proviene dalla ex ASP FULIGNO.

A partire dal 2011 fino al 2013 l'attività relativa alla marginalità ha subito una profonda trasformazione. Dal 01.7.2011 il Comune di Firenze si è convenzionato con l'ASP per gestire i servizi di accoglienza temporanea di area marginalità adulti, come da schema di convenzione approvato dal Comune di Firenze con delibera SdS n. 26 del 27.06.11, in base al quale alcuni progetti di accoglienza gestiti direttamente dal Comune di Firenze sono passate alla gestione di Montedomini, che ha mantenuto la titolarità di tali rapporti convenzionali fino al 31.03.2013.

A partire dal 01.05.2013 l'ASP gestisce direttamente solo i progetti per la marginalità e le attività di accoglienza e di inclusione sociale nelle strutture in proprietà o strutture di cui ha avuto la gestione con contratto di comodato con il Comune di Firenze. Tale convenzione ed il relativo appalto di servizi scadrà nel mese di aprile 2016 e secondo gli indirizzi e le indicazioni ricevute dal Comune di Firenze al momento dell'approvazione del presente bilancio è possibile prevedere una riorganizzazione generale del sistema di accoglienza legata al mondo dell'inclusione sociale in cui il Comune di Firenze provvederà al coordinamento diretto ed il diretto affidamento del servizio a soggetti terzi per le strutture di proprietà comunale mentre l'ASP apporterà il proprio contributo all'interno di una nuova definizione del proprio ruolo mettendo a disposizione della città di Firenze, prevalentemente incentrato sul secondo livello di accoglienza, il proprio know how, risorse umane e patrimonio immobiliare.

L'area di attività comprende i seguenti servizi:

- sistema integrato delle Foresterie Sociali "Il Fuligno" che comprende le attività svolte presso Casa Albergo Mameli, posta in Firenze, Via Mameli n. 1/A; e le attività svolte presso la Foresteria Fuligno, posta in Firenze, Via Faenza n. 44/a;

- Complesso dell'Albergo Popolare che comprende le attività svolte presso l'Albergo Popolare con accesso da Via della Chiesa 68 e via del Leone 35 e Ostello del Carmine con accesso da piazza del Carmine 19;
- altri progetti di accoglienza presso strutture nella disponibilità ASP: progetto CASAPER, progetto CASA SERENA, alcuni appartamenti ed il settore camere della Foresteria Fuligno;
- un edificio posto in via Capponi n.16, nel comune di Firenze è nella disponibilità ASP e attualmente interessato da una procedura di intervento per ristrutturazione.

Le prestazioni ed i servizi all'utenza sono svolti in regime di appalto e convenzione con soggetti della cooperazione sociale e/o associazioni. L'ASP svolge le funzioni di governo del sistema, di accesso alle prestazioni e di controllo.

Come già accennato, in una ottica di migliore rappresentazione del bilancio per aree di intervento, e per le caratteristiche della tipologia di utenza inserita in un percorso sociale è stato riunito in una unica Business Unit denominata "inclusione sociale" anche l'attività di assistenza e accoglienza che l'ASP opera nei confronti di 19 ospiti (donne) provenienti dalla precedente gestione dell'ASP Il Bigallo ed accolte presso la struttura S. Agnese, situata in Via Guelfa.

Per tale forma di accoglienza l'ASP percepisce una minima e simbolica compartecipazione da parte delle utenti mettendo complessivamente a disposizione per l'accoglienza di tali donne in stato di grave disagio sociale annualmente oltre 50.000 € di proprie risorse economiche.

In una ottica di razionalizzazione dell'importante costo legato all'accoglienza presso la struttura S. Agnese e per garantirne una sistemazione e una forma di assistenza qualitativamente migliore nel 2012 è stato effettuato un primo step di trasferimento delle ospiti presso camere all'interno della struttura di Montedomini. Nel mese di dicembre 2015 il trasferimento è stato completato attraverso una importante ristrutturazione e arredamento di 4 appartamenti di proprietà dell'ASP situati in via Maccari.

### *3.1.8 AGENZIA FORMATIVA*

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, è accreditata presso la Regione Toscana, è certificata EN ISO 9011:2008 ed è in corso l'accreditamento Provider ECM per la Regione Toscana.

La principale novità da segnalare è lo sviluppo e la creazione, avvenuta nel corso del 2015, di una nuova attività denominata Scuola di Alta Formazione la quale ha definito un nuovo target e una nova 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.). Questa nuova linea di attività è stata presentata nel

corso di un evento pubblico, denominato “Servizi alla persona 2.0”, tenutosi al Fuligno il 16 settembre 2015, alla presenza di un nutrita e qualificata platea di stakeholder.

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 ottima credenziale per i partenariati;
- presenza in azienda di:
  - a) personale qualificato in varie aree inerenti i servizi socio assistenziali e giuridici specifici del settore, da impiegare per la docenza;
  - b) 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);
  - c) 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);

### *3.1.9 IL SERVIZIO MENSA*

La gestione della cucina interna alla sede di Via Malcontenti e annesso self service è affidata in appalto che è stato rinnovato nel 2014 con un nuovo periodo triennale. La cucina produce 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...). Questa attività una fornisce un ricavo da un canone di locazione definito in sede di gara d'appalto.

## **3.2 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 quello patrimoniale 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.

Il principale fatto di rilievo, per le ripercussioni positive che avrà sul futuro dell'ASP è sicuramente rappresentato dalla alienazione attraverso asta pubblica del complesso immobiliare Demidoff che ha fra l'altro ricevuto nel mese di novembre 2015 una offerta per l'unità immobiliare principale, ovvero l'Istituto Demidoff. Il presente bilancio di previsione rileva tra le entrate straordinarie proventi da alienazioni pari a circa 5.000.0000 € che verranno perfezionati nel corso dei primi mesi del 2016.

Gli effetti di tutto il processo di alienazione avviato nel 2014, tenuto conto di quanto già realizzato nel corso del 2015, oltre alla possibile vendita del complesso immobiliare cosiddetto "Casone Rosso" in località Bracciatina prevista nel corso del 2016 consentirà complessivamente all'ASP di avere a disposizione risorse straordinarie pari a circa 6,5 mln di euro i quali potranno essere finalizzati sia alla realizzazione di nuovi investimenti per la messa a norma delle strutture principali che la ristrutturazione del patrimonio immobiliare, nonché equilibrare definitivamente il "deficit" patrimoniale che l'ASP ha generato (anche singolarmente da parte delle 4 AA.SS.PP. prima della fusione del 2010) nell'ultimo decennio di gestione.

All'interno del documento di programmazione economica annuale fra ulteriori interventi straordinari si evidenzia la conclusione del contenzioso con la Congregazione dei 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.

Al netto di quanto analizzato come partite straordinarie, pertanto è possibile affermare che il risultato derivante dalla gestione corrente prevede nel 2016 una perdita economica pari a circa 280.000 €, in miglioramento rispetto alla preconsuntivo 2015, approvato dal CdA con Deliberazione n. 50 del 13/11/2015, il quale indica una stima per l'anno in corso pari a circa -470.000 €.

Oltre al trend in miglioramento, l'unico altro aspetto positivo da considerare rispetto ad un risultato operativo in perdita è rappresentato dal fatto che, data l'alta incidenza sul conto economico di costi per ammortamenti, la gestione 2016 benché con saldo negativo non avrà effetti negativi sulla situazione patrimoniale generando un nuovo indebitamento.

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

- Maggiori oneri derivanti dalla indetraibilità dell'iva delle cooperative sociali dal 4% al 5% derivanti dall'aumento, come previsto nella legge di stabilità 2016. L'effetto di tale aumento di costi è evidenziato all'interno delle B.U. legate all'area assistenziale e sociale. L'effetto derivante dall'introduzione della nuova aliquota avrà un effetto negativo in misura pari a oltre 50.000 €;

- Il risultato negativo della RSA Abamelek è dovuto ad una minore percentuale di occupazione prevista. La percentuale media di occupazione delle quattro RSA gestite dall'ASP ha sempre negli ultimi anni realizzato percentuali di occupazione elevatissime pari a circa il 97%-98%. A causa dei lavori di ristrutturazione che verranno avviati nel corso del 2016 presso la struttura Abamelek, finalizzati alla messa a norma della struttura e all'aumento dei posti letto, la percentuale di occupazione della RSA in oggetto consentirà una occupazione inferiore ed un effetto negativo rispetto agli esercizi precedenti pari a oltre 70.000 €.
- Il miglioramento dell'indebitamento complessivo dell'ASP (come già accennato), principalmente nei confronti di fornitori e relativi contratti di factoring, oltre a ulteriori economie derivante da una ottimizzazione della gestione finanziaria dell'ASP stima un miglioramento complessivo rispetto al 2015 pari a circa 70.000 € in termini di interessi passivi da corrispondere a banche e fornitori;
- La chiusura definitiva dell'immobile situato in via guelfa denominato S. Agnese con il conseguente trasferimento definitivo delle ospiti accolte presso tale struttura in altri appartamenti di proprietà dell'ASP consentirà di ridurre una perdita per lo specifico servizio stabilmente negli anni scorsi pari a circa 120.000 € – 130.000 € a una perdita pari a circa 50.000 €;
- Ulteriori economie sono previste a seguito della conclusione della procedura di procedura di gara pubblica e l'avvio del nuovo appalto relativo al servizio di pulizia e sanificazione il quale prevede un abbattimento della specifica voce di costo in misura pari a oltre 50.000 € rispetto all'esercizio precedente;
- I costi per consulenze esterne sia di tipo amministrativo che tecnico evidenziano una riduzione di tale specifico costo in misura pari a circa 60.000 € rispetto al valore previsto nel 2015.

#### **4 SITUAZIONE ATTUALE**

Il documento di programmazione economica dell'ASP per il 2016 con le previsioni di proventi straordinari in misura pari a 5.996.444 € porta al pareggio di bilancio prevedendo accantonamenti per 5.710.743 € finalizzati all'investimento in interventi straordinari del patrimonio istituzionale per la realizzazione di nuove attività socio-sanitarie (inclusione sociale, appartamenti assistiti, ampliamento Principe Abamelek) e proseguimento negli adeguamenti alle normative vigenti (antincendio, sismica, statica, impiantistica ecc.). Prevede un margine operativo lordo pari a 639.730 € ed un risultato ordinario, considerata l'area finanziaria e la componente relativa ad ammortamenti e accantonamenti lievemente positiva, ovvero pari a 3.597 €.

Riguardo all'IVA, è da tener presente che l'effetto del pro-rata IVA nel 2016 non dovrebbe subire modifiche rispetto al 2015 benché tale certezza sarà confermata solo una volta presentata la dichiarazione IVA 2015. Tale percentuale è fissata in misura pari al 5% da cui ne deriva che il 95% dell'IVA sugli acquisti è imputata a costo in quanto indetraibile.

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 ripartire 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.

**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 2015 in base ai valori del nuovo appalto.

**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**

**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.

**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 70% alla Residenza Sanitaria Assistenziale, il 20 % al servizio B.I.A. e il 10% alla Residenza Autosufficienti. 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.

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

**Automobili** – i costi relativi all'utilizzo delle automobili (carburanti, noleggio auto, manutenzione, permessi, etc.) sono ripartiti in base all'effettivo utilizzo da parte delle singole aree sulla base di un driver di ripartizione. L'ammontare complessivo delle suddette voci risulta ad ogni modo di modesto importo rispetto al totale dei costi in quanto pari a circa 15.000 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 tre seguenti B.U. Immobili Locati, Vanchetoni e Inclusione sociale 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 2015 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.)

**Ammortamenti:** per determinare i costi di questa voce, sono state considerate due componenti, una è la previsione dell'ammortamento per l'anno 2015 in base ai cespiti in funzione ad oggi e in base al nuovo piano di investimenti per il 2016.

**Manutenzioni:** in questa voce, sono considerati i costi dell'ordinaria manutenzione degli edifici, degli impianti e delle attrezzature, indicati dal responsabile dell'area logistica. Da segnalare nel corso del 2016 l'attivazione di un servizio pluriennale di global service presso le quattro principali strutture dell'ASP.

**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.

Seguendo il piano degli investimenti è stato imputato alle singole B.U. il 50% degli interessi complessivi relativi al mutuo per investimenti acceso nel mese di giugno 2015 e che prevede una fase di pre ammortamento che genererà oneri finanziari pari a circa 66.000 €. Ulteriori interessi passivi sono originati dal servizio di anticipazione offerto dal servizio di cassa.

Il bilancio preventivo è stato redatto nel rispetto del principio di competenza di costi e ricavi. Il costo relativo al compenso spettante all'organo amministrativo, formalmente ancora previsto nello Statuto, è accantonato in via prudenziale in attesa di sviluppi normativi, pertanto l'erogazione di indennità permane sospesa.

#### **4.1 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, dal riaddebito delle utenze alle cooperative; 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 del dirigente del centro di responsabilità comparate con l'occupazione effettiva della previsione di chiusura 2015 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

**O:** % di occupazione di posti annua

**R:** retta di degenza

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

**Costo del personale:** in base ai dati forniti dall'ufficio del personale, tenendo conto del personale effettivamente impiegato nel CdR Servizi Socio Assistenziali, il costo complessivo è ripartito fra le varie 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 2014 e la partenza della nuova gestione è prevista per la metà del mese di Gennaio 2015

**Spesa giornata alimentare:** il costo della giornata alimentare è stabilito dall'appalto che è stato aggiudicato nel 2014 e la rivalutazione è prevista a partire dal secondo anno in base agli indici ISTAT. Il costo della giornata alimentare dell'appalto nel 2015 è pari ad € 10,64 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.

#### **4.2 ASSISTENZA DOMICILIARE**

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

Per l'area "Aiuto Anziani" i ricavi sono rappresentati da più componenti:

- 1 I ricavi per la convenzione con il Comune di Firenze per il coordinamento dell'attività di fornitura dei pasti a domicilio.
- 2 Canone annuo come da Convenzioni con le SdS per il servizio di Call Center per l'attività AFA;
- 3 Un sistema di calcolo simile a quello già indicato per il telecare per il servizio Pedicure a Domicilio per il quale è previsto un intervento mensile per utente;
- 4 Eventuali altri ricavi quali il contributo del Comune di Firenze per l'assistenza domiciliare, come da convenzione.

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

**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".

**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.

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.

I costi dell'area **Aiuto Anziani**, (che comprendono le attività Coordinamento Pasti a Domicilio, Sorveglianza Attiva e AFA), 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, previsto nello stesso ammontare del 2015 come da rinnovo della Convenzione. La previsione di bilancio è stata fatta su nr. 500 utenti. In conseguenza di quanto suddetto nel 2016 si arriverà all'erogazione di un contributo di Euro 1.560.000,00, questo valore è comunque neutro sui risultati della gestione in quanto 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.

#### **4.3 AGENZIA FORMATIVA**

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 di esercizio 2016, 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.

Criticità di carattere generale:

- L'attività di formazione ha subito una rilevante riduzione su tutto il territorio regionale a motivo della crisi economica che perdura ormai da alcuni anni e coinvolge tutte le tipologie di offerta e di soggetti erogatori. Anche l'ASP sconta questo contesto.
- Il mantenimento di un livello qualitativo, anche per gli aspetti logistici e strumentali, necessita di una costante disponibilità ad azioni e risorse di ammodernamento e investimento che debbono essere temperate con tutte le altre esigenze della gestione dell'ASP.

#### **4.4 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 2016.

Nella BU immobili locati è inoltre prevista l'alienazione dell'Istituto Demidoff e della "Casone Rosso" in loc. Bracciatca per un ricavo complessivo stimato di circa 5,2 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 state previste le svalutazioni dei cespiti il cui processo di ammortamento non è ancora concluso.

#### **4.5 MENSA**

I ricavi dell'area Mensa sono rappresentati principalmente dal rimborso fisso pari a 150.000 € annui per l'utilizzo dei locali per la produzione dei pasti. Oltre al rimborso in quota fissa contrattualmente sono previsti ulteriori rimborsi relativi al costo delle utenze e costi diversi sostenuti dall'ASP.

#### **4.6 MARGINALITÀ**

Gli interventi relativi all'area marginalità 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:

##### *Progetto Albergo Popolare*

Rientrano in questa struttura i servizi di ospitalità ed assistenza a favore di persone maggiorenni, di sesso maschile, in stato di grave disagio sociale e/o di emarginazione.

I servizi di accoglienza e gli interventi di orientamento ai Servizi del territorio per inclusione sociale sono prestati all'interno del complesso residenziale localizzato in Firenze, via della Chiesa 66/68, costituito anche da minialloggi concessi in uso temporaneo sulla base di un apposito regolamento e dall'Ostello del Carmine.

I ricavi di tale area sono pari a i costi sostenuti per la prestazione dei servizi sulla base della convenzione sottoscritta con il Comune di Firenze.

I costi imputati a tale BU sono stati stimati sulla base delle risorse necessarie all'espletamento del servizio svolto da società cooperative ed associazioni.

**Utenze:** per l'Albergo Popolare le utenze sono a carico del Comune di Firenze.

#### Progetto Foresteria Fuligno

Rientrano nelle attività di questa struttura i servizi di ospitalità ed assistenza a favore di donne sole con o senza figli e di nuclei familiari in difficoltà temporanea. I servizi sono rispettivamente prestati attraverso le camere (11 con 23 posti letto) ed i mini appartamenti (13 con 45 posti letto) situati nel complesso residenziale localizzato in Firenze, via Faenza n. 44/a.

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.

I costi imputati a tale BU sono stati stimati sulla base delle risorse necessarie all'espletamento del servizio. La maggior parte dei costi imputati deriva da un appalto per la gestione del servizio e della portineria.

Le tipologie di costo imputate a questo centro di responsabilità, eccezion fatta per la fornitura di pasti ed i servizi infermieristici (non previsti nelle foresterie), sono le stesse già indicate in relazione all'Albergo popolare oltre a quelle di assicurazione,

**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 2015. Nei centri di costo dove è presente un contratto comune, la spesa per energia elettrica è stata ripartita in base ai metri quadrati occupati.

#### Progetto Foresteria Mameli

Rientrano in questa BU i servizi di ospitalità ed assistenza a favore di persone sole di età superiore a 50 anni. I servizi sono prestati attraverso i mini appartamenti (16 con 24 posti letto) nel complesso residenziale localizzato in Firenze, via Mameli n. 1/a.

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.

La struttura e la tipologia dei costi sono uguali a quelle indicate in relazione all'Albergo Popolare.

**Utenze:** per la Foresteria Mameli le utenze sono a carico del Comune di Firenze.

#### Progetti CasaPer e Casa Serena

Rientrano in questo centro di responsabilità l'accoglienza di persone adulte autosufficienti (fino ad un massimo di 6) individuate dai SIAST. Il servizio è prestato attraverso i locali di proprietà della Misericordia di Rifredi, concessi in comodato gratuito all'ASP e in alcuni appartamenti ed il settore camere della Foresteria Fuligno.

Nei locali operano associazioni di volontariato sulla base di convenzioni con l'ASP della stessa durata della convenzione generale ASP – Comune Firenze.

I ricavi del servizio derivano da una convenzione con il Comune di Firenze che prevede un corrispettivo pari al costo del servizio appaltato.

#### Progetto Coordinamento Marginalità

Rientra in questo centro di responsabilità la gestione ed il coordinamento di tutti gli interventi di ospitalità e di accoglienza che si realizzano attraverso le strutture del Comune di Firenze.

Tale attività che si sostanzia nella gestione dei rapporti con i servizi del territorio (sia di natura sociale, SIAST e gestori, sia di natura sanitaria, Ser.T; Salute Mentale, Psichiatria, Neuropsichiatria infantile, ecc.), è affidata ad un coordinatore, attraverso un incarico professionale. In relazione al servizio sono inoltre stimati costi per materiali di consumo.

I ricavi del servizio derivano da una convenzione con il Comune di Firenze.

#### **4.7 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.

## 4.8 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 dai ricavi dei singoli centri di responsabilità che nel dettaglio sono rappresentati da:

**Struttura:** I ricavi dell'area sono rappresentati dall'ammontare di oblazioni fisiologiche dell'Istituto, dai contributi dei vari organismi ed Enti per l'attività .

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

Su questa BU grava l'**IRAP**, che è stata calcolata come indicato nel Modello di Istruzioni per l'Unico 2010 nella previsione del 7,58%.

**Costo del personale:** in base ai dati forniti dall'ufficio del personale, tenendo conto del personale effettivamente 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.

**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 previste per l'anno 2016.

**Spese postali:** è stato preso a base il costo di previsione di chiusura nel 2015,

**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 di previsione di chiusura del 2015.

**Acquisto materiale e cancelleria:** è stato preso a base il costo di previsione di chiusura del 2015.

**Imposte diverse:** Sono rappresentate da spese di bollo, IMU, TARI (a seguito di ripartizione) stimate per l'esercizio 2016 in base al costo di previsione di chiusura del 2016 e tenuto conto della chiusura definitiva dell'Ist. S. Agnese.

## 5 INVESTIMENTI

Il piano degli investimenti per il 2016 delle singole aree presenta i seguenti risultati:

	<b>Imponibile</b>	<b>IVA Indetr.</b>	<b>Totale</b>	<b>Ammort.</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI a carico ASP (al netto dei contributi c/impianti)</b>	<b>417.515</b>	<b>44.340</b>	<b>461.856</b>	<b>34.014</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI esclusi i contributi c/impianti</b>	<b>2.415.199</b>	<b>256.587</b>	<b>2.671.786</b>	<b>100.735</b>

Principalmente il piano relativo agli investimenti è rivolto alla messa a norma da un punto di vista di adeguamento antincendio di tutte le strutture di proprietà dell'ASP sulla base della nuova normativa specifica per le strutture socio assistenziali. Oltre agli adempimenti dovuti sono stati previsti ulteriori investimenti finalizzati al miglioramento degli standard qualitativi dei servizi offerti attraverso l'acquisto di nuove attrezzature e arredamento specifico per le residenze sanitarie assistite.

Ulteriori investimenti sono finalizzati alla messa a reddito di numerose unità abitative sia in ottica di locazione che di un diverso utilizzo per finalità statutarie.

Il Finanziamento degli investimenti suddetti avverrà con i proventi derivanti dalla dismissione del patrimonio immobiliare, oltre a specifici finanziamenti.

## 6 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 dall'ufficio Personale e formazione. Il Piano del personale si compone di dipendenti a tempo indeterminato, determinato e nr. 2 operatori interinali e presenta costi per l'esercizio 2016 pari a 1.677.602 €, comprensivo di tutti gli oneri, oltre ulteriori 41.556 € 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 e in materia di sicurezza e D.lgd. 81/2008.

La previsione 2016 tiene conto della dotazione organica risultata necessaria nel 2015 per la gestione delle attività così come sono andate configurandosi dopo la fusione tra la quattro AA.SS.PP. fiorentine.

Nell'anno 2016 si dovranno definire, anche sulla base delle indicazioni della programmazione socio sanitaria e sociale, le aree permanenti di attività dell'ASP in modo tale da poter definire la dotazione organica e il conseguente piano di assunzioni. Il costo del personale pertanto seguirà le modifiche necessarie per l'attuazione di quanto sopra indicato.

## **7 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 contesto normativo che fa da riferimento costante e chiaro al ruolo appena definito dell'ASP Montedomini oggi è costituito dall'articolo 12, comma 1, della legge regionale 3 agosto 2004, n. 43 (*“Riordino e trasformazione delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza “IPAB”. Norme sulle aziende pubbliche di servizi alla persona. Disposizioni particolari per la IPAB “Istituto degli Innocenti di Firenze”*”), che prevede che *“L’azienda pubblica di servizi alla persona fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione zonale”*; lo stesso articolo 12, al comma 2, prevede che *“Il comune e gli altri enti pubblici della zona socio - sanitaria nella quale ha sede legale l’azienda pubblica di servizi alla persona si avvalgono direttamente, sulla base di contratti di servizio, delle prestazioni della stessa con riguardo alle sue finalità statutarie, nell’ambito della programmazione e della gestione degli interventi previsti nei piani di zona”*

Questa previsione normativa appare quindi lo strumento giuridico fondamentale attraverso il quale l'ASP può definire, con il Comune e altri enti, con appositi atti convenzionali, i confini di contenuto della partecipazione al sistema di programmazione.

Nel corso del 2016 e per gli anni a seguire, sarà pertanto necessario, tenuto conto del percorso di riforma avviato dalla Regione Toscana circa il ruolo delle zone sanitarie e sistema del suo complesso, comprensivo anche dei compiti affidati in tale contesto alle Asp toscane, ridefinire con il Comune di Firenze i confini dei settori di interesse dell'Asp, all'interno del processo di attribuzione delle deleghe di competenza delle Società della Salute.

Il patrimonio immobiliare dell'Asp, a seguito dell'importante lavoro di riordino e riclassificazione dell'unità immobiliare, potrà diventare il punto di partenza stabile per la progettazione e lo sviluppo di nuovi servizi da offrire alla città di Firenze (nella sua ottica metropolitana).

Per quanto attiene al patrimonio strumentale, nel corso dei prossimi esercizi sarà opportuno e necessario definire con maggiore chiarezza la finalità e coerenza, anche in ottica di potenzialità futura, di ciascuna delle cinque seguenti principali sedi storiche:

<b>STRUTTURA</b>	<b>ATTUALE UTILIZZO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO</b>
Montedomini	Struttura in cui la principale attività è rivolta agli anziani attraverso servizi RSA, RA e Centro Diurno Alzheimer oltre ad essere la sede logistica del coordinamento dei servizi domiciliari (Telecare). Offre altresì spazi utilizzati per eventi e attività di tipo formative. La principale criticità risulta l'incertezza relativa ad una intera ala che si affaccia su via Thouar ad oggi inutilizzata e senza una chiara pianificazione riguardo a possibili nuovi servizi o un diverso utilizzo. In ottica di una futura collaborazione con la SdS di Firenze, unito al completamento dei lavori di ristrutturazione del presidio sanitario ASL, la struttura potrebbe diventare spazio strategico per lo sviluppo di nuovi servizi rivolti alla cittadinanza con particolare riferimento all'orientamento e informazione della stessa per i servizi alla persona.
Fuligno	Struttura che attualmente accoglie numerosi nuclei familiari nell'ambito dell'inclusione sociale nei cosiddetti "mini alloggi" e

	<p>“settore camere”. La parte storica della struttura è il principale polo per la formazione e attività convegnistica. In una ottica futura, data anche la posizione strategica, sarebbe auspicabile una riduzione di tale commistione di servizi al fine di potenziare al massimo l’attività di formazione (in proprio o attraverso partenariati) all’interno della struttura del Fuligno e anche per fornire una risposta più efficace e realmente temporanea all’utenza attualmente accolta.</p>
Abamelek	<p>Struttura di proprietà comunale concessa in comodato gratuito all’ASP e adibita a residenza socio sanitaria. La residenza sarà oggetto di una importante ristrutturazione finalizzata all’aumento dei posti letto disponibili e pertanto risulta chiara propria finalità.</p>
S. Silvestro	<p>Struttura situata nel centro storico di Firenze al cui interno vi sono una RSA e una RA. La struttura necessita di importanti investimenti e pertanto in una ottica di ristrutturazione potrebbe essere tenuto in considerazione un utilizzo diverso da quello attuale.</p>
Il Bigallo	<p>La struttura a partire dal mese di gennaio 2016 non ospiterà più le ospiti storicamente accolte. Sarà necessaria l’attribuzione di una nuova funzione in accordo con il comune di Firenze alla quale seguirà una importante ristrutturazione.</p>

## CONTO ECONOMICO CEE ASP FIRENZE MONTEDOMINI 2016

<b>A</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE:</b>	
A.1	ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.258.316
A.5	altri ricavi e proventi	4.456.704
	<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>14.715.020</b>
<b>B</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE:</b>	
B.6	per materie prime,sussidiarie,di consumo e di merci	49.448
B.7	per servizi	11.743.092
B.8	per godimento di beni di terzi	18.476
B.9	per il personale:	1.719.158
B.9.a	salari e stipendi	1.258.202
B.9.b	oneri sociali	419.401
B.9.e	altri costi	41.556
B.10	ammortamenti e svalutazioni:	547.354
B.10.a	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	32.495
B.10.b	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	514.859
B.10.c	svalutazione delle immobilizzazioni	-
B.12	accantonamenti per rischi	-
B.14	oneri diversi di gestione	545.116
	<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>14.622.643</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>92.377</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI:</b>	
C.16	altri proventi finanziari:	
C.16.d	proventi diversi dai precedenti	1.000
C.17	interessi e altri oneri finanziari	89.780
	<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 88.780</b>
<b>E</b>	<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI:</b>	
E.20	proventi straordinari:	
E.20.a	plusvalenze da alienazione	5.920.000
E.20.b	altri proventi straordinari	76.444
E.21	oneri straordinari:	
E.21.c	altri oneri straordinari	5.710.743
	<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>285.701</b>
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A'-B+C+D+E)</b>	<b>289.298</b>
22	Imposte sul reddito d'esercizio	289.298
	<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>0</b>

Allegati:

- A) Conto Economico Previsionale
- B) Riclassificazione del Conto Economico 2016 a Margine di Contribuzione
- C) Conto Economico Previsionale 2016 CEE
- D) Piano degli Investimenti 2016
- E) Piano delle manutenzioni 2016
- F) Piano del personale 2016
- G) Ripartizione costi comuni 2016

Firenze, 10 Dicembre 2015

IL DIRETTORE

(Dott. Emanuele Pellicanò)

IL PRESIDENTE

(Dott. Luigi Paccosi)