

Prot. 2019-0012381/1
del 18/12/2019

Firenze, 18 dicembre 2019

NOTE AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2019 E AL BILANCIO PREVENTIVO PLURIENNALE 2020 - 2022

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 2020 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; nel corso dell'esercizio 2020, quindi, sarà sicuramente indispensabile procedere ad adeguamenti di budget relativamente agli incrementi di ricavi ed ai relativi costi;
- 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 con una attività di ricontrattazione di canoni e utenze in un'ottica generale di contenimento e razionalizzazione dei costi.

Gli stessi criteri sono stati utilizzati per la predisposizione delle annualità 2021 e 2022; 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 2020;
- Bilancio preventivo economico triennale 2020-2022;
- Budget di Area 2020-2022 contenenti le assegnazioni di risorse al Direttore Generale e ai Direttori di Area;
- Piano triennale degli investimenti 2020-2022;
- Programma biennale degli acquisti di beni e servizi 2020-2021;
- Situazione aggiornata del personale dell'Ente a seguito dell'approvazione del piano del fabbisogno del personale per il triennio 2019-2021.

1. Analisi dei ricavi da commesse del Bilancio preventivo 2020

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. Di seguito viene riportato il dettaglio delle commesse iscritte nel Bilancio Preventivo 2020:

Committente	Oggetto della convenzione/ contratto	Totale ricavi bilancio 2020	Periodo di competenza	Stato di formalizzazione	Note
IIIA - Istituto Latino Americano	Programma EUROsociAL+	14.583	2019/2020	Firmato	Progetto su due esercizi per un importo totale di € 35.000
Commissione Adozione Internazionale	CAI 2019-2020	310.000	luglio 2019 - settembre 2020	Sottoscritto	Accordo di collaborazione firmato in data 09/07/2019; (totale importo € 471.500, insiste su due esercizi)
Presidenza del Consiglio - Dipartimento Famiglia	Legge 269/98	262.800	2020	Sottoscritto	Accordo di collaborazione annuale con Presidenza del Consiglio - Dipartimento Famiglia, comprendente tre diversi piani di attività
Presidenza del Consiglio -	L. 451/97 - Centro nazionale - piano attività 2020	599.980	2020	Sottoscritto	Accordo di collaborazione annuale con

NOTE AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2019 E AL BILANCIO PREVENTIVO PLURIENNALE 2020 - 2022

Dipartimento Famiglia					Presidenza del Consiglio – Dipartimento Famiglia, comprendente tre diversi piani di attività
Presidenza del Consiglio – Dipartimento famiglia	Monitoraggio politiche sulla famiglia e servizi educativi – piano attività 2020	306.800	2020	Sottoscritto	Accordo di collaborazione annuale con Presidenza del Consiglio – Dipartimento Famiglia, comprendente tre diversi piani di attività
Ministero del Lavoro e della politiche sociali	L. 285/97 - Centro nazionale	850.000	2020	Sottoscritto	Convenzione triennale ma con piani di attività annuali
Ministero del Lavoro e della politiche sociali	Assistenza tecnica PON inclusione 2017-2020	96.000	2017-2020	Sottoscritto	Convenzione su quattro esercizi per un Importo totale di € 570.000
Ministero del Lavoro e della politiche sociali	Assistenza tecnica PON Careleavers 2019-2023	445.000	2017-2023	Sottoscritto	Protocollo d'intesa di importo totale pari a € 1.500.000, di durata quinquennale
Regione Toscana - Assessorato politiche sociali	Centro regionale - Area Sociale	850.000	2020	In via di sottoscrizione	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	Centro regionale - Area Educativa	220.000	2020	In via di sottoscrizione	Legge 31/2000 - Piano di attività ed Centro Regionale di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza – piano triennale 2019-2021: piano di attività 2020 per un importo di € 220.000 (vedi nota del Dirigente settore Educazione e Istruzione RT prot.12007/E)

NOTE AL BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO 2019 E AL BILANCIO PREVENTIVO PLURIENNALE 2020 - 2022

Regione Toscana - Assessorato politiche sociali	Mediazione familiare	130.000	2020	Firmato	Atto integrativo di accordo di collaborazione firmato a novembre 2019
Regione Toscana - Assessorato politiche sociali	Progetto pilota su bambini in comunità per madri tossicodipendenti	100.000	2020	In via di sottoscrizione	Atto integrativo di accordo di collaborazione in via di definizione
Unicef - IRC	Innocenti Library	71.450	2020	Sottoscritto	Accordo collaborazione 2016-2020
Comune di Firenze	Attività Polo dell'Infanzia Innocenti 2019/2022	1.578.000	settembre 2019 - agosto 2022	Sottoscritto	Protocollo d'intesa triennale sottoscritto a luglio 2019, accordo di collaborazione specifico ancora da formalizzare
Comune di Firenze	Incontri protetti	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	Case di accoglienza	850.000			Importo analogo a stanziamento preventivo assestato anno 2019
Ordine Assistenti Sociali	Formazione	15.000		Sottoscritto	Accordo quadriennale sottoscritto a dicembre 2017 con piani finanziari annuali di volta in volta formalizzati
Comune di Napoli	Attività di formazione e monitoraggio su servizi e interventi in contesti socio/educativi	110.000		Sottoscritto	Accordo triennale di collaborazione che prevede piani finanziari annuali di volta in volta formalizzati
Autorità Garante per l'infanzia e l'adolescenza	Piano attività 2020	39.000	2020	Sottoscritto	Proroga semestrale di accordo di collaborazione 2019
Comune di Firenze e altri soggetti	Progetto FAMI - UP Minori	80.000	2019-2020	Sottoscritto	Progetto finanziato dal FAMI (Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione) che ha il Comune di Firenze come capofila e prevede la partecipazione di numerosi altri

conseguentemente, del finanziamento) previsto nell'accordo di collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le politiche della famiglia (+15% circa).

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);
- accordo di collaborazione con il Comune di Napoli per attività di formazione e monitoraggio su servizi e interventi in contesti socio/educativi (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");
- protocollo d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'assistenza tecnica alla realizzazione del progetto nazionale per l'inclusione e integrazione dei bambini rom, sinti e caminanti (2017-2020);
- partecipazione come partner al progetto "Up Minori" finalizzato alla realizzazione di servizi aggiuntivi volti all'inclusione di minori stranieri non accompagnati;
- accordo di collaborazione con Istituto Latino Americano per la realizzazione di attività di promozione dei diritti dell'infanzia in Cile, attraverso il supporto al rafforzamento dei programmi del sottosistema di protezione sociale "Chile Cresce Contigo".

La valenza pluriennale dei rapporti convenzionali, che rende possibile una programmazione di medio periodo e consente di ottimizzare l'utilizzo delle risorse economiche ed umane, è uno degli obiettivi principali in relazione al problema della **stabilizzazione delle risorse**, che è da sempre un aspetto prioritario nella gestione dell'Ente: non essendo soggetto a trasferimenti pubblici cd. "ordinari", l'Istituto deve affidare la propria sopravvivenza in misura rilevante a **rapporti convenzionali che hanno comunque una loro aleatorietà**, pur nel quadro di rapporti ormai definiti e storicizzati con la maggior parte dei grandi committenti. In questo contesto, **l'emendamento approvato nell'ambito della legge di stabilità 2018** - che inserisce nell'ordinamento giuridico la previsione espressa di poter attribuire, mediante convenzioni di norma di durata pluriennale, finanziamenti all'Istituto degli Innocenti da parte dei

membri dell'Osservatorio nazionale per l'Infanzia per la realizzazione delle attività istituzionali del Centro Nazionale di Documentazione ed Analisi per l'infanzia - garantisce il ruolo formale dell'Istituto degli Innocenti quale soggetto gestore, **in via stabile**, delle specifiche competenze connesse alle attività del Centro Nazionale e consente di **conferire maggiore certezza e stabilità anche ai correlati ricavi**.

Infine, è interessante sottolineare la presenza nel 2020 di due progetti sperimentali, finanziati dalla Regione Toscana, che sono significativi, più che per l'aspetto meramente economico, come segnale della capacità dell'Istituto a proporsi come soggetto attivo delle politiche rivolte all'infanzia e all'adolescenza, anche in ambiti "nuovi" e diversi rispetto alla sua tradizionale attività:

- 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.

Una caratteristica dell'Istituto è sempre stata quella di presentare un Bilancio fortemente segnato da una **bassa autonomia in relazione alle fonte di ricavo**; in anni passati, la quasi totalità delle entrate derivava da grandi convenzioni finanziate dal Governo/Regione Toscana ed il contrarsi di queste ha necessariamente determinato un orientamento dell'attività caratterizzato da un approccio maggiormente rivolto a ricercare la realizzazione dei fini statutari in collaborazione con altri soggetti o in autonomia. L'attività è stata quindi orientata, da un lato, verso il **consolidamento delle attività e delle collaborazioni più significative a livello governativo e regionale** e, dall'altro, verso la **messa in campo delle competenze dell'Istituto in relazione a nuovi e diversi soggetti** (E.L. non toscani, Fondazioni, U.E., ecc...).

2. Analisi degli altri ricavi del Bilancio preventivo 2020

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 2020 (ricavi delle vendite e prestazioni), **circa il 16% 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	143.950	Servizi in concessione	Stima introiti per concessione servizi museali e concessione servizi di caffetteria: per quest'ultima è stata superata la specifica soglia individuata dal contratto, per cui verrà riconosciuta all'Ente la prevista percentuale sugli incassi ("royalties").
	180.000	Servizi di convegnistica	Stima introiti basata sull'andamento storico degli ultimi due esercizi
	21.000	Sponsorizzazioni	Contratto sponsorizzazione attività della bottega dei ragazzi (FILA)
	35.000	Contributi per attività culturali	Contributi già deliberati da parte della Fondazione Istituto degli Innocenti per realizzazione mostre da allestire nel primo trimestre 2020
Gestione del patrimonio immobiliare	816.000	Locazioni	Affitti in corso, comprensivi di immobili Impruneta e Figline
	308.631	Rimborsi spese per comodati e accordi di progetto	Accordo di collaborazione Unicef 2016-2020 (affitto nuova sede)
	46.000	Rimborsi spese condominiali	Stima basata su storico ultimi due esercizi
Centro culturale-ricreativo Campi	3.000	Servizi in concessione	Introiti per concessione bar Porto delle Storie

Come già accennato in precedenza, il 2020 vede una leggera flessione dei ricavi per vendite e prestazioni in relazione all'esercizio precedente; questo andamento è spiegabile con il venir meno di accordi di collaborazione che erano presenti nel 2019 con significative valorizzazioni economiche e la cui assenza non è stata ancora del tutto compensata con l'aumento di altre convenzioni. Considerato che, comunque, in corso d'anno è logico e presumibile aspettarsi un incremento dei ricavi a seguito della formalizzazione di ulteriori rapporti di collaborazione in fase di definizione, come sempre accaduto negli anni precedenti, la linea di tendenza del presente esercizio conferma, quindi, una sostanziale tenuta dei ricavi collegati alle attività e ai servizi tipici.

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 diminuisce rispetto al 2019 non solo a causa della succitata riduzione dei ricavi per vendite e prestazioni, **ma anche a seguito del decremento degli altri ricavi e proventi, 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.

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

- La sezione A individua il valore della produzione, pari ad Euro 9.695.950 (-12% rispetto alla previsione assestata 2019).
- La sezione B individua i costi della produzione, pari ad Euro 9.362.629 (-12% rispetto alla previsione assestata 2019): si osserva perciò una riduzione dei costi in misura del tutto corrispondente alla succitata riduzione dei ricavi.
- La sezione C evidenzia il saldo dei proventi ed oneri finanziari di Euro - 61.907 (-5% rispetto alla previsione assestata 2019): 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 l'impatto sul conto economico;
- La sezione D rappresenta le rettifiche di valore di attività finanziarie, a valore 0.
- Le imposte sul reddito dell'esercizio ammontano infine a Euro 271.414 (-3% rispetto alla previsione assestata 2019). Di queste l'IRAP, calcolata alla luce di quanto previsto dalle disposizioni normative in vigore, ammonta ad Euro 181.115, in linea con quella dell'esercizio precedente.

Il valore della produzione è costituito da *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (3.A.0.1) pari a Euro 8.837.463, di cui Euro 6.784.713 da attività istituzionali e Euro 1.926.750 da attività commerciale (principalmente costituiti dai servizi per la prima infanzia e le attività del Museo). I ricavi da fund raising ammontano a 126.000 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 531.539. 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 contro 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 proventi straordinari per 227.149 euro, previsioni che si riferiscono in particolare a:

- plusvalenze su cessione di terreni e porzioni di fabbricati, operazioni già effettuate ma che troveranno manifestazione finanziaria nel 2020, per circa 30.000 euro;
- riduzione di svalutazioni effettuate nel corso di precedenti esercizi per 91.979 euro: si tratta di un credito di 160.000 euro (più spese legali) vantato dall'Istituto nei confronti di Bandini Bruno e Sistemi integrati 2010 spa, a seguito della sentenza del Tribunale di Firenze n.2074/2016; tale credito era stato prudenzialmente svalutato per un importo del 50%, ma la procedura di esecuzione immobiliare attualmente in corso (con asta pubblica già prevista per il 20/03/2020) dovrebbe consentire di recuperare tutto il credito vantato;
- riduzioni di fondi rischi eccedenti per circa 105.000 euro: in merito alla causa intestata all'Istituto dall'impresa General spa, ditta esecutrice dei lavori di ristrutturazione del Museo, era stato effettuato, negli esercizi precedenti, un accantonamento al fondo rischi per cause legali in corso che risulta superiore alla cifra riconosciuta dalla recente relazione del CTU incaricato dal Tribunale di Firenze.

Si tratta, in ogni caso, di stime che saranno tradotte in scritture contabili solo a seguito dell'effettivo avverarsi delle circostanze suddette, pertanto, in caso di diverse o ulteriori notizie in merito si potrà sempre procedere ad una loro revisione in fase di assestamento delle previsioni per l'anno 2020.

4. Analisi delle principali voci di costo

I costi della produzione 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**, che ammontano a Euro 67.800. Rispetto all'assestato 2019 abbiamo **una decisa riduzione (-23%)**, più che altro a causa della minor necessità di rifornimento del magazzino dell'Ente, dato che l'approvvigionamento dei beni di consumo per le case di accoglienza è adesso previsto a carico dell'affidatario del servizio di gestione delle stesse;
- costi per servizi (3.B.07) pari a Euro 5.632.259, **in diminuzione del 8% rispetto alla previsione assestata 2019**, che comprendono principalmente:
 - manutenzioni, utenze e canoni di assistenza per Euro 804.061 (**-7% rispetto alla previsione assestata 2019**), in linea con l'obiettivo del contenimento e della razionalizzazione dei costi fissato dal Consiglio di Amministrazione (**5-10%**);
 - servizi in appalto per Euro 2.456.852, in diminuzione rispetto alla previsione assestata 2019 (-5%), a seguito del minor volume di attività in previsione;
 - servizi di consulenza in appalto e collaborazioni per Euro 1.935.091 (-4% rispetto alla previsione assestata 2019), decremento legato anche in questo caso al minor volume di attività prevista;
 - altri servizi per gestione caratteristica per Euro 387.200 in netta diminuzione rispetto alla previsione assestata 2019 (**-37%**); in questa categoria rientrano le spese tipografiche, di organizzazione, alberghiere e di catering (direttamente correlate alle attività su commessa) e i rimborsi di spese di viaggio, tutte voci di spesa direttamente legate al volume delle attività in programma;
 - spese per organi statutari per Euro 48.514 (di cui Euro 38.014 per compensi del Collegio dei Revisori dei Conti e Euro 4.000 per rimborsi spese organi sociali);
- i costi del personale ammontano ad Euro 2.891.508 e sono sostanzialmente in linea con la previsione assestata 2019 (+1%); parte delle assunzioni previste nel Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 sono state realizzate nel 2018, altre nel corso del 2019 e il piano stesso è stato aggiornato e ri-adottato per il triennio 2019-2021, senza incrementi di spesa, al fine di procedere alla sua completa attuazione e alle sostituzioni del personale *medio tempore* cessato dal servizio. Rimangono, infatti, da coprire, mediante apposite procedure concorsuali da effettuarsi nel 2020 e nel 2021, alcuni posti previsti nell'originario Piano 2018-2020, per i quali è stata prevista la copertura in bilancio nelle due annualità successive al 2020.

In particolare, si hanno oneri per salari e stipendi per Euro 2.224.809, oneri previdenziali (Inadel, Inail, Cpdel, Inps) per Euro 638.711, spese di aggiornamento personale dipendente e dirigenti per Euro 38.000;

- costi per ammortamenti e svalutazioni (3.B.10) ammontano a Euro 478.611, valore assai più basso di quello del preventivo assestato 2019 (-45%), decremento collegato, come già spiegato, alla riduzione dei contributi in conto capitale;
- gli oneri diversi di gestione (3.B.14), ammontanti a Euro 292.450, sono formati da Euro 73.000 per premi assicurativi, da Euro 183.400 per imposte indirette e tasse (IMU e TASI, tassa sui rifiuti, bolli auto, imposta di registro, etc), da Euro 8.700 per quote associative e contributi ad associazioni che hanno specifici accordi di collaborazione con l'Istituto. Rispetto al preventivo assestato 2019 si osserva un netto decremento (-58%) in quanto nell'esercizio precedente vi erano stanziamenti per trasferimenti a partner di progetti e spese di pubblicità per le iniziative collegate al Seicentesimo dell'Ente, non più presenti nel 2020.

L'equilibrio fra ricavi e costi, in un quadro generale di "turbolenza" per la stabilità e l'autonomia finanziaria dell'Istituto e in un contesto di continue evoluzioni a livello normativo e di finanza pubblica, va senza dubbio ricercato nell'affinamento della gestione tecnica, amministrativa e finanziaria e, dunque, in un **controllo della spesa attento e puntuale** ma, ancor di più, 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 previste dalle convenzioni/contratti anticipando le spese, che confluiscono a posteriori nelle rendicontazioni a seguito delle quali vengono, con notevoli ritardi, riconosciuti i corrispettivi dovuto 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 (sia pure con un trend di riduzione rispetto al passato).

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 2020

Nel corso del 2019 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 2020 - 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 30/01/2019, recante "Piano triennale per la prevenzione della corruzione, per la trasparenza e integrità (P.T.P.C.T.) 2019-2021. Approvazione";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 14/03/2019, 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";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 27/03/2019, recante "Approvazione del Piano triennale di razionalizzazione 2019-2021 ai sensi dell'art. 16, commi 4,5 e 6 del D.L. n. 98/2011";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 19 del 27/03/2019, recante "Linee di indirizzo in ordine alla costituzione e utilizzo del fondo del salario accessorio del personale non dirigente dell'Istituto. Anno 2019";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 20 del 10/04/2019, recante "Approvazione del Piano attuativo annuale 2019";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 17/04/2019, recante "Linee di indirizzo per la costituzione del fondo per l'anno 2019 per la retribuzione di posizione e risultato del personale con qualifica dirigenziale dell'Istituto degli Innocenti";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 30 dell'08/05/2019, recante "Delibera recante ad oggetto l'"Attuazione del regolamento di cui alla propria deliberazione n. 62 del 24/11/2017, nonché del piano di razionalizzazione 2018-2020. Integrazione del fondo per il salario accessorio del personale non dirigente dell'ente per l'anno 2018 con risorse aggiuntive variabili";

- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 8/05/2019, recante "Delibera inerente gli 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";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 71 del 27/11/2019, recante "Approvazione del nuovo regolamento orario di lavoro";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 76 del 11/12/2019, recante "Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 dell'Istituto degli Innocenti. Aggiornamento e riadozione con riferimento al triennio 2019-2021";
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 78 del 11/12/2019, recante "Proposta di project financing ad iniziativa privata di Elixir Ristorazione spa - Valutazione interesse pubblico e fattibilità".

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/convenzioni/altre entrate **senza nessun trasferimento cd. "ordinario"** (tant'è che, in presenza ad esempio di rinnovi/aumenti contrattuali dei dipendenti a cui è applicato il CCNL del predetto comparto, l'Istituto deve trovare le risorse necessarie nel proprio bilancio senza nessun contributo esterno), non partecipa del Bilancio dello Stato (è **escluso dall'elenco Istat** e dalle correlate normative di predisposizione del bilancio dello Stato) 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, 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 con i committenti prevedono il riconoscimento di **overhead costs nella misura massima del 7%** in linea con la normativa europea sui concessionari 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 solo parzialmente comprimibili. La definizione del Bilancio preventivo 2020 ha messo in evidenza le medesime difficoltà 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 due 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 avviene nel rispetto della 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 ma, al contempo, sconta l'incertezza del quadro complessivo. Le annualità 2021 e 2022 sono redatte, quindi, con prudenza e sulla base della proiezioni storiche dell'ultimo triennio con tutte le riserve più sopra formulate. In particolare, per la predisposizione del bilancio preventivo triennale 2020-2022, si sono seguite queste linee guida:

- i costi del personale delle annualità 2021 e 2022 sono quelli previsti a regime dal Piano triennale dei fabbisogni del personale, con la previsione di incremento della spesa nel biennio 2021-2022 correlato al completamento delle procedure di reclutamento ivi previste;
- sono state formulate previsioni puntuali collegate alle commesse, sia dal punto di vista dei ricavi che da quello delle spese, secondo questi criteri:
 - si sono considerati i ricavi di competenza per ciascun esercizio relativi alle commesse a valenza pluriennale già sottoscritte;

- per le commesse relativamente “sicure” in quanto storicamente stabilizzate (es. Regione Toscana) si sono considerati i ricavi in analogia a quanto previsto per il 2020;
- i ricavi per i servizi (socio-assistenziali e culturali) e quelli derivanti dalla gestione del patrimonio sono stati calcolandoli in base allo storico dell’ultimo triennio;
- per le commesse comunque prevedibili, perché legate a rapporti di collaborazione ormai ultradecennali, si sono considerati, in via prudenziale, ricavi pari al 80% rispetto a quelli inseriti per il 2020;
- 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;
- 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 2020-2021,
- 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).

Il Direttore Generale

Giovanni Palumbo

