

# [ Indicatori strategici\_ Relazione 2017 ]



## INDICATORI STRATEGICI RELAZIONE 2017

### Premessa

La seguente relazione contiene i risultati riferiti da alcune aree strategiche per Montedomini.

Per ciascuna area abbiamo riportato il risultato percentuale per l'anno 2017, confrontato con quello dell'anno 2016.

Per l'area n.10 non è stato possibile, ad oggi, elaborare il dato 2017; si riporta ugualmente il dato del trend annuale precedente. La confrontabilità con l'anno precedente sarà possibile a partire dall'anno 2018.

### 1. Presenze personale dipendente

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

In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati al grado di presenza in servizio del personale. Il valore è espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare ed i risultati presentano un sostanziale aumento delle presenze nel corso degli ultimi esercizi, raggiungendo nel 2017 un valore superiore al 96%.

	2016	2017
dovuto teorico	8992	7.925
ferie teoriche	972	862
giorni effettivi di presenza	7561	6.790
Indicatore	94,3%	96,1%

### 2. Rapporto fatturato / incassato (crediti per rette)

Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell'ASP vista la particolare tipologia di utenza che l'azienda accoglie presso le proprie strutture. Nel corso degli ultimi anni la contribuzione degli assistiti è lievemente aumentato in confronto con quanto garantito dal servizio sanitario nazionale (sotto forma di quota sanitaria riconosciuta) e della contribuzione da parte di comuni (nel caso di Montedomini, quasi totalmente riferito il Comune di Firenze). Tali meccanismi di contribuzione delle persone accolte presso le RSA, Residenze per Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer sono basati sia su liste di attesa che su criteri legati alle capacità reddituali dei soggetti residenti presso le strutture (ISEE).

Il fatturato annuo di Montedomini per i servizi socio assistenziali ammonta a quasi dieci milioni di euro, di cui, nel 2017 quasi tre milioni corrisposti direttamente da privati. Di tale fatturato risulta fondamentale l'attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

Al fine di verificarne periodicamente tale aspetto, l'indicatore più appropriato risulta il rapporto tra il totale incassato e il totale fatturato prendendo come riferimento l'anno solare che coincide con l'esercizio di bilancio.

I risultati evidenziano una percentuale pari al 95% per gli anni 2015 e 2016, e un valore del 93% per

il 2017. La variazione negativa nel corso dello scorso esercizio deriva da alcuni nuovi casi di morosità emersi nel corso dell'anno. L'obiettivo e lo standard di tale indicatore a nostro avviso dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori maggiori al 95% che rapportato in euro significherebbe un rischio di inesigibilità pari a circa cento mila euro con l'auspicio che successive fasi stragiudiziali e giudiziali portino a risultati positivi in termini di recupero crediti. Da un punto di vista esclusivamente contabile e di bilancio tali informazioni risultano di notevole rilievo per procedere a specifici accantonamenti prudenziali al fondo svalutazione crediti.

	2016	2017
Crediti dovuti	130.234	203.611
Fatturato	2.535.437	2.813.844
Incassato	2.415.472	2.610.233
Indicatore	95%	93%

### 3. Rapporto canoni di locazione / incasso canoni

In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo. Nel caso specifico il dato evidenzia un trend (basato su un arco temporale di un triennio) in leggero miglioramento passando dal 90% del 2015 al 93% del 2017. La motivazione è data da una situazione di diffusa morosità nel corso degli esercizi passati, pian piano ridotta mediante procedure di sfratto che hanno interrotto tale fenomeno legato alla morosità dei conduttori sia di abitazioni che di fondi locati a fini commerciali.

	2016	2017
Crediti dovuti	177.762	135.784
Affitti dovuti	1.715.642	1.779.983
Imposta di registro dovuta	17.156	17.800
Totale dovuto	1.732.798	1.797.783
Incassato	1.555.036	1.661.999
Indicatore	91%	93%

### 4. Numero di unità immobiliari libere

Il presente indicatore non è espresso sotto forma di rapporto percentuale rispetto ad un totale e ipotetico 100% in quanto risulta maggiormente indicativo e immediato il puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o messa a reddito. Strategicamente, al fine di massimizzare i ricavi e raggiungere il pareggio di bilancio, l'ASP ha concentrato l'attenzione e una parte rilevante del proprio piano degli investimenti nella ristrutturazione e la successiva messa a reddito o l'utilizzo per scopi istituzionali dei suddetti immobili. Nella citata rilevazione non sono stati incluse le sedi istituzionali e immobili oggetto del piano di alienazione. I risultati emersi evidenziano un decremento delle unità immobiliari inutilizzate, passando da 74 unità nel 2015 a 61 nel 2017. Il processo avviato proseguirà con certezza anche nel prossimo triennio (come confermato dal bilancio di previsione triennale 2018-

2020 approvato in data 21.12.2017) e per tale ragione risulta importante il continuo monitoraggio e attività di reportistica al consiglio di amministrazione.

	2016	2017
Numero unità immobiliari libere	69	61

## 5. Valore investimenti

Come anticipato al punto precedente, il piano degli investimenti presenta uno degli elementi fondamentali dei prossimi anni di attività dell'ASP e per tale ragione risulta necessario verificarne periodicamente lo stato di avanzamento. In base alle risorse disponibili a seguito dell'importante alienazione dell'Istituto Demidoff avvenuta nel mese di febbraio 2018 e coerentemente con i piani economici e finanziari dei prossimi tre esercizi è stato predisposto un piano degli investimenti di oltre tre milioni di euro. Partendo da questo dato risulta fondamentale, per l'organo di indirizzo, essere a conoscenza con una cadenza almeno semestrale delle risorse impiegate e di quelle ancora disponibili per gli investimenti già programmati o per eventuali modifiche e assestamenti.

	2016	2017
Valore investimenti annuale	1.137.048	1.011.924

## 6. Percentuale di occupazione RSA

Per l'ASP certamente una delle principali attività, se non la più centrale in assoluto, riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer. Al fine di garantire una offerta alla cittadinanza e al fine di massimizzarne i ricavi negli anni sono state individuate delle percentuali di occupazione dei reparti che ne garantiscano la sostenibilità economica, ovvero il cosiddetto Break-Even Point. Tali percentuali sono variabili da struttura a struttura per la diversa incidenza dei costi indiretti ma mediamente è individuata intorno al 90% per i servizi RSA e RA e circa pari al 67% per il Centro Diurno Alzheimer.

A livello di indicatori raggiunti, nel caso di Montedomini per i due servizi di tipo residenziale le percentuali superano il punto di pareggio e si assestano stabilmente intorno al 97% mentre per il servizio rivolto a persona affette da Alzheimer l'occupazione rimane leggermente al di sotto del livello minimo necessario per il pareggio economico.

Per le suddette motivazioni e in ottica di una costante attenzione ai servizi offerti risulta fondamentale il periodo monitoraggio di tali indicatori.

Reparto	2016	2017*
RSA 1	99%	97%
RSA 2	99%	97%
RSA S. SILVESTRO	99%	97%
RSA ABAMELEK	98%	95%
RA MONTEDOMINI	85%	95%
RA S. SILVESTRO	93%	95%
BIA	95%	95%
CENTRO DIURNO ALZHEIMER	50%	55%

\* Dato bilancio pre-consuntivo approvato il 9/11/2017. Aggiornamento a seguito approvazione bilancio d'esercizio.

## 7. Indice di copertura costi Centro Servizi e Formazione (CSF Montedomini)

La principale attività inquadrata come commerciale. La contabilità viene attentamente tenuta in modo analitica in uno specifico centro di profitto. L'attività è svolta da un periodo relativamente recente con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi. Si ricorda che gli introiti del CSF Montedomini provengono da 2 attività: progettazione ed erogazione corsi di formazione e gestione locali in cessione a titolo oneroso presso le sedi istituzionali del Il Fuligno e Montedomini. Negli'ultimi tre anni i costi di gestione sono rimasti sostanzialmente costanti, le entrate per cessione locali hanno avuto un trend in costante aumento mentre per l'anno 2017 l'erogazione dei corsi di formazione ha avuto una flessione dovuta in parte alla generale crisi di mercato.

	2016	2017
Percentuale copertura costi Centro Servizi e Formazione	92,53%	92,45%

## 8. Indice di pagamento ai fornitori (GG)

Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ASP, con uno specifico indicatore volto a monitorarne l'aspetto debitorio nei confronti dei fornitori si è ritenuto utile la rilevazione dell'indice dei giorni medi di pagamento ai fornitori. Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una rilevante riduzione passando da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni medi nel 2015) a solo 78 giorni negli ultimi trimestri del 2017. La tendenza e la volontà dell'amministrazione è quella di avvicinarsi a quota 60 giorni. L'importanza di tale indicatore è dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti con essi stipulati.

	2016				2017			
	1° Trim.	2° Trim	3° Trim	4° Trim	1° Trim.	2° Trim	3° Trim	4° Trim
Giorni pagamento fornitori	154	141	127	114	106	98	78	78

## 9. Indice di copertura dei debiti

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

Il valore è ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici che per significatività abbiamo rappresentato a partire dal 2012. Il dato relativo al 2017 attualmente non

risulta disponibile in quanto il bilancio non è stato ancora approvato. Tuttavia negli ultimi cinque anni si è passati da un valore del 43% al 56% se considerati tutti i debiti sia a breve che a medio lungo termine. La crescita di tale indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria dell'ASP.

Analogamente, per averne un quadro maggiormente preciso, è stato costruito un secondo indicatore che al denominatore prende in considerazione soltanto i debiti a breve termine (convenzionalmente inferiori a 12 mesi).

In questo caso il tasso di copertura di tali debiti è passato da circa il 50% nel 2012 al 100% nel 2015 e addirittura il 113% nel 2016. Il raggiungimento di valori così elevati rispetto al primo indicatore è dato dall'elevata incidenza dei debiti per mutui all'interno della voce complessiva dei debiti.

	2016	2017
Indice copertura debiti	56,4%	55,6%
Indice copertura debiti a breve (escl. debiti per mutui)	113,8%	123,2%

## 10. Incidenza area straordinaria

Da un punto di vista economico la storia dell'ASP è stata spesso contraddistinta da bilanci in perdita economica o in sostanziale pareggio grazie a specifiche partite straordinarie (principalmente alienazioni immobiliari). Tale approccio dovrà necessariamente essere superato con una maggiore attenzione alla sostenibilità economica con l'obiettivo nei prossimi esercizi di giungere ad un reale risultato di pareggio al netto di componenti straordinarie di reddito. A partire dal 2014 trend è in progressivo miglioramento e anche i dati provvisori del bilancio consuntivo 2017 (in fase di elaborazione) dovrebbero confermare un ulteriore lieve calo dell'incidenza dell'area straordinaria al pareggio economico. Tale elemento è strettamente collegato ai precedenti punti legati all'utilizzo del patrimonio disponibile, il piano degli investimenti e l'attenzione alla massimizzazione dei ricavi delle singole attività.

	2014	2015	2016	2017
Incidenza area straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio	407.909	332.192	228.651	n.d