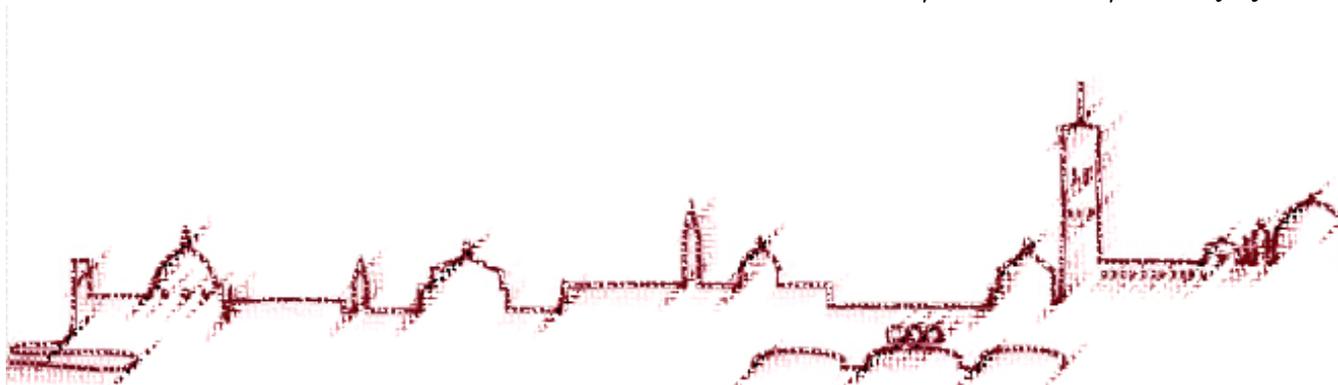


# Relazione sulla PERFORMANCE 2019

ASP Firenze Montedomini

*Da sempre vicino alle persone fragili*



# Relazione sulla Performance 2019

## Indice

I fatti salienti dell'anno	p. 3
Il controllo di gestione	p. 12
Il sistema di valutazione della Performance e della premialità	p. 24
Gli obiettivi aziendali 2019	p. 25
Obiettivo 1   Bilancio Sociale	p. 26
Obiettivo 2   Modello 231	p. 29
Obiettivo 3   Montedomini rigenerata	p. 31
Conclusioni - Andrà tutto bene	p. 34

## • I FATTI SALIENTI DELL'ANNO

### *Un anno di transizione.*

Il 2019 è stato, indubbiamente, un anno di transizione importante.

Nel maggio del 2019 si sono svolte le elezioni amministrative per il Sindaco di Firenze. Di fatto il CdA di Montedomini, Azienda controllata dal Comune di Firenze, ha completato il suo mandato con la fine della legislatura comunale.

Per questo motivo l'anno si è prevalentemente diviso in due semestri ben distinti. Allo stesso tempo è davvero impossibile raccontare questo 2019 senza fare un necessario collegamento con quello che è accaduto nel febbraio del 2020, con lo scoppio della pandemia da covid-19. Vedremo più avanti come e quanto gli accadimenti dei primi 4 mesi del 2020 abbiano avuto delle importanti conseguenze sugli obiettivi e sulle azioni pianificate nel 2019, molto di più di qualsiasi altro evento che si sarebbe potuto immaginare. Per questo motivo abbiamo deciso di aggiungere come una sorta di "appendice", in questo paragrafo, dedicato proprio alla diffusione del virus e alle urgenti e importanti azioni di contenimento adottate in quei mesi.

Il primo si è caratterizzato per eventi che hanno segnato la rendicontazione dei progetti di fine legislatura.

Tra questi certamente ricordiamo l'Open Day "Nuove armonie e forme di inclusione, arte e formazione" della struttura Il Fuligno. Una giornata di apertura ricca di momenti di dibattito, visite culturali e l'inaugurazione dei nuovi locali di Via Faenza, 48.



3



Altro tassello importante è stato l'avvio degli incontri del Caffè Alzheimer "Il Ritrovo".

Il progetto, finanziato dalla Regione Toscana, si è svolto presso le locali de "Il Ritrovo" a Montedomini Sede in Via de 'Malcontenti n.6 con due incontri mensili, di giovedì, dalle 15 alle 18. La partecipazione è stata gratuita, aperta a tutti ed ha registrato un buon successo, sia per la utenza intercettata che per la soddisfazione di quanti hanno partecipato.

Dal 28 febbraio al 2 marzo si è svolto l'importante Convegno internazionale "Long Term Care": discussioni plenarie, conferenze dedicate e tavole rotonde hanno riunito professionisti del mondo della medicina, della finanza, dell'assistenza, del lavoro sociale,

della riabilitazione, della tecnologia e di altri fornitori di servizi che desideravano conoscere le molteplici sfaccettature dell'invecchiamento digitale in atto.

A marzo è poi tornato a Montedomini, ancora una volta, Artour-0 il MUST nel Guardaroba Storico di Via de' Malcontenti dal 21 al 24 marzo 2019. La mostra di arte contemporanea internazionale, con installazioni di pregio che hanno "arricchito" i nostri spazi, come negli altri anni, ha peraltro coinvolto i residenti attraverso la consueta "caccia al tesoro" e un momento musicale a loro dedicato.

Ancora eventi, ancora il Guardaroba: il 18 maggio si è svolta la mostra fotografica «La Spesa. Non siamo ciò che mangiamo» di Oriente Plazzi Marzotto che non avrebbe potuto trovare miglior collocazione di quella negli antichi armadi del Guardaroba storico di Montedomini. Qui, dal XIX secolo, lavoravano le anziane ospiti, affiancate da giovani donne esterne, a cucire la biancheria per l'istituto: un luogo nel quale le donne sono state protagoniste e tornano ora ad esserlo, sia pure in chiave molto diversa. Oriente Plazzi Marzotto, con le sue 32 immagini costruisce un percorso nel quale il corpo femminile è in stretta relazione con una serie di alimenti: a volte il corpo li mima, a volte li evoca, ma ogni fotogramma risveglia sentimenti ambivalenti nello spettatore, inizialmente paiono bizzarre, quasi giocose, ma di seguito la percezione cambia, subentrano altre emozioni, forse angoscia o una sorta di vuoto silente.

Nel mese di maggio sono stati presentati i nuovi spazi espositivi del Museo del Bigallo.

4

L'idea prevede che diventi uno spazio multimediale e innovativo che permetterà a cittadini, studenti e turisti di fare un viaggio virtuale nel Rinascimento fiorentino: così si presenterà il nuovo Museo del Bigallo una volta che saranno conclusi i lavori di ristrutturazione, che coinvolgono anche la Loggia, entrambi di proprietà dell'Azienda.

I nuovi spazi espositivi sono stati presentati

dal sindaco Dario Nardella, dal presidente dell'ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi, dal direttore generale di Fondazione CR Firenze Gabriele Gori e dal consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore Domenico Mugnaini.

L'ASP Firenze Montedomini ha avviato da tempo un'intensa attività di recupero della Loggia e del Museo del Bigallo concordata con la Soprintendenza delle Belle Arti. Nel 2013-2014, ad esempio, all'interno del Museo sono stati effettuati i restauri dell'affresco della Madonna della Misericordia e dell'affresco staccato dei Capitani, che consegnano i bambini alle madri.

Il progetto esecutivo per la realizzazione del nuovo Museo è stato presentato al CdA di Montedomini alla fine dello scorso anno e nei prossimi mesi sarà presentato anche alla



cittadinanza. Tale progetto è condiviso con l'Opera del Duomo, che è partner dell'operazione di ristrutturazione e allestimento del nuovo spazio museale al secondo piano dell'immobile. I lavori sono iniziati nel corso del 2019 e si concluderanno nel 2020. La realizzazione del nuovo Museo è resa possibile anche grazie al contributo della Fondazione CR Firenze.

*"Questo progetto permette di restituire ai cittadini di Firenze una parte fondamentale del cuore della città - ha detto Luigi Paccosi- e con grande orgoglio oggi Montedomini lo rende pubblico e lo condivide con gli attori principali impegnati in questo importante percorso"*

Un momento fondamentale di questo primo semestre di "rendicontazioni" è stato certamente la presentazione del Bilancio Sociale di Mandato 2014/2019 di ASP Firenze Montedomini, avvenuta il 16 maggio 2019.

Il bilancio sociale rappresenta uno strumento fondamentale di rendicontazione attraverso il quale sono stati forniti i risultati degli ultimi cinque anni ed i progetti futuri.

Alla presentazione, avvenuta nel Guardaroba storico, hanno partecipato l'Assessore al Welfare Sara Funaro, il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi, la vicepresidente Francesca Napoli, i consiglieri Giulio Caselli e Francesco D'Addario, il direttore generale Emanuele Pellicano ed il Prof. Niccolò Marchionni del Comitato Scientifico della Fondazione Montedomini Onlus.

Il documento per esteso è rintracciabile a questo indirizzo:

<http://www.montedomini.net/it/bilancio-sociale-di-montedomini-2014/2019/>



5

Infine, sempre all'interno di questo intenso quanto ricco mese di maggio, si è concluso con la inaugurazione della nuova sede di AIMA Firenze (Associazione Italiana Malattia di Alzheimer) e il nuovo Centro di Ascolto Alzheimer dell'associazione presso la sede di Via de' Malcontenti 6, nel complesso di Montedomini: un punto di riferimento nella comunità



fiorentina che offre competenze e funzioni specifiche per i malati di Alzheimer e le altre forme di demenza. Erano presenti l'assessore al Welfare Sara Funaro, il presidente di AIMA Firenze Manlio Matera, il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi, il direttore della Società della Salute Marco Nerattini e il direttore di Montedomini Emanuele Pellicanò. *"Un momento storico per AIMA - ha affermato il presidente di Manlio Matera- perché la nuova sede dopo 25 anni di attività vuol dire non solo rinnovamento ma anche nuovi stimoli a lavorare in*

*sinergia con le istituzioni con un unico obiettivo, osare sempre più attenzione ai bisogni di*

*cura e assistenza dei malati e delle famiglie. E lo faremo grazie alla preziosa collaborazione con il Comune di Firenze e la stessa struttura di Montedomini. Continueremo e consolideremo il nostro lavoro a tutela dei malati e delle famiglie, promuovendo per loro servizi innovativi, ma anche la formazione degli operatori, per far sì che sia un problema adeguato ai bisogni di cura e rafforzamento dei servizi ai bisogni della Demenza".*

Il Centro di Ascolto Alzheimer svolgerà funzioni di consulenza, orientamento e sostegno per le persone con malattia di Alzheimer o altra forma di Demenza e sarà aperto dal lunedì al venerdì.

Il secondo semestre di questo anno particolare si è di fatto aperto con la formale conclusione della consiliatura, avvenuta in concomitanza con le elezioni del nuovo Sindaco e del nuovo Consiglio Comunale di Firenze, avvenuto il 27 maggio 2019, con la riconferma di Dario Nardella alla guida dell'amministrazione fiorentina. Da quel momento il CdA di Montedomini è entrato nella fase di "prorogatio", in attesa degli atti di nomina da parte del Comune del nuovo Presidente, dei nuovi componenti del Consiglio e dell'organo dei revisori.

Il primo evento significativo di questa nuova "era" è stata la grande e significativa cena, tenutasi domenica 30 giugno, nel magnifico scenario della piazza Signoria per ben 250 ospiti di Montedomini!

La "Cena sotto le stelle" in Piazza della Signoria per gli anziani delle strutture dell'ASP è stato promosso e organizzato dall'Enoteca Pinchiorri, che rinnova ancora una volta la sua amicizia verso la struttura di via de' Malcontenti e i suoi ospiti. È la prima volta che Annie Féolde e Giorgio Pinchiorri regalano una cena in piazza agli anziani, mentre è un appuntamento ormai consolidato negli anni, e sempre molto atteso, il tradizionale pranzo per lo scambio di auguri di Natale.



*"Siamo molto affezionati agli anziani di Montedomini - hanno detto Annie Féolde e Giorgio Pinchiorri - e, in collaborazione con il Comune e il sostegno del sindaco Nardella, abbiamo deciso di offrire loro una cena. Ci fa molto piacere essere vicini agli ospiti della struttura di Montedomini e tutte le volte che facciamo qualcosa con loro e per loro per noi è una soddisfazione immensa".*

L'allestimento, curato da Guido Guidi Ricevimenti, ha permesso di far sedere in piazza, davanti all'arengario di Palazzo Vecchio, circa 250 ospiti, distribuiti in 25 tavoli. Con loro hanno cenato il sindaco Dario Nardella, l'assessore al Welfare Andrea Vannucci, il presidente del Quartiere 1 Maurizio Sguanci, il presidente e il vicepresidente Luigi Paccosi, Francesca Napoli e il Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini.

Una scelta gestionale molto significativa, sotto tutto gli aspetti (economici e funzionali) è stata quella di far gestire il Punto Accoglienza e Sorveglianza dal personale di un'azienda esterna. A partire dal 1° agosto l'Azienda ASAP si è aggiudicata il servizio di accoglienza e portineria h 24, effettuando un'informatizzazione dei servizi di accoglienza con l'utilizzo di un software per migliorare la procedura di accesso alla struttura di Montedomini Sede.

In estrema sintesi, questi i cinque nuovi passaggi fondamentali per l'accesso:

1. Unico accesso per tutti da Via de' Malcontenti, 6 (rivolto sia a dipendenti, cooperativa e collaboratori, che utenti, visitatori, ecc);
2. Identificazione informatizzata alla scrivania con gli operatori di accoglienza (sarà richiesto un documento d'identità al primo accesso);
3. Consegna del "pass identificativo" personalizzato;
4. Accesso alla struttura con pass;
5. Uscita dalla struttura tramite esibizione del pass, unicamente dal Desk di Via de' Malcontenti.

I cinque passi fondamentali si sono rivelati vincenti e stanno davvero garantendo una maggiore sicurezza della struttura e delle persone che vivono; c'è un unico punto di accesso pedonale da Via de' Malcontenti che assicurerà sempre un maggior controllo negli accessi. Per quanto riguarda il parcheggio dei mezzi privati si è stabilito che auto e i motocicli devono essere parcheggiati all'esterno della struttura, le biciclette alle rastrelliere presso il cortile della mensa (ingresso da Via de 'Malcontenti).

7

Altro evento di grande fascino e di valenza significativa per la città è stato la nuova edizione de "Il Cuore di Firenze" il 10 settembre 2019. Le quattro storiche istituzioni di Firenze, Misericordia di Firenze, ASP Firenze Montedomini, Santa Maria Nuova e Istituto degli Innocenti che hanno dato origine al concetto stesso della solidarietà nel mondo, dal 2017 hanno unito le forze per dare vita al più importante evento di beneficenza dell'anno. "Il Cuore di Firenze" quest'anno ha una nuova location: la serata si è tenuta in piazza Santissima Annunziata e ha fatto parte del programma delle celebrazioni del Seicentenario dell'Istituto degli Innocenti, da sei secoli impegnato in difesa dei diritti di bambini e ragazzi. Il ricavato della serata è stato devoluto a Casa Bambini, una delle tre strutture di accoglienza dell'Istituto nella quale sono accolti bambini e madri in stato di difficoltà familiare.





Dopo un intenso e lungo lavoro di recupero e riprogettazione, il 18 ottobre sono stati inaugurati i nuovi locali, completamente ristrutturati, del Centro Diurno “Athena” di Montedomini Sede: un centro nel cuore della città, rinnovato e modernizzato per accogliere e supportare ospiti e famiglie dei malati di Alzheimer a Firenze. Durante la mattinata è stato possibile esplorare i locali finemente rinnovati dal Centro Diurno “Athena” e tutte le attività che vi sono svolte: dai laboratori di stimolazione

cognitiva, alle terapie occupazionali (pittura tematica, attività ludiche, letture animate e molto altro), la “doll therapy” e la Pet Therapy con Magda, il cane guida della Scuola Nazionale per Ciechi di Scandicci. Una scelta coraggiosa, quella di Montedomini, che è andata nel solco di rendere l’Azienda sempre più luogo centrale rispetto a questo tema.



Al fine di stringere un “patto di vicinanza” con la città, si è deciso di avviare una serie di visite guidate sul cantiere del Museo del Bigallo: il ciclo è stato denominato “Scoprendo il Bigallo”. A partire dal 7 dicembre, ogni primo sabato del mese fino a giugno 2020 il cantiere e alcune vedute interne al Museo del Bigallo saranno visitabili. Grazie alla collaborazione con Real Media che si è occupato del restauro. Gli architetti e i restauratori guidano gratuitamente i visitatori all’interno del Bigallo e i ponteggi del cantiere esterno in un percorso tra cenni storici e curiosità sui lavori in corso. L’obiettivo di “Scoprendo il Bigallo” sarà quello di informare i cittadini sull’avanzamento del restauro in corso alla Loggia del



Bigallo dal novembre 2017 e spiegare la presenza della pubblicità sulla facciata esterna della struttura per un periodo così lungo. Ai cittadini e a tutti i visitatori saranno illustrate le tecniche di restauro presenti, le problematiche sorte durante i lavori, i cenni storici e la cultura delle opere d’arte e della Loggia. Il Bigallo tornerà così a comunicare, ad accogliere fiorentini e visitatori, ad affascinare con le incantevoli opere d’arte custodite al suo interno.

L’anno solare si è concluso con i consueti pranzi di Natale che si sono tenuti in tutte le strutture di Montedomini. Ma la novità più importante è stata la pubblicazione, avvenuta il 27 dicembre 2019, dell’avviso pubblico per la nomina dei componenti del nuovo CdA e del Collegio dei Revisori di Montedomini.

Da quel momento in poi si è chiusa la fase di “prorogatio” del Consiglio di Paccosi e di fatto si è entrati in un ulteriore fase di attesa, senza che il vecchio CdA potesse più convocarsi neppure per l’ordinaria amministrazione.

### *Il 2020: l’attesa e il Covid 19*

I mesi di gennaio e febbraio del nuovo anno, sono iniziati all’insegna di un impegno che si è rivelato quanto mai “lungimirante”: il completamento del nuovo reparto posto in Via Thouar, completamente ristrutturato e modernizzato, nell’intento di trasferire in esso uno dei nostri nuclei RSA. L’operazione era pianificata nel doppio intento di migliorare complessivamente gli spazi dedicati ai nostri residenti (peraltro realizzando l’allineamento allo stesso livello di piano 2° dei nuclei RSA, oggi posti uno al di sopra dell’altro). Oltre al miglioramento organizzativo si sarebbe potuto fare i lavori programmati legati all’adeguamento antincendio previsto dalla normativa del 2015.



Tutti questi piani sono stati letteralmente stravolti nel mese di febbraio dallo scoppio della terribile pandemia legata alla diffusione del Covid-19.

È datata 26 febbraio 2020 la prima comunicazione ai nostri stakeholders nella quale si invitata ad adottare le linee guida dettate dagli organismi mondali e nazionali in materia di sanità pubblica e a limitare allo stretto necessario le visite di parenti, visitatori, accompagnatori e volontari.

Da quel momento è iniziata una fase difficile, complessa e a tratti drammatica che ci ha portato, tra le altre cose, nell’adempimento delle normative nazionali e regionali, a chiudere l’accesso dall’esterno alle nostre RSA, a chiudere il Centro Diurno appena rinnovato, ad adottare un numero veramente incredibile di linee guida comportamentali all’interno e all’esterno delle RSA.

Contemporaneamente, dal 18 marzo, gran parte del personale è stato posto in “smart working” al fine di ridurre il più possibile in numero complessivo dei dipendenti presenti, limitato ad una soglia necessaria a presidio dei servizi essenziali sempre garantiti.

Montedomini non si è mai fermata, anzi nel corso dei mesi di febbraio, marzo e aprile ha posto in essere tutte le azioni possibili per garantire la massima sicurezza ai nostri ospiti e al personale impegnato, 7 giorni su 7, nel difficile compito di contenimento della pandemia.

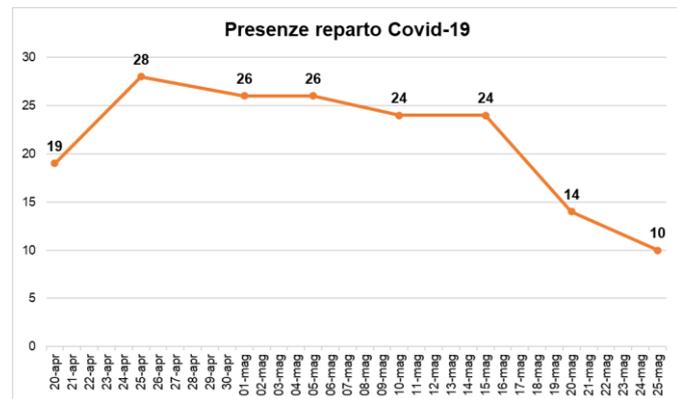


In tutto questo, la sfida nella sfida è arrivata a fine marzo, quando la Società della Salute di Firenze e la Asl toscana Centro ci ha chiesto di destinare il nuovo reparto che era, come detto sopra in via di completamento, esclusivamente ai pazienti Covid-19 provenienti dagli ospedali o da altre RSA; tutti con le caratteristiche di non autosufficienza.

Si è aperto così, in tempi record, un nuovo reparto di 34 posti letto. L'iniziativa, realizzata con contributo di Fondazione CR Firenze, è stata resa possibile grazie all'adeguamento e arredamento di alcuni locali di circa 1.200 mq destinati come detto allo spostamento di una RSA. L'operazione è stata

promossa in sinergia da ASP Firenze Montedomini, Fondazione CR Firenze, Comune di Firenze e Azienda Usl Toscana Centro. Un importante tassello per rispondere al contenimento del virus soprattutto nella popolazione anziana che risulta essere la più colpita.

Il reparto di cure intermedie, nel rispetto delle indicazioni della Regione Toscana per contenere l'aumento dei contagi nelle residenze sanitarie assistite, è stato destinato ad ospitare gli anziani dimessi dagli ospedali della Azienda Usl Toscana Centro, i quali risultano ancora positivi al coronavirus ma che, pur non necessitando cure ospedaliere, devono comunque rimanere in isolamento. Sono stati ospitati un massimo di 31 anziani positivi al Covid-19 che dovevano rimanere in quarantena. Il loro rapido spostamento dalle strutture in cui si trovano è stato fondamentale affinché venisse limitato il contagio degli altri ospiti e del personale sanitario. Con grande gioia e soddisfazione l'ultimo paziente è stato dimesso in data 30 maggio 2020. Qui a fianco un grafico delle presenze (con un aggiornamento rilevato ogni cinque giorni) nei mesi di aprile e maggio 2020.



Per poter ospitare questi degenti la struttura è stata isolata dagli altri spazi di Montedomini attraverso la realizzazione di un ingresso separato. Sono stati fatti inoltre lavori all'impiantistica e sono state acquistate delle attrezzature integrative per la parte sanitaria. Per questa operazione Fondazione CR Firenze ha messo a disposizione complessivamente 70 mila euro che rientrano nel primo stanziamento di 3,2 milioni di euro approvati dal Consiglio di Amministrazione per l'emergenza provocata da Coronavirus.

L'operazione ha avuto molta eco nella opinione pubblica. Tra gli altri, anche la RAI ha dato enfasi con un bel servizio dedicato sul canale regionale.

<http://www.montedomini.net/it/montedomini-il-reparto-per-gli-anziani-positivi---rai-tgr-toscana/>.



Nel mentre, il 18 marzo Montedomini si è finalmente dotata di tutti gli organi rinnovati. Con una seduta digitale in conference-call dovuta all'emergenza Covid-19, si è riunito il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'ASP Firenze Montedomini. Luigi Paccosi (eletto Presidente del Consiglio di Amministrazione), Francesca Napoli (Vice-presidente del Consiglio di Amministrazione), Barbara Cardinali (Consigliere del Consiglio di Amministrazione), Roberto Franceschi e Antonio Gedeone (membri del Collegio dei Revisori) come rappresentanti del Comune di Firenze; Giovan Battista Varoli quale membro del Consiglio di Amministrazione da parte della Città Metropolitana di Firenze e Francesco D'Addario dall'Arcidiocesi di Firenze.

I consiglieri e i revisori eletti rimarranno in carica per i prossimi quattro anni, proseguendo il lavoro svolto fino ad oggi dalla storica realtà fiorentina di Montedomini.

Durante il CdA è stato nominato anche il Presidente del Collegio dei Revisori, Paola Spadoni ed è stato rinnovato il Direttore Generale di ASP Firenze Montedomini, Emanuele Pellicanò.

La complessa fase Covid-19 continua fino ad oggi e ha portato l'Azienda a dotarsi, in concomitanza con la cd. "Fase 2" adottata dal Governo a partire dal 18 maggio, di un Protocollo apposito di lavoro che regola le fasi di accesso alla sede, il distanziamento tra le postazioni di ufficio, l'utilizzo dei DPI previsti (maschere chirurgiche) e la sanificazione periodica degli spazi.

A partire da quel momento, l'Azienda ha previsto una graduale ripresa dei normali turni di presenza in ufficio dei lavoratori, seppure ancora alternati (al massimo per 2 giorni alla settimana) con il lavoro a domicilio (Smar Working).

Nel corso dell'emergenza Covid-19 le iniziative a sostegno degli anziani di Montedomini sono state molteplici:

- “Il Cuore di Firenze non si ferma”: le quattro storiche istituzioni fiorentine (ASP Firenze Montedomini, Fondazione Santa Maria Nuova, Istituto degli Innocenti e Misericordia di Firenze) da metà marzo hanno avviato una raccolta fondi per sostenere gli ospedali dell'Azienda Sanitaria USL Toscana Centro, con l'acquisto di ventilatori per aiutare la respirazione dei pazienti in terapia intensiva e l'acquisto ecografi portatili per la diagnosi in condizioni di emergenza. Per tutti i dettagli: <https://www.ilcuoredifirenze.org/>.

- Un importante donazione avvenuta mediante la raccolta fondi avviata dall'Associazione Aiwa - Associazione Donne Arabe Italiane. Al fianco degli anziani positivi al Coronavirus si è schierata infatti anche la principessa HH Sheikha Fatma Bint Mubarak, che dagli Emirati Arabi ha fatto un'importante donazione a Montedomini, dove a sostegno della prima struttura di cura intermedia per gli anziani delle RSA positivi al Covid- 19. La principessa HH Sheikha Fatma Bint Mubarak ha devoluto alla storica istituzione cittadina per la cura e l'assistenza degli anziani un importante contributo attraverso la raccolta fondi organizzata dall'associazione AIWA Onlus (<https://www.gofundme.com/f/covid19-aiuti-agli-anziani-positivi-Firenze>).



- “Aiuta gli anziani, aiuta Montedomini” del Comune di Firenze. Il Comune ha avviato una raccolta fondi per supportare i più fragili, i più soli e colpiti dal Covid-19: gli anziani. Il progetto è stato possibile grazie alla collaborazione con la Fondazione CR Firenze ed è stato attivato sulla piattaforma PlanBee al seguente indirizzo:



<https://www.planbee.bz/it/project/Aiuta-gli-anziani-aiuta-Montedomini>.

- Ermanno Scervino per il Meyer e Montedomini. La maison Ermanno Scervino ha varato un progetto benefico battezzato per “(Per) un mondo di bene” che è anche un ponte fra le generazioni, uno slancio ideale per la tutela della salute e della dignità di bambini ed anziani che rappresentano le età più belle e fragili della vita. A questo ha pensato la Ermanno Scervino Srl decidendo di sostenere due grandi eccellenze fiorentine alle quali sono destinati parte dei ricavi delle mascherine di maglia realizzate in puro Made in Italy dalla maison, che sono state messe in vendita on line su



ermannoscervino.com e in seguito saranno acquistabili anche nelle boutiques del brand.

## • IL CONTROLLO DI GESTIONE

A partire dal 2017, come già documentato nelle relazioni precedenti, l'Azienda si è dotata di uno strumento molto strategico ed importante per poter pianificare le attività, la banca dati sul reporting aziendale.

Al fine di rendere sempre più efficace e strutturato il controllo di gestione, nel corso del 2019 si è proceduto anche ad una importante revisione al Regolamento di Contabilità dell'Azienda, nel quale sono state introdotte significative novità:

- 1) a ciascun centro di costo corrisponde un unico responsabile con incarico dirigenziale, di posizione organizzativa o funzionariale, cui è affidata la relativa gestione e il conseguimento dei risultati derivanti dall'impiego delle risorse umane finanziarie e strumentali assegnategli;
- 2) gli stanziamenti del Budget hanno natura autorizzatoria;
- 3) nessun Centro di Responsabilità può procedere all'adozione di atti di spesa oltre i limiti previsti dal proprio Budget;
- 4) riguardo alla situazione finanziaria dell'Azienda, il Responsabile del Servizio Risorse Finanziarie, almeno con cadenza semestrale, elabora reports sulla situazione finanziaria e sull'andamento dei flussi di cassa.

13

La validazione definitiva del documento è ancora in sospeso perché il Comune di Firenze non ha espresso, pur a distanza di circa un anno e mezzo dalla nostra comunicazione, il proprio parere in merito, come previsto dal nostro Regolamento di organizzazione.

Una volta entrato in vigore, il sistema di controllo di gestione troverà un ulteriore tassello sul quale poggiare le proprie basi.

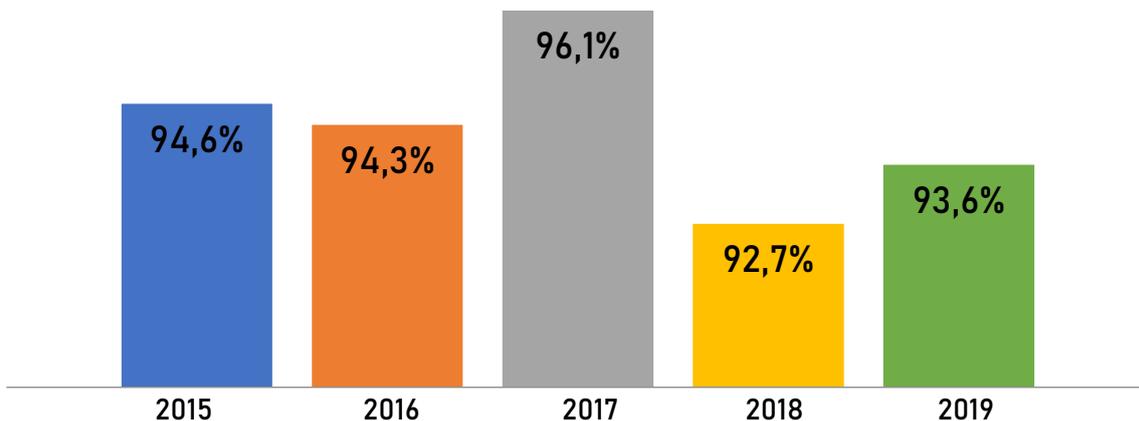
Sempre in ottica di maggiore efficienza di tale attività l'ASP ha anche implementato un sistema informatico mediante lo sviluppo di una funzionalità del software di contabilità finalizzata al monitoraggio continuo, con particolare riferimento al raffronto tra il bilancio di previsione e l'adozione di atti di spesa. Tale procedura, condivisa con i vari responsabili dei diversi servizi consentirà una verifica, in ogni momento, della disponibilità economica residua.

La banca dati sul reporting aziendale contiene informazioni riguardarti 10 aree trasversali a tutti settori di intervento dell'Azienda.

Vediamo i dati del reporting aziendale nel dettaglio, con una descrizione sintetica dei dati:

## 1. Presenze personale dipendente

### Indicatore presenza sul posto di lavoro



Nel bilancio di ASP Firenze Montedomini una delle voci di costo più rilevanti è dato dal costo del personale. Da almeno dieci anni è composto 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 del personale amministrativo in servizio.

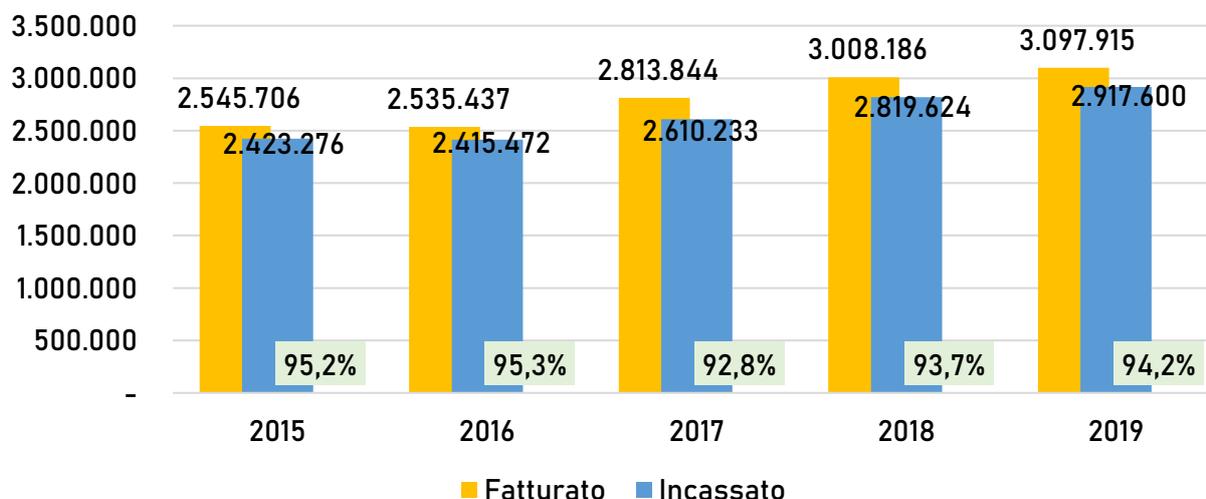
14

	2015	2016	2017	2018	2019
Dovuto teorico	9.664	8992	7.925	7.941	8.332
Ferie teoriche	1.042	972	862	878	909
Giorni effettivi di presenza	8.158	7561	6.790	6.545	6.950
<b>Indicatore</b>	<b>94,6%</b>	<b>94,3%</b>	<b>96,1%</b>	<b>92,7%</b>	<b>93,6%</b>

Il valore è espresso in percentuale rispetto ai giorni utili di servizio nel corso di ogni anno solare ed i risultati confermano un valore sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi cinque anni, presentando un lieve picco nel 2017 ed un leggero incremento nel 2019 rispetto all'anno precedente, raggiungendo il valore superiore del 93,6%.

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

### RAPPORTO INCASSI / FATTURATO 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 notevolmente aumentata in confronto con quanto garantito dal servizio sanitario nazionale (sottoforma di quota sanitaria riconosciuta) e della contribuzione da parte di comuni (nel caso di Montedomini, quasi totalmente riferito al Comune di Firenze).

A parità di servizi erogati dall'ASP e di posti letto gestiti, sull'arco temporale 2015-2019 si assiste ad una crescita del fatturato a soggetti privati da circa 2,5 mln a circa 3,1 mln di euro, dato che testimonia quanto la spesa del sociale necessiti costantemente di una maggiore contribuzione da parte della collettività.

Si ricorda che i 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). Tenuto conto del turn-over, nel corso del 2019 gli ospiti complessivi ospitati presso i suddetti reparti sono stati 322 e sul relativo fatturato risulta fondamentale l'attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

A conferma di quanto specificato, la seguente tabella sottolinea l'incremento degli ospiti con quota sociale a proprio carico:

	2015	2016	2017	2018	2019
Numero ospiti con fatturato	261	264	293	295	322

Tornando al grafico iniziale, 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 94,2% per il 2019,

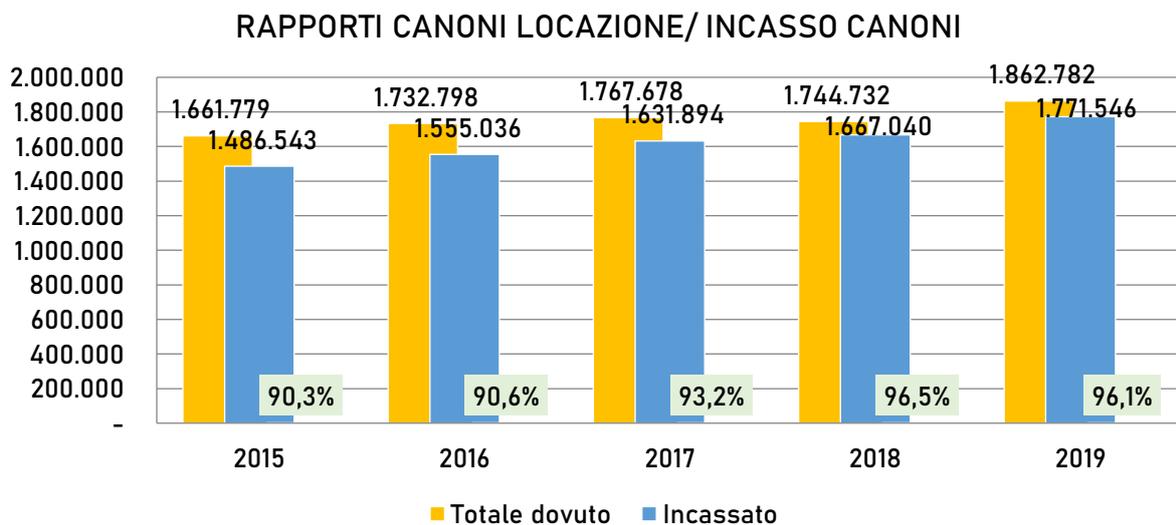
migliorando leggermente il valore dell'anno precedente. La variazione positiva assume un valore ancora più importante se tenuto conto della costante crescita sia del numero di fatture che di ospiti soggetti a propria partecipazione.

L'obiettivo e lo standard di tale indicatore - a nostro avviso - dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori intorno al 95%, tuttavia per la tipologia di ospiti accolti presso le strutture di Montedomini risulta oggettivamente complesso una riduzione del tasso di morosità.

Ricordiamo che le maggiori morosità sono costituite da soggetti principalmente nullatenenti, in condizioni di impignorabilità dei redditi percepiti (pensione inferiore al limite minimo), di fragilità, solitudine e infine soggetti per successive rinunce all'eredità da parte dei familiari.

Purtroppo, in termini assoluti la morosità annua si assesta su valori pari a circa 180.000 euro, con l'auspicio che le successive fasi stragiudiziali e giudiziali portino a risultati positivi in termini di recupero crediti.

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



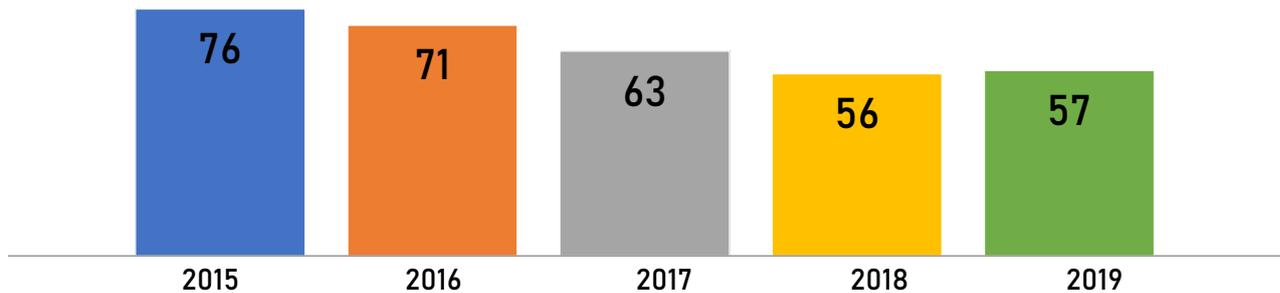
In analogia con quanto sopra espresso per i crediti derivanti da rette, è stato costruito un identico indicatore che tiene conto del rapporto tra i canoni di locazione incassati nel corso dell'anno e i canoni di locazione dovuti nel medesimo arco di tempo relativamente ai contratti sia abitativi che commerciali. Il dato evidenzia un trend in netto miglioramento che ha portato il tasso di morosità dal 10% del 2015 a circa il 4% nel 2019.

Alla base del miglioramento del tasso di morosità abbiamo la situazione di diffusa morosità pregressa scontata dall'ASP negli anni immediatamente successivi alla fusione del 2010, progressivamente ridotta mediante procedure di sfratto che hanno interrotto tale fenomeno.

Inoltre, l'ASP ha implementato notevolmente la propria attività di monitoraggio dei crediti, dedicando del personale a tale attività, procedure standardizzate e strumenti informatici più idonei al raggiungimento di tale obiettivo.

#### 4. Numero di unità immobiliari libere

### Unità immobiliare libere



Il presente indicatore non è espresso sotto forma di rapporto percentuale rispetto ad un totale e ipotetico 100%, ma con un puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o messa a reddito, perché risulta maggiormente indicativo e immediato.

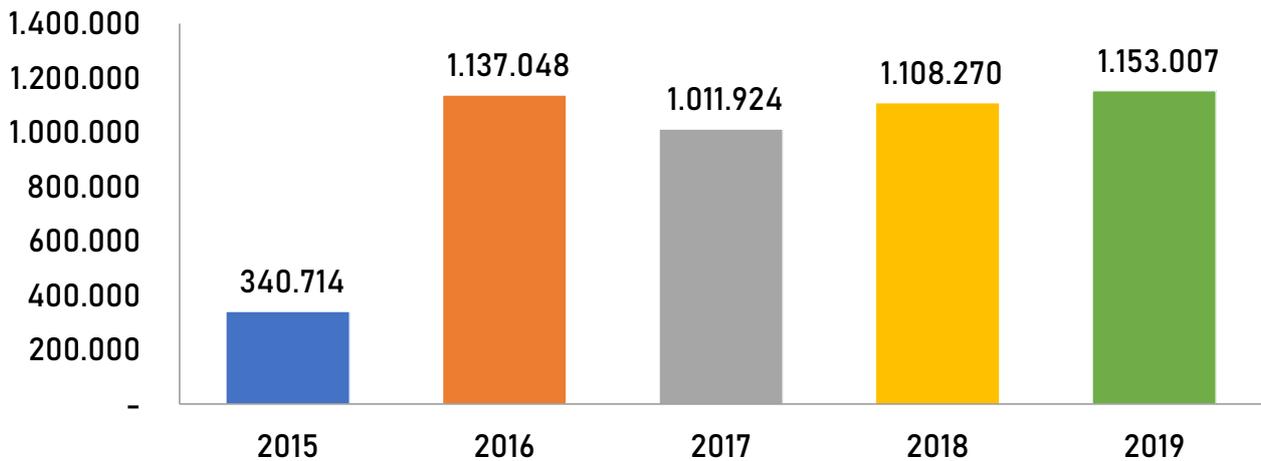
Lo standard di riferimento è fissato nella riduzione progressiva del numero assoluto di unità immobiliari inutilizzate, annualmente tra 5 e 10 unità.

Nel corso del 2019 purtroppo gli immobili liberi sono passati da 56 a 57 per effetto di 7 nuovi immobili concessi in locazione ai quali purtroppo si sono contrapposti ben 8 risoluzioni di contratti, numero particolarmente elevato rispetto agli standard degli anni scorsi ma motivata da una popolazione particolarmente anziana accolta negli appartamenti di Montedomini.

Come noto i redditi da locazione sono fondamentali per gli equilibri economici di Montedomini, anche in un'ottica di mantenimento e sviluppo dei servizi esistenti e per gli ingenti costi di manutenzione legati all'importante patrimonio immobiliare. Per tale ragione risulta fondamentale il continuo monitoraggio di tale aspetto al consiglio di amministrazione dell'ASP.

#### 5. Valore investimenti

## Valore investimenti annuale



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 cinque milioni di euro.

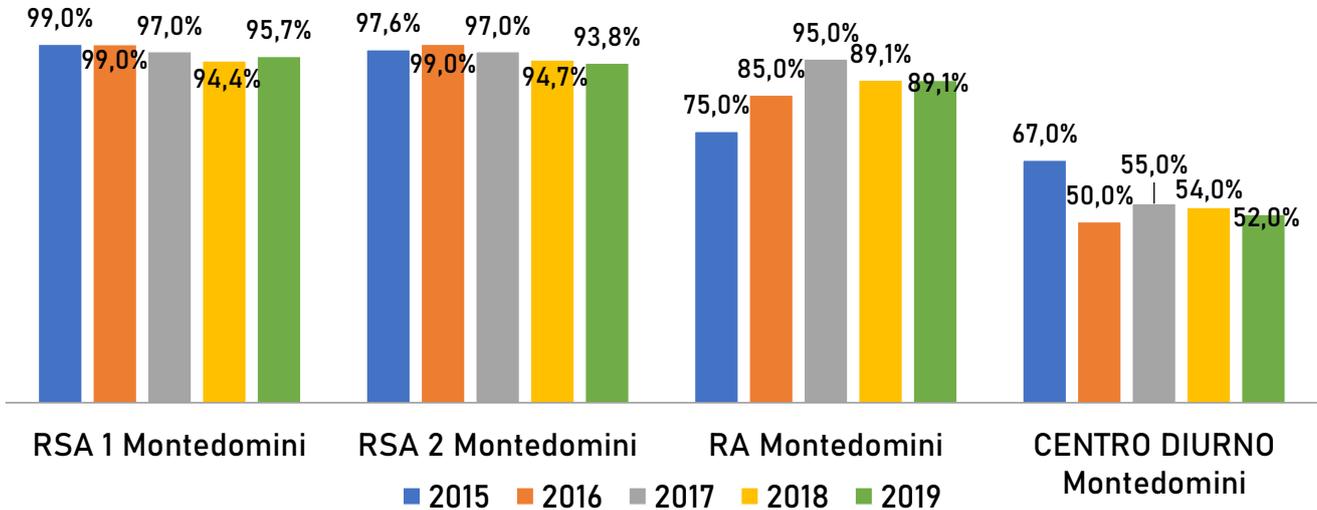
Dal 2015, anno in cui è avvenuta l'apertura di un importante mutuo per investimenti del valore di 5 milioni di euro, l'ASP ha annualmente superato il valore pari a un milione di investimenti, l'anno 2019 fa registrare il valore più elevato degli ultimi anni, ovvero 1.153.007 euro. Di questo valore, i principali valori fanno riferimento all'operazione di sponsorizzazione tecnica in P.za S. Giovanni, investimenti legati ad adeguamenti antincendio e ad altre ristrutturazioni di sedi istituzionali e unità immobiliari.

18

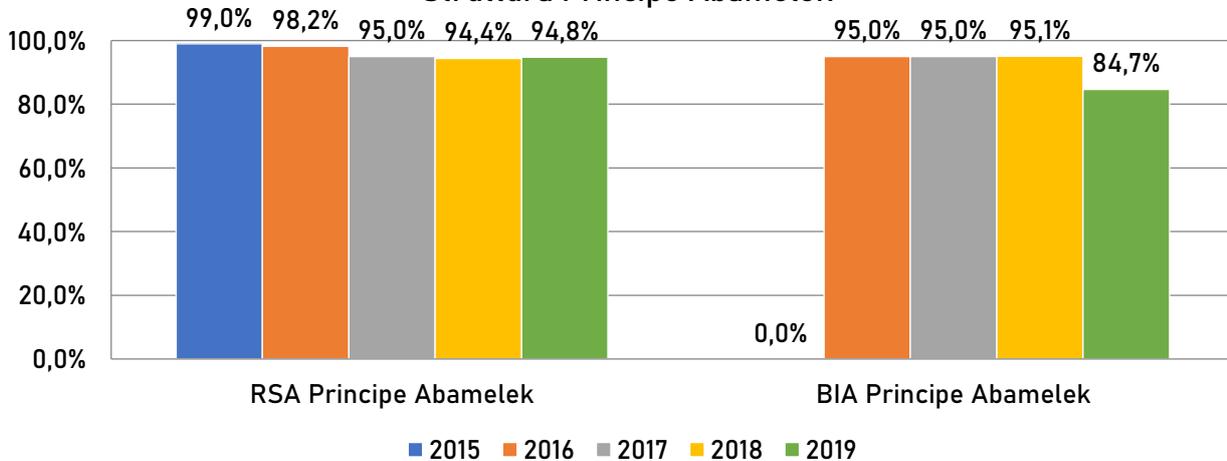
### 6. Percentuale di occupazione RSA

	2015	2016	2017	2018	2019
DATO AGGREGATO RSA	98,8%	98,8%	96,3%	95,6%	94,9%
DATO AGGREGATO RA	95,6%	96,9%	96,3%	96,9%	96,5%

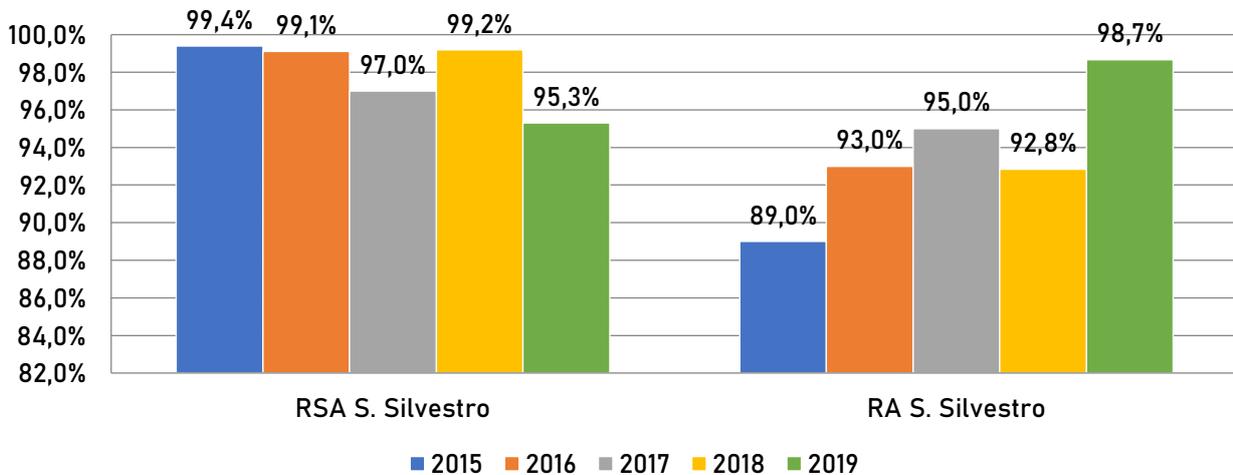
## PERCENTUALE OCCUPAZIONE RSA/RA/CD - Struttura Montedomini



## PERCENTUALE OCCUPAZIONE RSA/BIA - Struttura Principe Abamelek



PERCENTUALE OCCUPAZIONE RSA/RA -  
Struttura S. Silvestro



Il principale scopo statutario di Montedomini riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, RA Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer. 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 al 66% per il Centro Diurno Alzheimer.

20

Riguardo alle RSA il valore medio delle tre strutture si assesta pari a circa il 95%. Nel corso degli ultimi anni si assiste a percentuali inferiori agli anni 2015 e 2016 e una causa è certamente legata al maggiore tasso turn-over degli ospiti accolti.

La seguente tabella evidenzia la correlazione diretta tra le percentuali di occupazione dei reparti e il tasso di turn over degli ospiti a seguito di dimissioni o decessi degli stessi.

		2016	2017	2018	2019
RSA 1	N. Ospiti	50	58	63	61
	Turn-over posto letto	1,32	1,53	1,66	1,61
RSA 2	N. Ospiti	51	67	62	80
	Turn-over posto letto	1,21	1,60	1,48	1,90
RA Montedomini	N. Ospiti	16	16	18	14
	Turn-over posto letto	1,14	1,14	1,29	1,00
CENTRO DIURNO Montedomini	N. Ospiti	30	33	34	45
	Turn-over posto letto	1,00	1,10	1,13	1,50
RSA S. Silvestro	N. Ospiti	47	59	47	51
	Turn-over posto letto	1,18	1,48	1,18	1,28
RA S.Silvestro	N. Ospiti	10	10	8	8
	Turn-over posto letto	1,25	1,25	1,00	1,00
RSA Abamelek	N. Ospiti	82	83	80	89
	Turn-over posto letto	1,41	1,43	1,38	1,53
BIA	N. Ospiti	12	14	14	15
	Turn-over posto letto	1,00	1,17	1,17	1,25

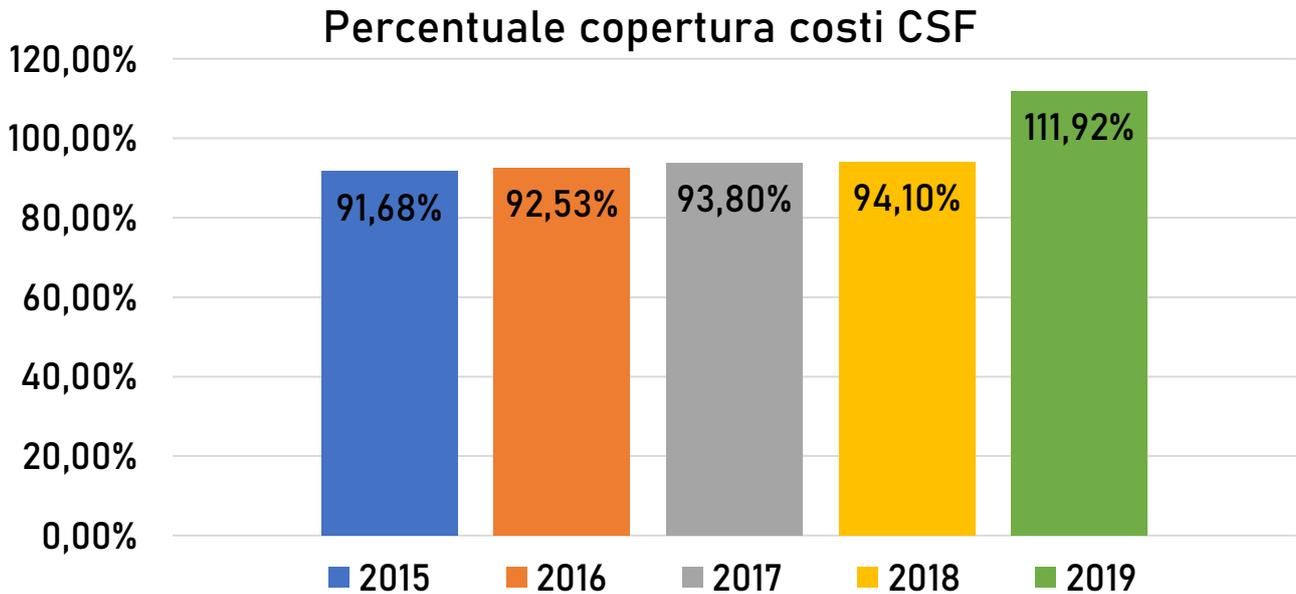
		2016	2017	2018	2019
Dato aggregato RSA	N. Ospiti	230	267	252	281
	Turn-over posto letto	1,29	1,50	1,42	1,58
Dato aggregato RA	N. Ospiti	26	26	26	22
	Turn-over posto letto	1,18	1,18	1,18	1,00

Il dato relativo al Centro Diurno Alzheimer non è del tutto pertinente in termini di tasso di turn-over ma è interessante notare l'incremento del numero di ospiti totali che confermano gli sforzi di Montedomini nel potenziare il servizio che tuttavia, per ora, non si ripercuote in un maggiore tasso di occupazione. La frequenza è discrezionale e il numero degli iscritti non corrisponde al numero di presenze giornaliere, essendo libera la facoltà di frequentare il Centro anche un solo giorno a settimana.

Presso la struttura Principe Abamelek il servizio BIA (Bassa Intensità Assistenziale) registra un notevole calo rispetto agli anni precedenti a causa di liste di attesa comunali che non sempre consentono immediati nuovi ingressi al liberarsi di posti disponibili.

Per il servizio rivolto a persona affette da Alzheimer l'occupazione rimane 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 costante monitoraggio di tali indicatori.

**7. Indice di copertura costi Centro Servizi e Formazione**

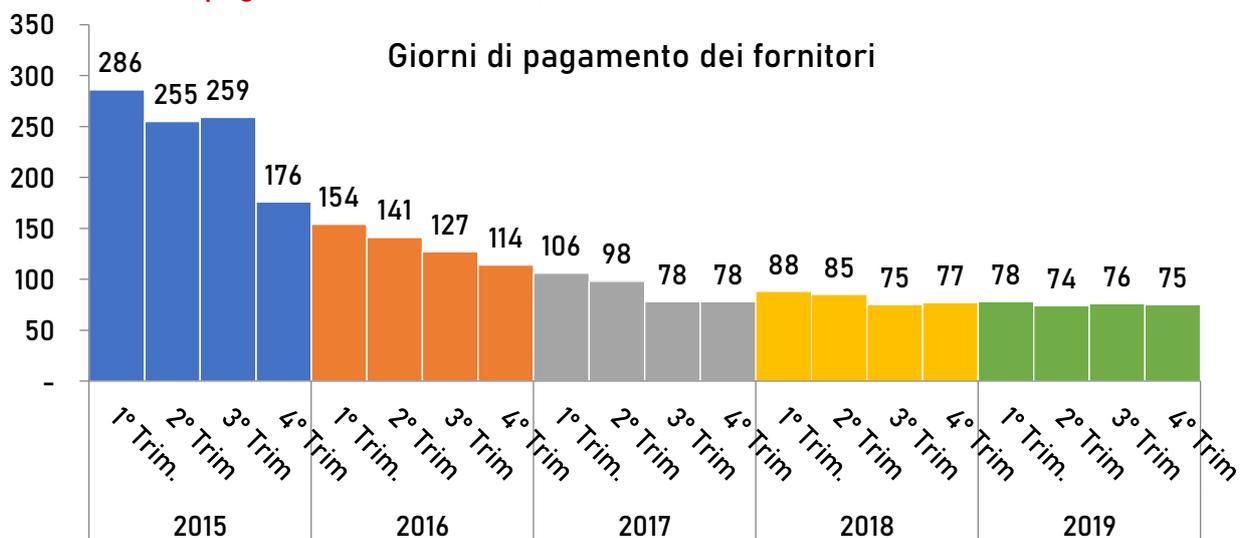


La principale attività commerciale dell'ASP è rappresentata dal Centro Servizi e Formazione la cui contabilità viene attentamente tenuta in modo analitico in uno specifico centro di profitto.

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.

Nel 2019 l'attività del Centro Servizi e Formazione per la prima volta rileva un valore superiore positivo, il 111,92% il quale attesta che per la prima volta gli interi costi del servizio sono stati coperti dai relativi ricavi.

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



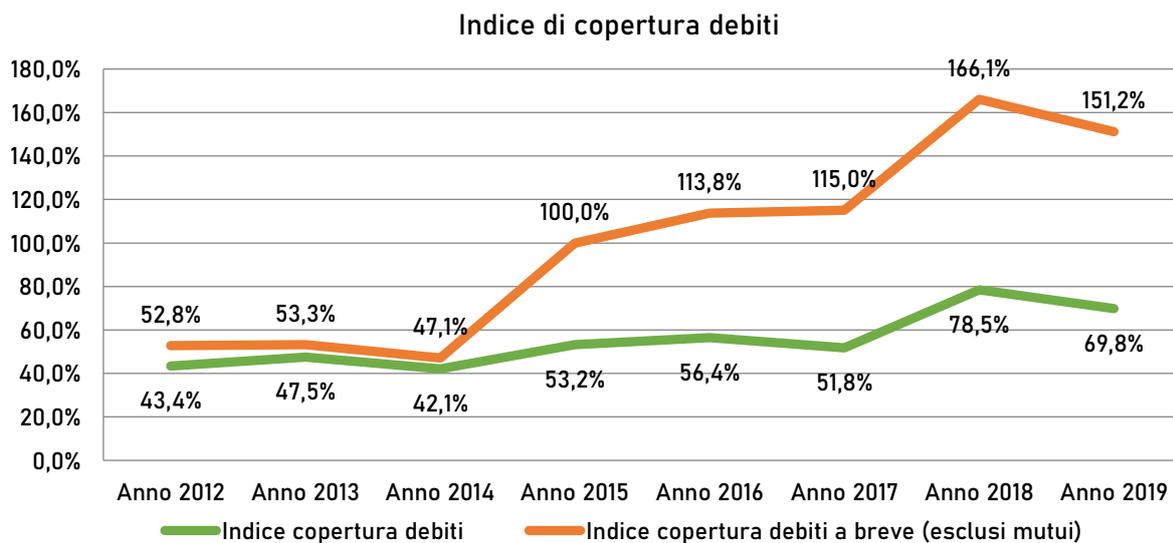
Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'ASP, con uno specifico indicatore volto a monitorarne l'aspetto debitorio nei confronti dei fornitori, si è ritenuto utile la rilevazione dell'indice dei giorni medi di pagamento ai fornitori.

Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio ha subito una ulteriore lieve riduzione raggiungendo un valore stabilmente inferiore ai 90 giorni.

Il presente grafico illustra chiaramente come l'ASP è passata da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni nel primo trimestre 2015) a solo 75 giorni nell'ultimo trimestre di riferimento, ovvero il IV trimestre 2019.

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 stipulati con essi.

## 9. Indice di copertura dei debiti



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

La crescita del presente indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria dell'ASP.

Il valore è espresso e rappresentato in una duplice forma, al lordo e al netto dei debiti a medio lungo termine, rappresentati per l'ASP esclusivamente da due rapporti di mutui il cui valore residua al 31/12/2019 ammonta a 4.111.451 euro. In altre parole, il secondo indicatore prende in considerazione, al denominatore, soltanto i debiti a breve termine.

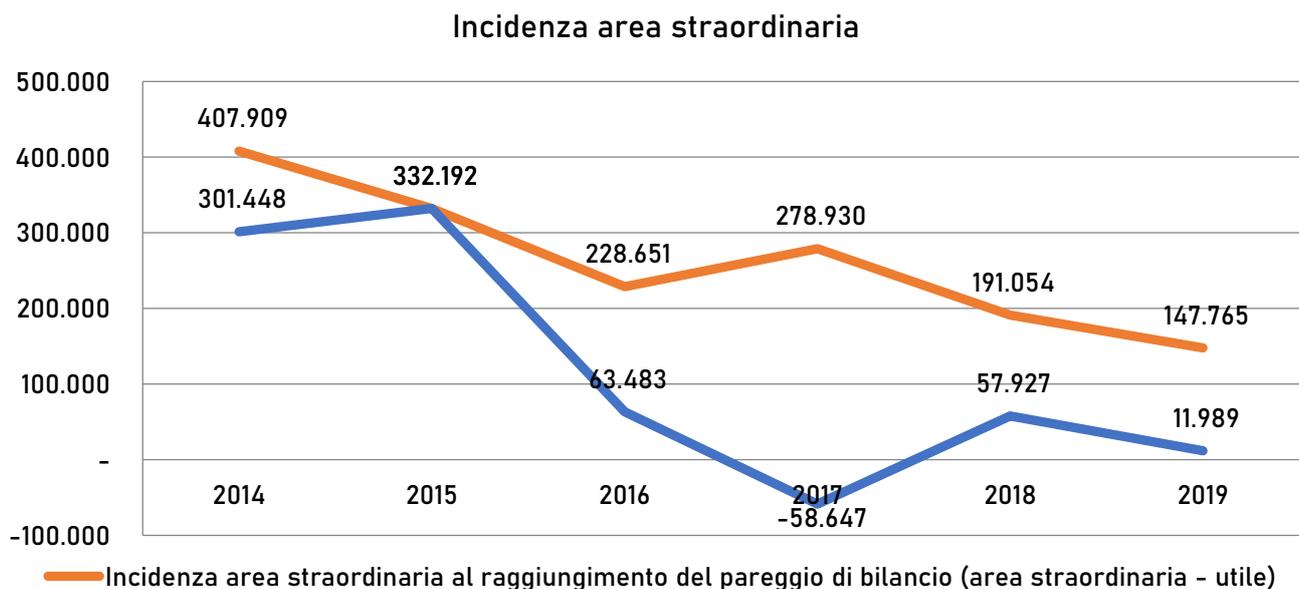
In termini assoluti i crediti al netto dello specifico fondo svalutazione crediti ammontano a 3.816.309 euro, le disponibilità liquide ammontano a 1.505.195 euro e i debiti totali a 7.633.056 euro.

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

Analizzando il trend storico si notano due importanti miglioramenti del rapporto di copertura dei debiti: in occasione dell'accensione del mutuo avvenuta nel 2015 per un importo pari a 5 milioni di euro al quale è seguito un importante piano di alienazioni patrimoniali il cui aspetto più rilevante è riferito al 2018, anno di perfezionamento dell'alienazione dell'Istituto Demidoff per complessivi 3,9 milioni di euro.

Il dato relativo al 2019 rileva una leggera flessione rispetto alla copertura massima rilevata nel 2018 e la motivazione è legata principalmente alla riduzione di oltre un milione delle disponibilità liquide destinate al pagamento degli importanti investimenti effettuati nel corso dell'anno.

## 10. Incidenza area straordinaria



Il trend, a partire dal 2014, è in progressivo miglioramento e l'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio di bilancio è passata dal 2014 al 2019 da circa 407 mila euro a 147 mila euro.

Nel 2019 l'ammontare degli accantonamenti a fondo svalutazione crediti ammonta a 135.776 e pertanto l'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico è pari a 147.765 al lordo degli accantonamenti e 11.989 al netto degli stessi.

In estrema sintesi, il miglioramento del dato è riconducibile ad una maggiore messa a reddito del patrimonio immobiliare, il miglioramento dei margini operativi legati sia alle attività istituzionali che commerciali, la riduzione del costo del personale, il minore costo per ammortamenti e infine la riduzione degli oneri finanziari.

Complessivamente, pertanto, possiamo registrare che la lettura degli indicatori fornisce risultati confortanti sotto il profilo dell'efficienza e della efficacia degli interventi.

## • IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DELLA PREMIALITÀ

Il meccanismo di valutazione della performance del personale, anche l'anno 2019 è rimasto invariato ed è tarato su quanto previsto dall'attuale normativa al fine di coniugare l'efficacia e l'efficienza produttiva con la valorizzazione dei comportamenti virtuosi dei dipendenti e suddiviso nei tre momenti lavorati:

- a) attività individuale nella performance dell'unità organizzativa;
- b) partecipazione ai progetti legata agli obiettivi strategici;
- c) apporto individuale.

25

Il lavoro avviato lo scorso anno insieme al nostro NUVI Franca Berti si è tradotto in una nuova scheda di valutazione, che è stata utilizzata soprattutto per avere uno strumento più puntuale rispetto all'apporto individuale di ciascun dipendente.

Inoltre abbiamo anche differenziato le schede in due distinte: una per il personale dipendente senza incarichi e una per il personale con incarichi di Posizione Organizzativa.

In parallelo, è giunto finalmente a termine il lungo lavoro finalizzato alla definizione di un nuovo Piano delle performance. Si è elaborato un sistema che suddivide le attività dell'Azienda in macro processi dei singoli servizi con la descrizione delle procedure e delle attività e relativi indicatori e target di risultato, frequenze e scadenze e distribuzione del lavoro tra i singoli lavoratori.

Con questo strumento diventa pertanto possibile suddividere in modo chiaro il lavoro attribuito a ciascun dipendente, con la relativa pesatura dei carichi.

Per quanto attiene poi alla valutazione del rendimento del personale per l'anno 2019 all'interno del proprio servizio, la Direzione reputa alla luce degli incontri fatti con i singoli Uffici e Servizi e resi evidenti sia nella parte descritta nel paragrafo "i fatti salienti dell'anno" sia nel paragrafo "il controllo di gestione" con in dati contenuti, che sia stato

soddisfatto (nel senso di averlo superato) lo standard previsto (almeno 80%) per il compimento delle attività programmate.

## • GLI OBIETTIVI AZIENDALI 2019

Come già illustrato, nel mese di maggio si sono svolte a Firenze le elezioni Amministrative per il Sindaco e il Consiglio comunale. Conseguentemente, vista la natura di Montedomini come Azienda Controllata da parte del Comune, si è concluso anche il ciclo consiliare nominato dal Sindaco Nardella, riconfermato nella sua carica anche per il quinquennio 2019-2024.

Dopo averli discussi, il CdA ha approvato gli obiettivi aziendali per l'anno 2019 nella seduta del 31 gennaio, atto. N. 2.

Ecco l'elenco degli obiettivi aziendali:

- a) Pubblicazione del Bilancio Sociale di mandato 2014-2019: conclusione della raccolta dei contenuti e dei dati, termine della redazione del documento finale, pubblicazione e presentazione dello stesso.
- b) Modello ex D. Lgs, 08/06/2001 n. 231 adozione in via definitiva del modello e valutazione delle conseguenze organizzative e relativa armonizzazione con il Piano Anti Corruzione, con implementazione di almeno una delle prassi interna per ciascun servizio.
- c) L'azienda Montedomini rigenerata: completamento del processo di rinnovamento degli spazi e rigenerazione degli spazi vuoti, con attenzione in particolare alle strutture relative a Montedomini sede (ex presidio cure intermedie), San Silvestro (valutazione recupero ex centro prelievi in relazione all'ipotesi di progetto collegata alla manifestazione di interesse per "Durante e Dopo di noi", e previsione rifacimento giardino), Sant'Agnese (prime ipotesi di utilizzo), Principe Abamelek (messa in funzione dei locali rinnovati) e particolare attenzione agli immobili da ristrutturare di grandi dimensioni.
- d) OpenDay: previsione di nuove giornate di apertura delle strutture al pubblico, in particolare Principe Abamelek, San Silvestro e zona ex presidio cure intermedie (c.d. Zona Thour).

Per rendere sempre più condiviso e di facile “applicazione” il documento riassuntivo di riferimento abbiamo, come per l’anno precedente, creato una semplice infografica plastificata che è stata distribuita a tutto il personale, affinché si potesse “tenerla a vista” negli uffici, come costante punto di riferimento. Lo mostriamo qui di seguito:



- **OBIETTIVO 1 | Pubblicazione del Bilancio Sociale di mandato 2014-2019**

### Il Bilancio Sociale 2014-2019

Nella scorsa relazione, avevamo già raccontato il percorso che il CdA di Montedomini aveva avviato per realizzare, a fine legislatura, un Bilancio Sociale di mandato che sapesse descrivere al meglio il senso delle azioni messe in campo durante i cinque anni di lavoro, compresi tra il 2014 e il 2019.

Nel corso del 2018, come già relazionato, si era proceduto ad una prima definizione di un indice ragionato del documento e ad una sommaria raccolta dei dati.

L’obiettivo per il 2019 era quello di arrivare alla pubblicazione e presentazione del testo definitivo, entro il mese di maggio, vale a dire prima della fine della legislatura.

Si è pertanto completata la raccolta, per ciascun ufficio e servizio, dei dati e delle informazioni inerenti al periodo 2014-2019. Una volta elaborato la prima bozza di documento, il gruppo di lavoro dedicato ha iniziato la revisione e controllo del testo, sollecitando nei casi necessari gli uffici a fornire aggiornamenti o correzioni. Lo stesso Consiglio è stato naturalmente coinvolto nella lettura e in parte nella stesura di alcune parti, diventando così un vero e proprio lavoro corale di tutta l’Azienda nel suo complesso.

Del resto, il modo di agire di Montedomini, in questi anni è andato sempre e costantemente nella direzione della trasparenza e dell'*accountability*, e cioè di quella responsabilità, degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell'efficacia della gestione.

Come ha ben evidenziato il Presidente Paccosi nella sua introduzione al Bilancio, *“Dar conto di ciò che si fa per la propria comunità è un'attività che attiene al proprio essere e non soltanto al dover essere. Ne sono profondamente convinto, dal primo giorno in cui ho accettato, con grande onore e spirito di servizio, questo incarico così prestigioso, per la cui fiducia ringrazio il Comune di Firenze. Ne siamo profondamente convinti tutti, nel Consiglio di Amministrazione, perché la scelta di “stare con Montedomini” è travolgente, è quotidiana e ti fa sentire partecipe del “cuore di Firenze”.*

Il documento che ne è scaturito ha avuto come scopo finale quello di offrire uno strumento essenziale ma sufficientemente completo, leggibile e sobrio, in grado di evidenziare obiettivi e risultati raggiunti in riferimento ai servizi offerti, sottolineandone il miglioramento qualitativo e il valore aggiunto per la cittadinanza nel periodo di mandato del Consiglio di Amministrazione legato ai tempi dell'amministrazione comunale di Firenze. Il Bilancio sociale ha avuto il pregio di rendere più tangibile possibile i risultati attesi rispetto agli atti di indirizzo elaborati negli anni.

Il taglio che si è voluto dare ha seguito, sotto il profilo dei contenuti, queste quattro direttrici:

- **Identità** | In questo primo capitolo l'azienda ha reso conto del modo in cui essa interpreta la propria missione istituzionale, esplicitando gli indirizzi fondamentali della sua azione.
- **Attività** | Nel secondo capitolo l'azienda ha illustrato le macro attività e gli interventi, in modo da evidenziare i risultati raggiunti in relazione ai risultati attesi e agli obiettivi dichiarati, con evidenziazione delle eccellenze raggiunte e delle innovazioni proposte.
- **Risorse** | Nel terzo capitolo l'azienda ha rendicontato le risorse di cui ha potuto complessivamente disporre per svolgere la propria attività e le modalità della loro gestione, in particolare rispetto a:
  - risorse umane;
  - risorse economico finanziarie;
  - risorse patrimoniali;
- **Nuovi progetti e aspettative per il futuro** | Nel quarto capitolo sono riportati i nuovi progetti e le aspettative per il futuro.

Molto suggestiva e significativa la cornice nella quale si è svolta la partecipata presentazione del documento, avvenuta il 16 maggio 2019 presso la sede centrale di Montedomini. Lo spazio scelto, infatti, è stato il Guardaroba Storico, luogo altamente simbolico e carico di significati per la storia e la mission dell'Azienda.



Rendicontare le azioni e parlare di futuro in quel magico spazio fatto di armadi di legno, vestiti, macchine da cucire e tanti altri oggetti legati alla storia di Montedomini ha avuto un sapore speciale, come testimonia questa immagine. Abbiamo anche voluto che fosse presente simbolicamente un "pezzo" (il leggio che si vede nella foto) di un altro gioiello del patrimonio dell'Azienda, il Fuligno (sede del nostro Centro servizi e formazione e luogo di accoglienza per persone in disagio abitativo). La nostra Assessore comunale, Sara Funaro, ha impreziosito con la sua partecipazione, una mattinata densa di emozioni e di contenuti, alla quale erano presenti peraltro la stragrande maggioranza dei dipendenti e dei nostri stakeholders.

Per una approfondita lettura del testo rimando alla pagina del nostro sito dedicata a questo importante documento: <http://www.montedomini.net/it/bilancio-sociale-di-montedomini-2014/2019/>

29

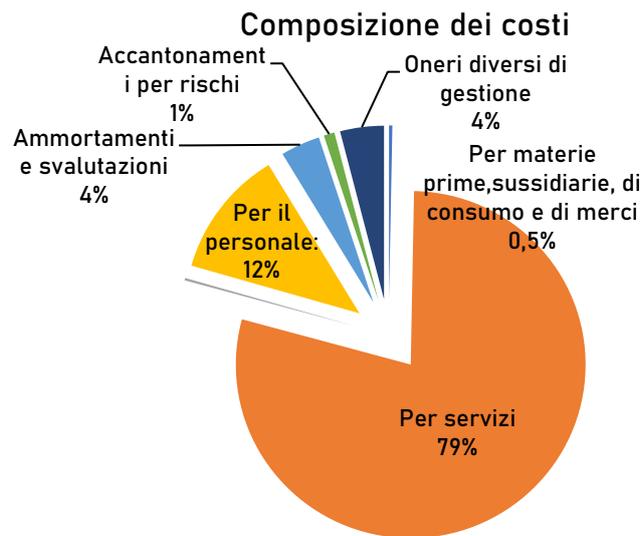
A titolo meramente riassuntivo, riprendiamo dal Bilancio due punti salienti.

Il lavoro di elaborazione e rilettura dei dati ha prodotto, tra gli altri, una interessante analisi degli obiettivi aziendali forniti dal CdA nel corso del quinquennio. Per avere una panoramica, riportiamo qui di seguito le parole chiavi riassuntive e le linee direttrici di questo percorso: rafforzare l'identità aziendale; mantenere e sviluppare la qualità dei servizi; innovare e sviluppare nuovi servizi, promuovere e diffondere l'immagine di Montedomini; rendere più efficiente la gestione aziendale; valorizzare il patrimonio immobiliare, storico, artistico e strumentale.

Infine, tra i tantissimi grafici contenuti nel Bilancio Sociale, riportiamo qui il dato maggiormente significativo, per questo tipo di rendicontazione, e cioè il valore creato:

La ricchezza economica distribuita rileva nei cinque anni un valore medio annuo pari a circa 2.850 mila euro. La quota prevalente, pari circa a 2/3 della ricchezza generata, è stata distribuita, ovviamente, ai lavoratori.

Si ricorda che, a seguito della scelta di esternalizzazione dei principali servizi socio assistenziali il cui costo è rilevato in bilancio tra la spesa per servizi per un valore complessivo annuo pari a oltre 6 milioni di euro, tale valore è da considerarsi, anche se indirettamente un ulteriore valore aggiunto distribuito a tutto il personale dei gestori di servizi dell'area socio assistenziale. Inoltre, tenuto anche conto degli importanti investimenti pianificati nel prossimo triennio (quantificato in oltre 1 milione annuo) si stima un valore aggiunto complessivo di oltre 12 milioni nel triennio 2019-2021.



In conclusione, considerando la tempistica e l'indicatore scelto per questo obiettivo, pensiamo che lo stesso sia pienamente raggiunto nel 2019.

- **OBIETTIVO 2 | Modello ex D.Lgs, 08/06/2001 n. 231**

Adozione modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01

Anche in questo caso si tratta di una azione che il Consiglio aveva già espresso da tempo di voler realizzare e che lo scorso anno avevamo già documentato per la prima parte, consistita nella scelta del soggetto esterno da incaricare, individuato nella Società KON S.p.A., e nella elaborazione di un primo progetto di fattibilità.

Giova certamente ripetere quello che già avevamo evidenziato nella relazione 2018, per quanto attiene ai contenuti e alla finalità di questo obiettivo.

L'adozione di un modello organizzativo ex D. Lgs. 231/01 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica") significa introdurre un regime di responsabilità denominata "da reato", derivante dalla commissione o tentata commissione di determinate fattispecie di reato nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi. Si è trattato, quindi di dotare l'Azienda

di una organizzazione che sia in grado di prevenire e ridurre i rischi di commissione di “reati aziendali”.

Già nel corso della relazione 2018 avevamo evidenziato l'intreccio tra questo modello organizzativo con la nuova certificazione ISO, ottenuta dall'Azienda nel maggio del 2018.

Ci permettiamo di ricordare ancora quelle che sono le azioni comuni tra i due modelli, rispetto alla quale si è proceduto, per quanto possibile ad una possibile armonizzazione.

Ecco riassunte le azioni:

- Determinare gli input necessari e gli output attesi da tali processi
- Determinare la sequenza e l'interazione di tali processi
- Determinare e applicare i criteri e i metodi, compresi il monitoraggio, le misurazioni e gli indicatori di prestazione correlati, necessari ad assicurare l'efficace funzionamento e tenuta sotto controllo di tali processi
- Determinare le risorse necessarie per tali processi e assicurarne la disponibilità
- Attribuire la responsabilità e le autorità per tali processi; Affrontare i rischi e le opportunità
- Valutare tali processi e attuare ogni modifica necessaria per assicurare che tali processi conseguano i risultati attesi
- Migliorare i processi e il sistema di gestione della qualità.

Considerando la complessità del tema, in questa sede ci permettiamo di rimandare al testo adottato e disponibile sul sito aziendale al seguente indirizzo:  
<http://www.montedomini.net/it/modello-di-organizzazione-e-gestione/>.

31

L'obiettivo per il 2019 prevedeva, innanzitutto, che l'adozione del modello avvenisse in via definitiva e completa. Sotto questo aspetto, è sorto da subito un punto particolarmente delicato: il Consiglio, infatti, avendo di fatto esaurito il proprio mandato a maggio del 2019 come già illustrato, ha ritenuto di rimandare la decisione inerente l'individuazione dell'Organo di Controllo al futuro Consiglio che si insedierà.

L'obiettivo implicava poi una valutazione delle conseguenze organizzative di tale modello. Le riflessioni e gli stimoli che sono scaturiti, sia all'interno del Comitato di Direzione, che in via generale sulla maggior parte dei dipendenti, sono state molte.

In primis, come già evidenziato, si è colto l'occasione per far sì che l'adozione di questo modello potesse contenere una sostanziale coincidenza con i modelli organizzativi già esistenti (Dasa-Rägister) e quelli in corso di definizione (nuova normativa sulla Privacy). In sostanza, il lavoro di implementazione del modello si è tradotto in una lunga ed attenta analisi dei processi che riguardano l'Azienda, al fine di determinare in modo chiaro e netto i confini e le non sovrapposizioni delle competenze e delle attribuzioni di tutti gli uffici. Inoltre, con l'occasione, si è potuto anche individualizzare in modo più evidente le attribuzioni dei carichi e delle competenze di ciascun dipendente.

L'implementazione del modello quindi ha comportato l'elaborazione di una serie di file (in Excel), uno per ciascun ufficio, secondo lo schema che avevamo già anticipato nella precedente relazione.

Per quanto riguarda poi la ulteriore azione, prevista nello stesso obiettivo, consistente nella implementazione di almeno una delle prassi interne per ciascun servizio, possiamo dire che in parte ciò è stato possibile adottando procedure nuove o "spostando" e collocando alcune prassi nell'ufficio ritenuto più idoneo, secondo la mappatura dei rischi elaborata nel corso della costruzione del modello.

Più in generale, riteniamo che nel lavoro di ridefinizione delle competenze, avviato con il sistema di mappatura dei processi aziendali, sarà possibile nel corso del 2020 completare questa azione, al fine di rendere sempre più trasparente ed efficiente l'attribuzione dei processi e delle funzioni di ciascun ufficio.

In conclusione, considerando la tempistica e l'indicatore scelto per questo obiettivo, pensiamo che lo stesso sia stato parzialmente raggiunto nel 2019 e sarà completato, con ulteriori approfondimenti nel corso dei primi mesi del 2020.

### • **OBIETTIVO 3 | L'azienda Montedomini rigenerata**

Sin dall'inizio del mandato, questo Consiglio ha sempre posto una attenzione particolare alla rigenerazione degli spazi di Montedomini, i quali avevano e hanno ancora, nel loro complesso, assoluta necessità di rinnovamento.

Sappiamo bene che mantenere standard di qualità elevati, nell'erogazione dei servizi alla persona, non può certo prescindere da una attenzione e valorizzazione degli spazi a disposizione. Del resto è noto che Montedomini è una Azienda con una lunga storia alle spalle, un patrimonio ricco ma allo stesso tempo "fragile" e molto diffuso e disseminato nel territorio fiorentino.

Dopo la positiva esperienza fatta con il completo rifacimento dei locali del Punto Accoglienza della Sede Centrale, che di fatto ha cambiato radicalmente l'impatto iniziale con i nostri "fruitori", si è ritenuto di procedere al completamento del processo di rinnovamento degli spazi e rigenerazione di quelli vuoti, con attenzione in particolare alle strutture relative alla sede di Via de' Malcontenti, 6.

Il primo importante impegno che tutta l'Azienda si è presa nel corso del 2019 è stato quello di completare tutte le procedure necessarie per il recupero e il pieno utilizzo dell'ex presidio di cure intermedie Thour: un intero reparto, molto bello, lasciato libero dalla Asl di Firenze, a seguito della decisione di spostare il presidio presso altra sede.

Si trattava, innanzitutto, di completare la procedura per ottenere il parere favorevole al ripristino di questo reparto, al fine di poter spostare in quella sede, uno dei due nuclei RSA in vista dei lavori di adeguamento antincendio, che di fatto necessitano di avere un “reparto volante” dove spostare i residenti per il periodo necessario al completamento degli stessi.

I pareri e la relativa istruttoria necessaria si sono completati nel corso dei mesi di maggio-settembre, con grande soddisfazione di tutta l’Azienda, che ha impiegato le sue risorse più esperte per raggiungere questo primo importante obiettivo.



Al fine di garantire una migliore qualità del servizio, si è inoltre ritenuto, con l’impegno massimo di tutti, di accelerare la fase di ristrutturazione dei locali al fine di poter procedere al trasferimento definitivo e completo di tutti i residenti nei primi mesi del 2020.

Ciò ha significato procedere, dopo la stesura di dettagliato cronoprogramma, alla redazione degli atti di gara necessari per la fornitura dei beni necessari. La scelta del tipo di ristrutturazione e degli interventi di rivisitazione strutturale del reparto è stata particolarmente complessa e ha coinvolto la maggioranza degli uffici.

Dopo questo lungo e attento lavoro di progettazione, i programmi sono stati completamente stravolti dall’emergenza Covid-19: la destinazione dei locali del nuovo reparto sono stati illustrati in precedenza nella parte finale del capitolo “I fatti salienti dell’anno”.

Per la struttura di San Silvestro era già tempo in corso la valutazione di un progetto di recupero dell’area “ex centro prelievi”, una palazzina su più piani da tempo non utilizzata, in relazione all’ipotesi di un progetto particolarmente innovativo.

Montedomini ha infatti ricevuto una prima manifestazione di interesse per due progetti uno legato al “Durante” e un al “Dopo di noi”. Si tratta di servizio diurni e residenziali legati al tema della disabilità rispetto alla quale sia la Società della Salute che la Direzione servizi sociali del Comune di Firenze hanno espresso il loro pubblico interesse alla realizzazione. Nel corso del 2019 vi sono stati diversi passaggi formali siamo giunti alla definitiva scelta della forma; si è infatti avviato un partenariato Pubblico Privato ai sensi dell’art. 183, comma 15 del D. Lgs 18 aprile 2016, n.50; l’iter, che come noto, è piuttosto complesso e lungo, troverà conclusione nei primi mesi del 2020.

Sant’Agnese è un complesso affascinante e imponente, una struttura di circa 3000 mq posto nella zona di San Lorenzo a Firenze, che per tanti anni è stato destinato ad utilizzo “sociale”: ha ospitato negli anni donne sole in situazione di difficoltà. Nel tempo,

parallelamente all'evoluzione dei servizi di accoglienza del Comune di Firenze, il progetto si è evoluto e, come già descritto in altre relazioni, il complesso "svuotato" delle persone residenti. Nel corso del 2019 abbiamo avviato una lunga e complessa indagine con il Comune di Firenze perché, una volta completata la perizia di stima e la ricostruzione urbanistica del complesso, sono emerse delle difformità che vanno sanate. Sin quando non completeremo questo iter non sarà possibile destinare il Sant'Agnese a nuova destinazione, seppure nel corso del 2019 di idee progettuali di utilizzo se ne sono fatte. Confidiamo di chiudere questa partita di natura urbanistica nei primi mesi del 2020 al fine di poter permettere, al nuovo CdA di Montedomini, di trovare soluzioni innovative per il miglior utilizzo di questo magnifico spazio.

La residenza Principe Abamelek è stata, anche nel corso del 2019, come già nell'anno precedente, oggetto di importanti interventi di miglioramento, sia per quanto riguarda gli spazi interni che quelli esterni. Lo scopo è quello di rendere questa struttura, posta in collina in una zona molto verde, sempre più accogliente e sicura. È continuato, per tutto il 2019, il lungo e faticoso iter burocratico avviato da tempo con il Comune di Firenze (proprietario del bene) e la Soprintendenza per giungere alla ridefinizione del comodato (o altro atto simile) che consenta a Montedomini di avere un nuovo titolo per l'utilizzo del bene. L'obiettivo è quello di definire un atto che abbia un orizzonte temporale lungo, che permetta anche di continuare negli importanti investimenti che la struttura necessita.

34

Infine avevamo messo in programma almeno un Open Day, in una delle nostre strutture.

La Direzione, dopo aver ricevuto molti suggerimenti e consigli, ha scelto di far cadere la scelta sul Centro Diurno Athena, per i malati di Alzheimer, visto che si tratta di uno spazio che necessitava di essere ristrutturato, rilanciato e promosso, al fine di aumentare il numero potenziale di utenti.

Ciò ha comportato un attento lavoro di riprogettazione dell'intero spazio del Centro, vale a dire sia dei locali interni che del

giardino esterno. Ricordiamo che Il Giardino per Alzheimer nasce dall'esigenza di realizzare uno spazio che tenga conto della diversa capacità motoria e della diversa percezione spaziale che un anziano demente possiede, coinvolgendolo in varie attività al fine di stimolare le capacità residue, la memoria remota, ridurre i problemi comportamentali e gestire il girovagare afinalistico (wondering).



**MONTEDOMINI** azienda pubblica servizi alla persona

**ATHENA** CENTRO DIURNO

# Anziani al Centro

OPENDAY CENTRO DIURNO ATHENA  
ASP FIRENZE MONTEDOMINI

**lunedì 14 ottobre | dalle 11:00**  
Via de' Malcontenti, 6 - Firenze

*Vi aspettiamo!*

Per scoprire da vicino le attività socio-educative nei locali rinnovati del Centro Diurno Athena di Montedomini!

Saranno presenti:

- **Andrea Vannucci** - Assessore Welfare e Sanità Comune di Firenze
- **Luigi Paccosi** - Presidente ASP Firenze Montedomini
- **Manlio Matera** - Presidente AIMA
- **Marco Nerattini** - Direttore Società della Salute Firenze

servizi socio-sanitari del Centro Diurno Athena sono erogati da Consorzio KCS

Per maggiori informazioni:  
[www.montedomini.net](http://www.montedomini.net)

La riprogettazione degli spazi ha comportato una completa rivisitazione delle attività svolte nel Centro nell’ottica di un miglioramento della qualità dell’offerta, compresa una maggiore flessibilità degli orari di utilizzo dello stesso.



Il “nuovo” Centro è stato oggetto di un Open Day tenuto il 18 ottobre, alla presenza del neo Assessore al Welfare Andrea Vannucci, molto partecipato e che ha ricevuto tanta attenzione dai media fiorentini. La realizzazione dell’Open Day ha coinvolto tutti gli uffici dell’Azienda, compresa la Cooperativa KCS, gestore del servizio.

Con l’occasione, grazie ad un lavoro collettivo e tutto interno, si è anche elaborato il nuovo logo del

Centro ed una nuova e apposita brochure pubblicitaria.

In conclusione, considerando la tempistica e gli indicatori scelti per questo obiettivo, pensiamo che lo stesso sia stato raggiunto.

## • CONCLUSIONI

*“Andrà tutto bene”*

Quante volte ci siamo trovati a scrivere o a pronunciare questa frase durante il duro e faticoso “lock down”, conseguente alla pandemia da Covid-19.

Nei giorni di febbraio e marzo 2020 ci siamo trovati a fronteggiare un’onda che pareva decisamente più alta di noi e probabilmente lo era.

Mentre ripetevamo come un mantra questa frase, in molti di noi le emozioni e i pensieri si sono accavallati in modo scomposto e non ordinato. Reinventarsi, rigenerarsi, pensare a soluzioni immediate e alternative: questi i continui input che abbiamo avuto in quei giorni, in quei mesi.

Di certo, il lavoro importante e ben riuscito, avviato nel 2019 e descritto in questa relazione, è stato fondamentale per tentare di orientarsi durante i giorni della pandemia.

Nel 2019 abbiamo segnato una direttrice importante per avviare una nuova stagione, poi formalizzata nel mese di marzo del 2020, proprio durante quel periodo, che ci porterà ad una nuova consiliazione nella quale abbiamo davvero tanti progetti da voler realizzare.



Tra questi, quello che ha avuto una buona enfasi, anche mediatica, è la realizzazione del “Villaggio Montedomini”, progetto avanzato dalla rinnovata amministrazione Nardella. All'interno della struttura è stato individuato già da tempo uno spazio molto adatto alla creazione di uno spazio dedicato alla realizzazione di piccoli appartamenti per anziani fragili, finalizzati a progetti di vita indipendente, coesione ed integrazione sociale.



Si tratta dei locali attualmente in disuso del lato di Via Thouar, circa 3000 mq da recuperare. Dalla ristrutturazione si potrebbe ricavare circa 40 appartamenti (Monolocali e Bilocali) potenziali con un costo d'investimento di circa 5 milioni di euro. Gli appartamenti, da destinare a utenti fragili e a studenti potrebbero beneficiare di un affitto a prezzi calmierati, con la possibilità di erogare servizi diversi “integrativi” (mensa, podologo, etc.).



I locali della mensa (con potenziali circa 200 posti) sono stati completamente ristrutturati di recente e potrebbero diventare uno spazio utilizzabile ancora più oggi dalla cittadinanza esterna.

Le future abitazioni affaccerebbero su una grande area verde che potrebbe essere recuperata e aperta anche all'utilizzo della cittadinanza. In questo sarebbe possibile ricreare un ambiente domestico confortevole, accessibile, sicuro, collocato in prossimità di servizi sociosanitari a sostegno della fragilità, potrebbe rappresentare un modello innovativo nella rete dei servizi assistenziali per anziani, a sostegno della domiciliarità e della prevenzione della istituzionalizzazione.

Non sappiamo, ovviamente, se la vicenda del Covid-19 ci permetterà di realizzare questo ambizioso progetto, come del resto non sappiamo quanto peserà, sulle nostre scelte future, il durissimo periodo di interruzione delle attività.

Il mondo delle RSA è stato oggetto, peraltro, di una importante attenzione, non sempre positiva, da parte della opinione pubblica in quei mesi.

Sarà compito di ciascun di noi, operatori di questo settore, mettere in atto tutte le azioni possibili per rendere questi luoghi aperti, sicuri e pronti ad affrontare nuove emergenze, per poter dire, ogni giorno, “andrà tutto bene”.