

## **Premessa**

Il bilancio preventivo economico annuale e pluriennale è redatto in conformità alla Legge Regionale 43/2004, allo Statuto dell'Istituto ed al Regolamento di contabilità vigente; le fonti normative per la redazione del bilancio sono, oltre alle disposizioni in materia del Codice Civile, quelle specificate nell'art. 2 del Regolamento di Contabilità dell'Ente.

Il Bilancio preventivo economico annuale e pluriennale ha valenza autorizzatoria e assegna le risorse ai centri di responsabilità.

Il Bilancio annuale e pluriennale raccoglie le indicazioni delle Aree e dei rispettivi Servizi in relazione alla pianificazione triennale conseguente alle commesse previste per il periodo di riferimento sia in relazione ai ricavi che ai costi.

Il Bilancio annuale e pluriennale viene redatto a cura del Servizio Bilancio e Controllo di gestione dell'Ente.

Nella formulazione della proposta di Bilancio per l'anno 2021 si è tenuto conto:

- delle convenzioni/contratti già formalizzati o in avanzato stato di definizione, escludendo in questa fase, a livello prudenziale, l'inserimento a ricavo di progetti non ancora sufficientemente definiti sia nei ricavi che nei costi; eventuali incrementi di ricavi e dei relativi costi saranno quindi gestiti con variazioni ed adeguamenti infrannuali;
- dell'andamento storico consolidatosi negli anni e del contesto attuale di riferimento, in particolare per i servizi educativi, per le attività socio-assistenziali, per i servizi di convegnistica;
- l'individuazione delle spese è stata fatta sulla base della definizione delle commesse relativa ai diversi introiti evidenziando i costi per la "produzione" delle attività e servizi riconducibili ai diversi contratti; per quanto riguarda le spese di struttura il riferimento costante è stato principalmente l'andamento storico, con la previsione comunque di rideterminare al ribasso quanto più possibile tali spese in un'ottica generale di contenimento e razionalizzazione dei costi.

Gli stessi criteri sono stati utilizzati per la predisposizione delle annualità 2022 e 2023; in questo caso, dato l'orizzonte temporale più ampio, sono stati inseriti gli accordi di collaborazione pluriennali già definiti, ma anche delle stime ragionate

rispetto alle commesse storicizzate, per le quali si ha la maggior probabilità di rinnovo, oltre alla stima, basata su dati storici, di ricavi e proventi collegati alle attività ed ai servizi tipici dell'Istituto (case di accoglienza, museo, gestione del patrimonio, etc.).

Il Bilancio Preventivo si compone dei seguenti documenti programmatici:

- Bilancio preventivo economico 2021;
- Bilancio preventivo economico triennale 2021-2023;
- Budget di Area 2021-2023 contenenti le assegnazioni di risorse al Direttore Generale e ai Direttori di Area;
- Piano triennale degli investimenti 2021-2023;
- Programma biennale degli acquisti di beni e servizi 2021-2022;
- Situazione aggiornata del personale dell'Ente a seguito dell'approvazione del piano del fabbisogno del personale per il triennio 2020-2022.

### **1. Analisi dei ricavi da commesse del Bilancio preventivo 2021**

Le attività ed i servizi che sono regolati da convenzioni/accordi di collaborazione, principalmente con altre Pubbliche Amministrazioni, costituiscono ormai, da oltre venti anni, il *core business* dell'Ente.

Tuttavia, nel corso del 2020, è intervenuto un fatto di assoluto rilievo per l'Istituto degli Innocenti e il suo futuro: con la legge 28 febbraio 2020, n. 8 è stato convertito il Decreto Legge 30 dicembre 2019, n. 162 (cd "*Decreto Milleproroghe*") il cui art. 32, ai commi 2 bis e 2 ter, come modificato a seguito di apposito emendamento, contiene delle disposizioni normative innovative che riguardano direttamente l'Istituto degli Innocenti. Tali disposizioni, modificando l'art. 1, comma 215 della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Legge di Bilancio 2018), hanno inserito la previsione di un trasferimento di risorse statali, stabile e strutturale, di 5 milioni di euro annui a favore dell'Istituto degli Innocenti per le attività che, da oltre venti anni, l'Ente svolge nell'ambito della gestione del Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza di cui alla Legge 451/1997 e al DPR 103/2007. Ovvero, finalmente nell'ordinamento giuridico italiano è stato introdotto il riconoscimento formale, anche a livello finanziario, del ruolo

dell'Istituto, svolto fin dal 1997, a supporto del Governo e delle sue politiche attive per la promozione e la tutela dell'infanzia, dell'adolescenza e della famiglia.

A livello contabile questa novità normativa è stata recepita dall'Istituto con una variazione di bilancio approvata nel luglio 2020; pertanto, quanto al confronto con l'esercizio precedente, risulta poco significativo riferirsi al budget approvato. Conseguentemente, tutte le analisi di confronto verranno effettuate con riferimento al budget assestato 2020.

Di seguito viene riportato il dettaglio delle commesse iscritte nel Bilancio Preventivo 2021:

<b>Committente</b>	<b>Oggetto della convenzione/ contratto</b>	<b>Totale ricavi bilancio 2021</b>	<b>Periodo di competenza</b>	<b>Stato di formalizzazione</b>	<b>Note</b>
Presidenza del Consiglio - Dipartimento Famiglia	<b>Gestione Centro nazionale di documentazione analisi per l'infanzia e l'adolescenza</b>	5.000.000	2021		Trasferimento di risorse assicurato da previsione normativa (art.1, comma 215 della L. 205/2017). Accordo triennale per la declinazione attuativa delle attività specifiche in via di sottoscrizione come da lettera del Capo del Dipartimento per le politiche della famiglia (prot.7118 del 24/11/2020).
Ministero del Lavoro e delle politiche sociali	<b>L. 285/97 - Centro nazionale</b>	850.000	2021	In via di sottoscrizione	Convenzione triennale (2019/2021) ma con piani di attività annuali
Ministero del Lavoro e delle politiche sociali	<b>Assistenza tecnica PON inclusione 2021-2023</b>	190.000	2021-2023	Sottoscritto	Convenzione triennale per un Importo totale di € 570.000
Ministero del Lavoro e delle politiche sociali	<b>Assistenza tecnica PON Careleavers 2019-2023</b>	200.000	2017-2023	Sottoscritto	Protocollo d'intesa di importo totale pari a € 1.500.000, di durata quinquennale

## NOTE AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2019 E AL BILANCIO PREVENTIVO PLURIENNALE 2021 - 2023

Regione Toscana - Assessorato politiche sociali	<b>Centro regionale - Area Sociale</b>	850.000	2021	Sottoscritto	Legge 31/2000 - Centro Regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza - piano triennale 2019-2021 con piani di attività annuale. Contiene anche le risorse precedentemente stanziare per il Progetto SER.I.O.
Regione Toscana Assessorato istruzione	<b>Centro regionale - Area Educativa</b>	100.000	2021	Sottoscritto	Legge 31/2000 - Piano di attività ed Centro Regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza - piano triennale 2019-2021 con piani di attività annuale
Unicef - IRC	<b>Innocenti Library</b>	71.450	2021	Sottoscritto	Accordo collaborazione per l'anno 2021
Comune di Firenze	<b>Attività Polo dell'Infanzia Innocenti 2019/2022</b>	1.578.000	settembre 2019 - agosto 2022	Sottoscritto	Protocollo d'intesa triennale sottoscritto a luglio 2019, accordo di collaborazione specifico sottoscritto a dicembre 2019
Comune di Firenze	<b>Incontri protetti</b>	187.000	ottobre 2019- settembre 2022	Sottoscritto	Accordo triennale per un totale di 636.000 euro che insiste su 4 differenti esercizi
Comune di Firenze e altri comuni della Regione	<b>Case di accoglienza</b>	850.000			Importo stimato sulla base dello storico dell'ultimo triennio
Commissione europea	<b>Progetto "ECaRoM"</b>	30.810	2021-2022	Sottoscritto	Progetto biennale inserito al 50% per ciascun anno
Auser regionale Lombardia	<b>Progetto per il contrasto al fenomeno della povertà educativa "Nonni come fattore di</b>	23.500	2018-2021	Sottoscritto	Progetto pluriennale che insiste su quattro esercizi per un importo totale di 80.738 euro

	<b>potenziamento educativo”</b>				
Consorzio Co&So	<b>Progetto per il contrasto al fenomeno della povertà educativa “Family hub”</b>	25.000	2018-2021	Sottoscritto	Progetto pluriennale che insiste su quattro esercizi per un importo totale di euro 20.460
Fondazione Madonna del Soccorso ONLUS	<b>Progetto per il contrasto al fenomeno della povertà educativa “Colline per i bambini”</b>	9.284	2018-2021	Sottoscritto	Progetto pluriennale che insiste su quattro esercizi per un importo totale di 27.851 euro
CISS - Cooperazione Internazionale Sud Sud	<b>Progetto Hub Rurali educativi territorio ragusano</b>	10.000	2020-2022	Sottoscritto	Accordo che insiste su tre esercizi per un importo totale di 18.738 euro al netto del cofinanziamento del 10%
Unione Montana dei Comuni del Mugello	<b>Supporto allo sviluppo del sistema educativo integrato 0-6</b>	12.000		Sottoscritto	Accordo di collaborazione triennale con piani di attività annuale
Unione dei Comuni Valdarno e Valdisieve	<b>Supporto allo sviluppo del sistema educativo integrato 0-6</b>	170.000	2020-2021	Sottoscritto	Accordo biennale per un importo complessivo di 230.000 euro

La previsione attuale per l’esercizio 2021 mostra una sostanziale tenuta del totale dei ricavi per vendite e prestazioni rispetto al budget assestato del 2020 (-0,96%, pari a circa 113.000 euro) e la lievissima diminuzione può essere ricondotta in prima analisi a due situazioni specifiche:

- non sono state inserite nel bilancio previsionale 2021 commesse che, pur nel quadro di una previsione pluriennale già attuale, non hanno prodotto una definizione formale di impegno in merito a specifici piani di attualità annuali (Comune di Napoli, Ordine Assistenti Sociali);
- non si è al momento considerato lo slittamento conseguente alla proroga delle attività di due progetti pilota in essere con la Regione Toscana (progetto pilota finalizzato alla definizione di modelli d’intervento rivolti ai

bambini ospiti in comunità residenziali del territorio toscano con madri tossicodipendenti; protocollo d'intesa con Regione Toscana, Tribunale di Firenze, Ordine degli Avvocati di Firenze e Organismo di conciliazione di Firenze per la sperimentazione di servizi di mediazione familiare) le cui entrate sono al momento completamente allocate nel preventivo 2020 ma che andranno poi ragionevolmente suddivise nei due esercizi (2020 e 2021) appena completate e definite le attività a carico del 2020.

D'altra parte, è importante segnalare la continuità per quanto riguarda le commesse riferibili ai servizi rivolti ai bambini (asili nido in convenzione con il Comune di Firenze, strutture di accoglienza, gestione incontri protetti). Da questo punto di vista si rammenta l'adozione, già nel corso del 2019, del protocollo di intesa triennale con il Comune di Firenze per lo sviluppo delle attività del Polo dell'Infanzia Innocenti, con un finanziamento totale di oltre 4.000.000 euro, che rappresenta un'importante passo in avanti rispetto alle precedenti convenzioni annuali. Per completezza di esposizione ricordiamo che, nel corso del 2020, i ricavi per la gestione dei servizi per l'infanzia sono stati affetti da una contrazione del 20% circa a causa della chiusura dei servizi durante il *lockdown* primaverile (con corrispondenti minori costi), mentre la previsione per il 2021 ritorna alla completezza del finanziamento ammissibile.

Dal lato delle attività scientifiche diviene a questo punto preponderante, almeno dal punto di vista economico, il rapporto di collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le politiche della famiglia, a seguito delle succitate novità legislative, ma rimangono comunque centrali e ben definiti anche i rapporti con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, per le attività connesse alla L.285 e le attività di assistenza tecnica ai progetti PON gestite dall'Istituto e con la Regione Toscana per la gestione delle attività del Centro regionale di documentazione su infanzia e adolescenza.

Sono presenti poi i **rapporti convenzionali pluriennali** già iscritti in parte negli esercizi precedenti:

- accordo di collaborazione con il Comune di Firenze per la gestione degli incontri protetti e per il supporto alla genitorialità (accordo triennale);
- protocollo d'intesa quinquennale con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'assistenza tecnica alla realizzazione, in via sperimentale, di interventi a favore di coloro che, al compimento della maggiore età, vivano fuori dalla famiglia di origine sulla base di un provvedimento dell'autorità giudiziaria (cd. "care leavers");
- accordo di collaborazione biennale con Unione dei Comuni Valdarno e Valdisieve per il supporto allo sviluppo di sistemi educativi integrati per l'infanzia 0-6;
- accordo di collaborazione con Unione Montana dei Comuni del Mugello per attività di supporto analoghe a quelle di cui al punto precedente.

Infine tra i ricavi del 2021 figurano due nuove commesse, anch'esse pluriennali:

- protocollo d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'assistenza tecnica alla realizzazione del progetto nazione per l'inclusione e integrazione dei bambini rom, sinti e caminanti (seconda triennalità: 2021-2023);
- progetto europeo EcaRoM (Early Care and the Role of Men), che rappresenta la prosecuzione di uno precedente (Boys in Care) a cui l'Istituto aveva partecipato come partner, e il cui obiettivo è quello di superare gli stereotipi di genere e favorire una maggiore partecipazione maschile alle professioni connesse alle attività educative dell'infanzia.

Il trasferimento di risorse dal livello governativo promosso dalla modifica legislativa introdotta dalla Legge 8/2020 e la valenza pluriennale dei principali rapporti convenzionali attualmente in essere rendono finalmente possibile una programmazione strategica di medio periodo, col fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse economiche ed umane. Dopo anni di incertezze e aleatorietà il quadro attuale denota una tendenza alla **stabilizzazione delle risorse**, da sempre un obiettivo prioritario nella gestione dell'Ente, che non deve tuttavia far rinnegare

l'approccio di apertura verso nuovi committenti e nuovi campi di possibile intervento che ha caratterizzato l'istituto in questi ultimi anni.

## 2. Analisi degli altri ricavi del Bilancio preventivo 2021

Tra i ricavi tipici dell'Ente vi sono comunque importanti poste contabili che sono riferite a servizi ed attività non legate a commesse/rapporti convenzionali. Negli anni, il peso di questi ricavi è andato progressivamente aumentando, in particolare quando si è deciso, dopo la trasformazione in ASP, di procedere alla definizione/realizzazione del terzo macro fine statutario ovvero la tutela e promozione del patrimonio storico e artistico (introdotto nello Statuto dell'ASP e in precedenza non presente), che ha portato alla realizzazione del **Nuovo Museo degli Innocenti** e ha aperto una nuova prospettiva di attività per l'Ente, caratterizzata da autonoma iniziativa.

In linea con gli esercizi precedenti, dei ricavi caratteristici esposti nel Bilancio preventivo 2021 (ricavi delle vendite e prestazioni), **circa il 13% sono riconducibili ad entrate "autonome"** (proventi del patrimonio immobiliare a reddito, entrate connesse alle attività del Museo, proventi da *fund raising*).

Attività/ Servizio	Importo	Voce di ricavo	Note
Museo degli Innocenti	80.510	Servizi in concessione	Canone annuale nuova concessione per la gestione della Caffè del Verone
	140.400	Servizi di convegnistica	Introiti stimati nell'ambito della nuova concessione dei servizi museali
	20.000	Sponsorizzazioni	Contratto sponsorizzazione attività della bottega dei ragazzi (FILA)
	13.450	Contributi per attività culturali	Introiti da bandi regionali per le attività dei musei minori
	1.000	Bookshop	Introiti per vendita materiale IDI (stima da storico)
Gestione del patrimonio immobiliare	856.677	Locazioni	Affitti in corso, comprensivi di immobili Impruneta e Figline
	335.088	Rimborsi spese per comodati e accordi di progetto	Accordo di collaborazione con Unicef per anno 2021 (affitto nuova sede)
	30.000	Rimborsi spese condominiali	Stima basata su storico ultimi due esercizi



Centro culturale-ricreativo Campi	800	Servizi in concessione	Introiti per concessione bar Porto delle Storie
Altro	2.400	Servizi in concessione	Canone concessione distributori automatici

L'emergenza sanitaria da Covid-19 che si è mantenuta per gran parte del 2020 ha determinato per quell'esercizio un drastico calo di ricavi per quei servizi (quali la caffetteria, la convegnistica, il Museo stesso) che sono stati oggetto di provvedimenti restrittivi di natura legislativa. Per il 2021 attualmente sono state inserite previsioni di ricavo complete, quindi molto più alte del budget assestato 2020, salvo magari procedere ad una loro correzione in sede di una prima variazione di bilancio, nel caso lo stato di emergenza fosse malauguratamente procrastinato.

Il 2021 vede due importanti novità in merito ai servizi in concessione. Innanzitutto si è proceduto all'affidamento in concessione mediante *project financing* ex art. 183, comma 15, del D.Lgs. 50/2016 della gestione dei servizi di refezione scolastica ed aziendale e del Caffè del Verone, per un periodo di 13 anni; la scelta di una simile procedura ha permesso di collegare alla gestione dei servizi una serie di importanti investimenti a carico del concessionario, quali la realizzazione di una nuova cucina a servizio della caffetteria del Verone e la ristrutturazione dell'attuale centro di cottura, oltre alla previsione di un canone significativo a favore dell'Istituto. Inoltre è stata anche affidata la concessione dei servizi museali, attività temporanee e portineria/bookshop del Museo degli Innocenti (la precedente era in scadenza alla fine del 2020) per un periodo di quattro anni più eventuale rinnovo, che prevede - fatte le salve le imprevedibili conseguenze derivanti dall'eventuale prosecuzione dello stato di emergenza sanitaria in atto - introiti per servizi di convegnistica a totale favore dell'Istituto fino ad un determinato limite annuale, progressivamente aumentato fino al terzo anno di vigenza della concessione.

Per quanto riguarda le entrate collegate al patrimonio immobiliare si osserva un generale consolidamento degli introiti previsti per l'esercizio precedente, con anzi un leggero aumento (8% rispetto al budget assestato 2020) dovuto da una parte al riconoscimento di un maggior rimborso all'Istituto nel quadro del nuovo accordo

annuale con Unicef e dall'altra alla previsione della sottoscrizione di contratti di locazione per immobili da tempo sfiti (ad esempio l'immobile di piazza Isidoro del Lungo, appena affittato al Centro Psicanalitico di Firenze).

Infine, per quanto riguarda gli altri proventi e ricavi si osserva una diminuzione del 15% rispetto al budget assestato 2020, in conseguenza della progressiva diminuzione dei contributi in conto capitale che, ricordiamo, vengono imputati a ciascun esercizio secondo la tecnica dei residui passivi, ovvero in relazione agli ammortamenti computati nell'anno. Nella sezione spese avremo, quindi, una conseguente diminuzione di costi.

### **3. Il bilancio preventivo economico annuale**

Il Bilancio preventivo economico annuale, come da Regolamento di Contabilità, è redatto secondo la struttura del Bilancio di Esercizio in termini di competenza annuale e persegue il pareggio fra costi e ricavi. Il valore della produzione per il 2021 è sostanzialmente analogo a quello del budget assestato 2020 e anche il totale dei costi della produzione non si discosta in maniera sensibile da quello dell'anno precedente

In sintesi, il bilancio preventivo economico annuale 2020 presenta le seguenti caratteristiche:

- La sezione A individua il valore della produzione, pari ad Euro 12.090.445 (-1,6% rispetto alla previsione assestata 2020);
- La sezione B individua i costi della produzione, pari ad Euro 11.733.690 (-1,6% rispetto alla previsione assestata 2020): si osserva perciò una riduzione dei costi in misura del tutto corrispondente alla succitata lievissima riduzione dei ricavi;
- La sezione C evidenzia il saldo dei proventi ed oneri finanziari di Euro -54.521 (-10% rispetto alla previsione assestata 2020): l'ammortamento del mutuo concesso da Banca Prossima per i lavori di ristrutturazione del complesso immobiliare di Figline Valdarno, il cui correlato contratto di erogazione e quietanza è stato sottoscritto in data 27/09/2018, comporta una progressiva riduzione della quota interessi e, quindi, si riduce il relativo impatto sul conto

economico; inoltre, il trasferimento di risorse da parte governativa garantisce stabilità anche dal punto di vista finanziario e quindi un minor utilizzo dell'anticipazione di cassa con conseguenti minori interessi passivi a carico dell'Ente;

- La sezione D rappresenta le rettifiche di valore di attività finanziarie, a valore 0;
- Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano infine a Euro 302.234 (-3% rispetto alla previsione assestata 2020). Di queste l'IRAP, calcolata alla luce di quanto previsto dalle disposizioni normative in vigore, ammonta ad Euro 211.935.

Il valore della produzione è costituito da *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (3.A.0.1) pari a Euro 11.676.368, di cui Euro 9.914.258 da attività istituzionale e Euro 1.823.110 da attività commerciale (principalmente costituiti dai servizi per la prima infanzia e le attività del Museo). I ricavi da fund raising ammontano a 39.000 euro, tra sponsorizzazioni per le attività del Museo, e donazioni raccolte in autonomia o tramite la Fondazione Istituto degli Innocenti Onlus, la quale si spera possa in futuro, in linea con i propri scopi statutari, implementare la sua capacità di sostenere le attività istituzionali dell'Istituto, attraendo nuove risorse e nuovi investimenti economici da parte di possibili donatori o sponsor.

Alla voce *Altri ricavi e proventi*, trovano iscrizione i contributi in conto capitale relativi al Museo, alla ristrutturazione dell'ex Guardaroba, alla realizzazione del centro culturale-ricreativo presso il Centro Canapè di Campi, alla nuova sede Unicef, per un totale di Euro 346.436. Questi progetti hanno usufruito, a diverso titolo, di contributi pubblici non contabilizzati sino al momento dell'avvio delle attività connesse: per il centro culturale-ricreativo di Campi tale iscrizione a ricavo come contributo in conto capitale è già iniziata nel 2015; per il servizio 0-6 e per il Museo è iniziata con il 2016, anno di avvio dell'attività; per la sede Unicef nel 2017. Tali contributi sono iscritti secondo la tecnica dei risconti passivi e assegnati ai vari esercizi in proporzione agli ammortamenti corrispondenti, per cui sono maggiori per i primi tre anni e poi calano progressivamente per gli esercizi successivi.

Sempre nella voce *Altri ricavi e proventi*, sono riclassificati rimborsi di varia natura per un totale di 55.185 euro, di cui 29.185 relativi al rimborso per un'unità di personale attualmente in comando presso la Regione Toscana.

#### **4. Analisi delle principali voci di costo**

Come sopra ricordato il totale dei costi della produzione non differisce molto da quello della previsione assestata dell'esercizio precedente e anche le singole macrovoci non presentano grosse oscillazioni, a parte in alcuni casi specifici di seguito rappresentati. Va comunque innanzitutto evidenziata una scelta strategica molto importante che è diretta conseguenza della ritrovata stabilità economico-finanziaria e che impatta in maniera sostanziale sulla distribuzione della tipologia dei costi: con Delibera n. 53 del 2/12/2020 è stato approvato il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale per il periodo 2020-2022, strumento programmatico di fondamentale rilevanza nel quale, in ragione delle mutate condizioni ordinamentali connesse al rinnovato quadro normativo nazionale e del conseguente incremento dei servizi da erogare, è stata compiuta la scelta coraggiosa, ancorché responsabile sotto l'aspetto della sua piena sostenibilità finanziaria, di definire una incisiva politica assunzionale finalizzata a determinare nel triennio l'introduzione di 25 nuove risorse di personale a tempo indeterminato. Si tratta, evidentemente, di una scelta strategica che permetterà virtuosamente di limitare, progressivamente e gradualmente nel triennio di riferimento, l'utilizzo di forme di lavoro precario (incarichi di collaborazione per rapporti di lavoro autonomo e libero-professionale) a vantaggio di un maggior ricorso a rapporti di lavoro subordinato stabili. Tra l'altro il nuovo Piano triennale si interseca e si sovrappone con il completamento delle fasi attuative del precedente Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 (come più volte aggiornato ad invarianza di spesa) nel cui ambito rimane ancora da effettuare il reclutamento di 7 risorse umane, per un totale complessivo, dunque, di 32 nuove figure, tutte a tempo indeterminato.

Altra scelta strategica per l'Istituto, consentita dalla presenza di risorse più certe e stabili, riguarda i servizi in appalto. Come evidenziato anche nel Programma biennale di acquisti di beni e servizi, allegato a questo bilancio, è

prevista l'indizione di due procedure di gara per servizi di ricerca e di formazione (che si affiancano a quella per i servizi di documentazione, bandita alla fine del 2020) che si rendono necessarie per gestire i maggiori volumi di attività previste dai vari piani convenzionali e consentono di ridurre ulteriormente la necessità di ricorrere a contratti di collaborazione, permettendo al contempo di perseguire virtuosamente una maggiore razionalizzazione e semplificazione dell'azione amministrativa.

Dalla tabella di sintesi sotto riportata, si evince che le previsioni di spesa aumentano progressivamente, nel triennio di riferimento, in relazione al personale e agli appalti connessi alle attività di documentazione, ricerca e formazione e diminuiscono in maniera significativa in relazione alle collaborazioni professionali:

Voce di spesa	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
Salari e stipendi	2.690.682	3.119.212	3.183.082
Servizi di documentazione, ricerca e formazione	1.379.700	1.290.000	1.411.733
Collaborazioni professionali	1.719.681	1.131.278	709.075

I costi della produzione del Bilancio previsionale 2021 sono sinteticamente riconducibili alle seguenti macro voci:

- costi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci (3.B.06), ovvero spese per forniture di **cancelleria, riviste, prodotti per bambini, materiale di consumo, prodotti igienici, detersivi**, che ammontano a Euro 105.420. Rispetto all'assestato 2020 abbiamo **una netta riduzione (-40%)**, ma c'è da tenere conto che il dato assestato 2020 è influenzato dalle ingenti quantità di materiale acquistato per adeguarsi ai protocolli di sicurezza aziendale anti-Covid elaborati nel corso dell'anno (dispositivi di sicurezza individuale, disinfettanti, ecc.);
- costi per servizi (3.B.07) pari a Euro 6.942.870, sostanzialmente in linea con quelli della previsione assestata 2020 (-0,35%), che comprendono principalmente:

- manutenzioni, utenze e canoni di assistenza per Euro 879.050 (**-19% rispetto alla previsione assestata 2020**), in linea con l'obiettivo del contenimento e della razionalizzazione dei costi fissato dal Consiglio di Amministrazione (**5-10%**);
- servizi in appalto per Euro 3.522.497, in significativo aumento rispetto alla previsione assestata 2020 (+28%), a seguito della prevista indizione di due nuove gare (ricerca e monitoraggio, servizi di formazione) come sopra ricordato;
- servizi di consulenza in appalto e collaborazioni per Euro 2.039.225 (-12% rispetto alla previsione assestata 2020), primo, parziale, effetto delle scelte strategiche di rafforzamento del personale dipendente;
- altri servizi per gestione caratteristica per Euro 451.250 in netta diminuzione rispetto alla previsione assestata 2020 (**-40%**); c'è da sottolineare che, in questa categoria, rientrano spese quali quelle di organizzazione, alberghiere e di catering e i rimborsi di spese di viaggio, tutte voci di spesa direttamente legate al volume delle attività in programma ma che subiranno una prevedibile contrazione a causa delle modalità di erogazione dei servizi, sempre più orientati verso una fruizione da remoto piuttosto che in presenza a causa dell'emergenza sanitaria in atto;
- spese per organi statutari per Euro 50.848 (di cui Euro 40.348 per compensi del Collegio dei Revisori dei Conti e Euro 4.000 per rimborsi spese organi sociali);
- i costi del personale ammontano ad Euro 3.409.249 e sono in aumento rispetto alla previsione assestata 2020 (+12%), in ragione del completamento delle assunzioni previste nel Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 (come successivamente aggiornato) e del primo step di realizzazione di quelle previste dal successivo Piano triennale 2020-2022. In particolare, si hanno oneri per salari e stipendi per Euro 2.690.682, oneri previdenziali (Inadel, Inail, Cpdel, Inps) per Euro 673.068, altri costi (spese aggiornamento e formazione, spese per accertamenti sanitari) per Euro 45.500;
- costi per ammortamenti e svalutazioni (3.B.10) ammontano a Euro 915.000, con un decremento del 13 % rispetto alla previsione assestata 2020, collegato, come già spiegato, alla corrispondente riduzione dei correlati contributi in conto

capitale; tuttavia, si registra una previsione in significativo aumento degli ammortamenti di terreni e fabbricati, dovuta al presumibile impatto dei numerosi interventi di manutenzione straordinaria previsti nel Piano degli investimenti 2021-2023;

- gli oneri diversi di gestione (3.B.14), ammontanti a Euro 361.150, sono formati da Euro 73.100 per premi assicurativi, da Euro 230.300 per imposte indirette e tasse (IMU e TASI, tassa sui rifiuti, bolli auto, imposta di registro, etc), da Euro 8.000 per quote associative e contributi ad associazioni che hanno specifici accordi di collaborazione con l'Istituto, da Euro 20.000 per spese di propaganda e pubblicità. Rispetto al preventivo assestato 2020 si osserva comunque un lieve decremento (-3%).

L'equilibrio fra ricavi e costi va come al solito ricercato nell'affinamento della gestione tecnica, amministrativa e finanziaria e, dunque, in un **controllo della spesa attento e puntuale** ma anche nella **ricerca di nuove committenze ed ambiti di attività**, anche attraverso una sempre più autonoma proposizione di iniziative e servizi. Non va inoltre sottovalutata la problematica relativa alla gestione dell'indispensabile provvista di **liquidità** dell'Ente, che è chiamato a realizzare le attività previsti dagli accordi di collaborazione/convenzioni anticipando le spese, che confluiscono a posteriori nelle rendicontazioni a seguito delle quali vengono, con notevoli ritardi, riconosciuti i corrispettivi dovuti all'Istituto. Purtroppo, i tempi di pagamento della Pubblica Amministrazione, che costituisce nelle sue varie articolazioni la platea di riferimento più significativa dell'Istituto, continuano ad essere piuttosto dilatati e questo comporta, problema annoso per l'Ente, la necessità di ricorrere a sostanziose anticipazioni di cassa, con gli immaginabili effetti negativi sul conto economico dovuti alla presenza di interessi passivi.

Pur persistendo queste criticità strutturali, è d'altra parte un dato di fatto che le sopra richiamate recenti novità normative (L.8/2020), attraverso il riconoscimento formale del ruolo dell'Istituto nell'ambito della gestione delle attività del Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza con correlato trasferimento annuale di risorse in maniera

strutturale, garantiscono un quadro di stabilità economico-finanziaria che era un "miraggio" fino a solo pochi anni fa, permettendo di fare riflessioni strategiche in grado di modificare profondamente l'assetto e le metodologie di lavoro dell'Ente e consentendo anche di guardare con maggiore ottimismo alla possibile risoluzione dell'annosa problematica connessa alla gestione della liquidità dell'Istituto.

Gli strumenti della contabilità economica, ormai patrimonio operativo dei diversi livelli di responsabilità, possono senza dubbio sostenere l'Ente nell'affrontare consapevolmente la promozione di nuove attività con la necessaria concretezza.

## 5. Principali novità che impattano sull'esercizio 2021

Nel corso del 2020 sono stati adottati, anche in attuazione del Programma di Mandato 2017-2021 approvato dal nuovo Consiglio di Amministrazione dell'Istituto con propria deliberazione n. 20 del 9 giugno 2017, alcuni rilevanti provvedimenti che hanno determinato un mutamento significativo nella gestione amministrativa dell'Ente - che impatta senza dubbio anche nell'esercizio 2021 - con l'obiettivo di consolidare una **rinnovata spinta propulsiva** allo sviluppo del ruolo istituzionale dell'Istituto quale punto di eccellenza e di riferimento, a livello internazionale, nazionale, regionale e locale, in materia di promozione e tutela dei diritti dell'infanzia, dell'adolescenza e della famiglia. In tale quadro, si segnalano in particolare:

- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 29/01/2020, recante "Piano triennale per la prevenzione della corruzione, per la trasparenza e integrità (P.T.P.C.T.) 2020-2022. Approvazione";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 29/01/2020, recante "Aggiornamento del Piano delle Azioni Positive per il triennio 2018-2020";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 8 del 12/02/2020, recante "Approvazione modifiche al regolamento sul trattamento dei dati



personali dell'Istituto degli Innocenti, approvato con Delibera del CDA n. 49 del 31 luglio 2019 e modificato con Delibera del CDA n.15 del 14 marzo 2019”;

- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 14 del 18/03/2020, recante "Approvazione del Piano triennale di razionalizzazione 2020-2022 ai sensi dell'art. 16, commi 4,5 e 6 del D.L. n. 98/2011";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 18/03/2020, recante "Approvazione del Piano attuativo annuale 2020";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 16 del 01/04/2020, recante "Linee di indirizzo in ordine alla costituzione e utilizzo del fondo del salario accessorio del personale non dirigente dell'Istituto. Anno 2020";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 19 del 15/04/2020, recante “ Proposta di Project Financing ad iniziativa privata di Elios ristorazione spa. Valutazione finale della fattibilità, approvazione definitiva e inserimento negli strumenti di programmazione ex. art 183 comma 15 del D.Lgs. 50/2016”;
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 13/05/2020, recante “Indirizzi in ordine all’affidamento in concessione dei servizi museali, delle attività temporanee e della portineria dell’Istituto degli Innocenti per il periodo 2020-2024”;
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 del 13/05/2020, recante "Attuazione del regolamento di cui alla propria deliberazione n. 62 del 24/11/2017, nonché del piano di razionalizzazione 2019-2021. Integrazione del fondo per il salario accessorio del personale non dirigente dell'ente per l'anno 2019 con risorse aggiuntive variabili";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 28 del 10/06/2020, recante "Indirizzi in ordine alla revisione/riequilibrio del contratto sottoscritto in data 21 dicembre 2017 per l'affidamento in concessione dei servizi museali, delle attività temporanee e della portineria dell'Istituto degli Innocenti e aggiornamento delle tariffe per la bigliettazione del Museo degli Innocenti a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19 in atto";

- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 43 del 23/09/2020, recante “Conferma del modello organizzativo dell’ente definito con Delibera del CdA n.63 del 6 novembre 2018. Assegnazione degli incarichi di direzione delle aree ai dirigenti a tempo indeterminato in servizio presso l’Istituto degli Innocenti. Aggiornamento del Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2019-2021”;
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 46 del 07/10/2020, recante "Modifica del piano attuativo annuale 2020 in conseguenza degli effetti della pandemia da Covid-19";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 48 del 04/11/2020, recante "Indirizzi in ordine alla rimodulazione dei servizi di cui al contratto sottoscritto in data 21 dicembre 2017 per l'affidamento in concessione dei servizi museali, delle attività temporanee e della portineria dell'Istituto degli Innocenti e aggiornamento delle tariffe per la bigliettazione del Museo degli Innocenti a causa del permanere dell'emergenza sanitaria da Covid-19";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 53 del 02/12/2020, recante “Approvazione del Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2020-2022 dell’Istituto degli Innocenti”.

## 6. Considerazioni conclusive

In estrema sintesi, alla luce di quanto sopra esposto, è possibile affermare che, pur avendo l’Istituto senza dubbio natura giuridica pubblica, presenta caratteristiche, per quanto attiene al bilancio, che lo differenziano significativamente dagli Enti locali e territoriali: ha da tempo adottato un **bilancio di tipo economico e non finanziario**, deriva i propri ricavi da contratti/accordi di collaborazione/convenzioni/altre entrate **senza nessun trasferimento cd. “ordinario”** (anche le entrate assicurate per via normativa per la gestione del Centro Nazionale non sono un “trasferimento erariale” vero e proprio, restando comunque soggette ad un processo di rendicontazione), non partecipa del Bilancio dello Stato (è **escluso dall’elenco Istat** delle pubbliche amministrazioni e, conseguentemente, dalle correlate normative di predisposizione del bilancio dello Stato e di concorso diretto ai vincoli di finanza pubblica) e, dunque, è **escluso dal**

**patto di stabilità**, ma ne subisce in buona parte le ricadute sugli Enti committenti (tempi di pagamento, ecc. ...), è comunque destinatario degli indirizzi di finanza pubblica e delle norme a questi collegati in materia di personale (è soggetto alle disposizioni del D.Lgs. 165/01, pur beneficiando, in materia di vincoli assunzionali, della speciale normativa derogatoria prevista per le ASP dall'art. 18, comma 2bis, del D.L. n. 112/2008) e di acquisizione di beni e servizi. Vi è inoltre da notare che, nella stragrande maggioranza dei casi, le convenzioni e gli accordi di collaborazione con i committenti prevedono il riconoscimento di **overhead costs nella misura massima del 7-10%** o la compartecipazione a progettualità di interesse comune con risorse proprie dell'Ente: ciò rende assai difficile far fronte a spese generali derivanti anche dalla natura della sede stessa dell'Istituto che sono non comprimibili o lo sono solo parzialmente.

La definizione del Bilancio preventivo 2021 ha messo in evidenza le medesime criticità degli esercizi precedenti: dalla permanente pressione fiscale, alla necessità di ricorrere al credito per la necessità di finanziare anticipatamente le attività e per i notevoli ritardi nel riscuotere da parte dei committenti pubblici. In questo quadro, si inserisce anche l'aggravio che la **indeducibilità dell'IVA** provoca sul bilancio: infatti l'IVA per l'Ente è esclusivamente un costo, essendo il pro-rata assai modesto, anche se significativamente aumentato negli ultimi tre anni. L'obiettivo è quello di mantenere i **costi di struttura attorno alla soglia critica del 20%** e minimizzare gli effetti negativi sul conto economico delle imposte e degli ammortamenti, per cui la **ricerca di nuove committenze, la sperimentazione di nuovi ambiti di attività e la proposta di servizi ed attività autonome ed innovative, unite ovviamente ad un politica rigorosa di controllo dei costi, appaiono i migliori strumenti in grado di permettere all'Ente il perseguimento del pareggio di bilancio**. In questo senso, ricordiamo che la fornitura di beni e servizi avviene con l'uso prioritario delle centrali di acquisto nazionali e regionali e l'adesione a contratti pubblici collettivi (nazionali e regionali) che garantiscono economicità e trasparenza delle procedure ad evidenza pubblica. Tutte le acquisizioni di lavori, beni e servizi avvengono nel rispetto delle norme dettate dalla L. 50/2016 e dei Regolamenti dell'Ente attualmente in vigore.

La prospettiva triennale tiene conto degli orientamenti generali sopra richiamati e delle variabili ad oggi conosciute e, al contempo, beneficia della prospettiva di maggiore stabilità conseguente al mutato quadro normativo a livello nazionale. Le annualità 2022 e 2023 sono redatte con prudenza e sulla base delle proiezioni storiche dell'ultimo triennio, tenendo comunque conto delle previsioni normative vigenti e dei piani convenzionali pluriennali attualmente in essere. In particolare, per la predisposizione del bilancio preventivo triennale 2021-2023, si sono seguite queste linee guida:

- i costi del personale connessi all'attuazione del Piano triennale dei fabbisogni sono considerati a regime solo nel 2023, dovendo procedere gradualmente nei due anni precedenti alle necessarie procedure di reclutamento nonché agli aggiornamenti annuali del Piano stesse e alle correlate verifiche sulla situazione economico-finanziaria dell'Ente;
- corrispondentemente la previsione di spesa relativa alle collaborazioni professionali risulta progressivamente diminuire, in corrispondenza con le previste scadenze dei relativi contratti di lavoro autonomo attualmente in essere;
- sono state formulate previsioni puntuali collegate alle commesse, sia dal punto di vista dei ricavi che da quello delle spese, secondo questi criteri:
  - o si sono considerati i ricavi di competenza per ciascun esercizio relativi alle commesse a valenza pluriennale già sottoscritte;
  - o per le commesse relativamente "sicure" in quanto storicamente stabilizzate (es. Regione Toscana) si sono considerati i ricavi in analogia a quanto previsto per il 2021;
  - o i ricavi per i servizi (socio-assistenziali e culturali) e quelli derivanti dalla gestione del patrimonio sono stati individuati calcolandoli in base allo storico dell'ultimo triennio;
  - o per le commesse comunque prevedibili, perché legate a rapporti di collaborazione ormai ultradecennali, si sono considerati ricavi in analogia a quanto previsto per il 2021;
  - o non sono state per il momento considerate entrate relative a commesse adesso in via di esecuzione ma per le quali non vi è

- ragionevole certezza riguardo alla loro effettiva presenza per il biennio successivo;
- o non sono stati considerati ricavi relativi a commesse che, pur nel quadro di una previsione pluriennale già attuale, non hanno prodotto una definizione formale di impegno in merito a specifici piani di attualità annuali;
  - o i costi relativi alle attività iscritte sono stati inseriti secondo le stesse logiche elencate ai punti precedenti;
- sono state inserite le quote di competenza dei ricavi in conto capitale e degli ammortamenti ad essi correlati secondo i piani di ammortamento già ufficializzati a partire dal 2016, così come è stata inserita una stima ragionevole, basata sullo storico dell'ultimo triennio, di altri ricavi e proventi;
  - i costi generali e di struttura sono calcolati in base allo storico e attualizzati rispetto alle condizioni ad oggi conosciute per il biennio 2022-2023,
  - si è tenuto conto della programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi, prevedendo anche le somme riconosciute come incentivi per funzioni tecniche ex art.113 del D.Lgs. 50/2016, che sono state allocate, secondo quanto prevede il regolamento vigente, nelle corrispondenti voci di bilancio (servizi in appalto).

Firenze, 7 dicembre 2020

Il Direttore Generale  
Giovanni Palumbo

