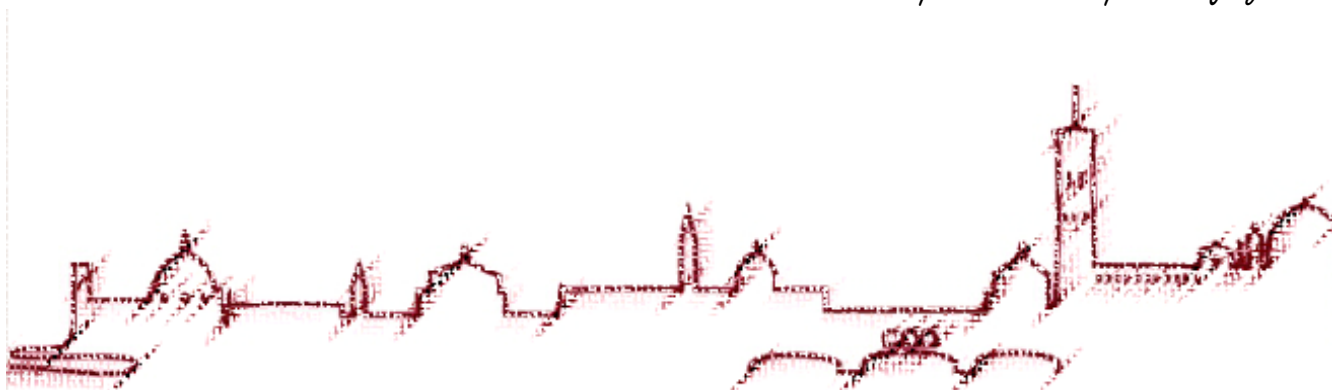


Relazione sulla PERFORMANCE 2018

ASP Firenze Montedomini

Da sempre vicino alle persone fragili



Relazione sulla Performance 2018

Indice

I fatti salienti dell'anno	p.3
Il controllo di gestione	p.8
Il sistema di valutazione della Performance e della premialità	p.10
La fine della legislatura: gli obiettivi aziendali 2018	p.13
Obiettivo 1 Bilancio Sociale, Uni En ISO 9001:2015, Responsabilità Amministrativa (modello 231)	p.14
Obiettivo 2 Recupero Crediti e Patrimonio a reddito	p.17
Obiettivo 3 Patrimonio artistico	p.18
Conclusioni	p.20

• I FATTI SALIENTI DELL'ANNO

Il 2018 è stato certamente l'anno “dei concorsi” e gare.

Le procedure selettive che hanno riguardato il personale amministrativo destinato a collocarsi nella fascia “C” della struttura ha di fatto occupato gran parte dell'anno. Nel mese di marzo si è avviata la fase operativa delle selezioni, che vedeva “ai nastri di partenza” circa 700 candidati ammessi. Nel mese di giugno è stata espletata la preselezione che ha ricondotto al numero di 82 i candidati che, nei mesi di settembre e ottobre, hanno affrontato le

prove scritte e poi quella orale. In parallelo si è svolta anche la procedura selettiva interna, prevista dalla riserva concorsuale di 4 unità, anche questa per prove scritte e orale. Al termine delle due procedure, quella interna e quella esterna, l'Azienda ha raggiunto un risultato davvero importante e



strategico per i prossimi anni: 3 su 4 unità interne hanno superato le prove e raggiunto così il profilo “C” amministrativo; la selezione esterna ha varato una graduatoria di 26 idonei e nel mese di dicembre l'ente ha proceduto all'assunzione di 4 persone, che sono state destinate agli Uffici che erano da tempo sguarniti di tali figure. Un investimento che è costato complessivamente circa 10 mila Euro e che sarà certamente un elemento importante per lo sviluppo e la solidità dell'Azienda. A completare questo ciclo davvero virtuoso, evidenziamo anche che nello stesso anno si è proceduto ad uno scambio di 1 profilo “D”, col Comune di Firenze, che ha permesso al nostro Ufficio Patrimonio di acquisire stabilmente una risorsa esperta in materia.

3

Altra selezione davvero centrale per Montedomini è stata quella che ha portato alla individuazione dei nuovi gestori dei 3 lotti relativi ai servizi socio assistenziali dell'Azienda. La Commissione, che ha svolto un attento e prezioso lavoro, ha completato l'istruttoria nel mese di maggio e a giugno, con l'apertura delle offerte economiche, ha proceduto all'aggiudicazione provvisoria. I tre soggetti che si sono aggiudicati i lotti in gara sono risultati la Kcs Caregiver (leader italiano del settore), la Cooperativa L1 (che già gestiva un lotto di Montedomini, seppur diverso da quello aggiudicatosi) e la Cooperativa Di Vittorio, molto conosciuta in Toscana e già partner di Montedomini per altri servizi. Complessivamente quindi il buon risultato è stato un completo ricambio di gestori per tutte le strutture e allo stesso tempo l'individuazione di partner che appaiono in grado di svolgere al meglio il delicato e complesso servizio che Montedomini chiederà di fornire, per i prossimi anni. La durata, peraltro, del contratto, previsto per 3 anni ma rinnovabile per ulteriori 3, appare sufficiente a pianificare e

programmare interventi anche innovativi, che possano portare le nostre strutture a raggiungere i livelli di eccellenza che la nostra zona fiorentina richiede.

Altre due procedure hanno visto la conclusione in questo anno. Si tratta della gara per il Servizio di Tesoreria, che è stato aggiudicato alla Cassa di Risparmio di Firenze per una durata di 3 anni più 3. Si è poi proceduto, mediante il supporto del nostro broker, alla stipula di nuove convenzioni con le assicurazioni di una durata tra i 3 e i 5 anni.

Per le nostre strutture è stato un momento decisamente insolito la generosa donazione, da parte del rinomato Hotel Savoy di Firenze, di ben 80 televisori, frutto della loro ristrutturazione completa dei locali. In questo modo, grazie a questo gesto davvero significativo, a partire dal mese di marzo siamo stati in grado di fornire di un televisore nuovo tutti i residenti delle nostre strutture.

Un nuovo servizio, speriamo davvero utile per i nostri utenti, ha visto la luce nel corso del 2018: si tratta del Caffè Alzheimer. Il progetto, finanziato dalla Regione Toscana, nasce dall'esigenza di rispondere ad un bisogno di supporto assistenziale e psicologico di cui necessitano le famiglie e le persone affette da questa patologia. Le attività del Caffè si tengono presso i locali de "Il Ritrovo" nella sede centrale di ASP Firenze Montedomini e sono strutturate in due incontri mensili con cadenza quindicinale. Nel progetto sono coinvolte la Società della Salute di Firenze, la Asl Toscana Centro, l'Associazione Italiana Malati di Alzheimer, l'Agenzia Regionale di Sanità, l'Anci Toscana. "Il Ritrovo" punta a considerare l'apertura della famiglia del malato alle relazioni esterne, a coinvolgere il malato, insieme ai suoi familiari, in tutte le attività proposte, ad "educare" i familiari e gli accompagnatori alla relazione di cura; a rilevare i bisogni di informazione, consulenza e sostegno alla famiglia; a favorire il superamento dello "stigma" che accompagna il malato e la sua famiglia.



Un'altra bella novità è costituita dalla riapertura della Mensa centrale agli studenti universitari del DSU. Una nuova Convenzione, stipulata tra Montedomini e lo stesso DSU, ha infatti permesso di riattivare questa collaborazione che permette di sfruttare al meglio le dimensioni e le potenzialità della nostra mensa centrale, oltre a creare una bella miscela di presenze: dipendenti, studenti, anziani autosufficienti e altri utenti convenzionati.

Anche nel 2018 è proseguita la presenza di Artur-0: dal 14 al 18 marzo la mostra internazionale itinerante di arte contemporanea è stata accolta nel nostro Guardaroba storico, suscitando interesse e attirando molte presenze. La mostra, come negli altri anni, ha

coinvolto i nostri residenti attraverso la consueta “caccia al tesoro” e un momento musicale a loro dedicato.

La nostra sede del Fuligno, anche per l'annualità in esame, ha aumentato il portafoglio clienti ed ha ospitato tante e frequentate iniziative formative; la struttura è stata interessata, tra l'altro, da un importante intervento di ristrutturazione interna che ha portato all'apertura di una nuova sala, molto apprezzata, e ad altri interventi di recupero e valorizzazione di questo nostro prezioso luogo di arte, formazione e accoglienza. I lavori realizzati e conclusi nel 2018 ci hanno permesso di svolgere un nuovo “Open Day”, dal titolo “Nuove Armonie” che si è tenuto nel mese di *gennaio 2019*. Sempre al Fuligno è proseguita la preziosa e proficua collaborazione con l'Associazione Insieme per San Lorenzo, Associazione attiva nella promozione e valorizzazione del quartiere dove si trova il Fuligno. Nel mese di febbraio si è tenuta, nella Chiesa di Sant'Onofrio, la presentazione del libro “Le Magnifiche dei Medici, dodici ritratti” di Daniela Cavini.

Il 2018 è stato l'anno della definitiva cessione dell'Istituto Demidoff, giunta finalmente a positiva conclusione. Nel mese di marzo è stato stipulato l'atto di vendita definitivo per 3.9 mln di euro, e ciò ha avviato una importante operazione di investimenti sul patrimonio immobiliare dell'Azienda, già descritto nel Piano Triennale adottato dal Cda.

In relazione al processo di adeguamento al dettato del Regolamento Europeo 2016/679, l'Azienda, nel maggio 2018, ha provveduto ad affidare il servizio di supporto consulenziale ai fini della realizzazione del sistema di tutela della riservatezza dei dati personali e l'incarico di Responsabile della Protezione dei Dati (RDP). A seguito degli incontri effettuati dal RPD con gli uffici interessati è stato fornito a quest'ultimo il materiale utile per la predisposizione della documentazione necessaria al fine dell'adeguamento da parte dell'ente al Regolamento Europeo n. 2016/679.

Il 2018 è stato anche l'anno della nuova certificazione ISO. Ottenersela faceva parte degli obiettivi aziendali strategici forniti dal Consiglio di Amministrazione. Poterla mostrare, anche in questa relazione, è certamente motivo di grande soddisfazione per questa Azienda.



La grande iniziativa del 2018 è stata certamente quella del “Cuore di Firenze”. Le più antiche istituzioni di carità si sono unite per realizzare una cena, per mille persone, tenutasi in piazza del Duomo il 10 settembre, per acquistare 100 defibrillatori da donare alle scuole fiorentine e promuovere corsi di formazione per abilitarne all'utilizzo. Un'idea realizzata grazie alla collaborazione delle Istituzioni caritatevoli fiorentine e



con l'appoggio dei principali enti e realtà commerciali locali. I Promotori del progetto sono stati gli enti storici fondativi della carità a Firenze: la Venerabile Arciconfraternita della Misericordia di Firenze, Montedomini, la Fondazione Santa Maria Nuova Onlus, l'Istituto degli Innocenti, con il patrocinio della Regione Toscana, del Comune di Firenze, dell'Arcidiocesi di Firenze, dell'Opera di Santa Maria del Fiore e della Camera di Commercio di Firenze. I



defibrillatori sono stati forniti dalla Iredeem Spa. Il progetto ha unito i fini sociali a quelli educativi, salvando vite umane e al contempo trasferendo ai più giovani quel senso di solidarietà e collaborazione che è alla base della convivenza civile. Nel corso della serata si è tenuta un'asta i cui premi, offerti da Enoteca Pinchiorri, da Fabio Picchi e da Foto Locchi, per la raccolta dei fondi ; è stata poi abbinata anche una lotteria, con in palio un'auto Volvo modello XC40 grazie alla collaborazione della concessionaria Peragnoli-Scar. Motivo di sicura soddisfazione anche quello di aver realizzato internamente all'Ufficio Comunicazione aziendale di Montedomini, il logo dell'iniziativa, molto apprezzato da tutti.

Altro momento di grande emozione e di riflessione importante è stata poi la bellissima mostra sul progetto *"Soli Mai: una rete contro la solitudine"*, ideato e promosso dalla Fondazione Montedomini

Onlus.

La mostra fotografica si è tenuta presso il Cortile di Michelozzo, a Palazzo Vecchio, col titolo "Soli Mai: due anni di gratuità".

Sono stati esposti 11 pannelli con fotografie e didascalie (anche in inglese) di altrettante coppie di volontari / utenti del progetto, realizzate da Leonardo Pasquinelli. La mostra ha riscosso un grandissimo successo, emozionando il pubblico che ha potuto conoscere questa bella realtà fiorentina di solidarietà e di crescita umana .



Infine, altri due momenti rilevanti hanno interessato e allietato i nostri residenti. La collaborazione con l'Orchestra Regionale toscana ha proseguito e in occasione delle festività di Natale il Quintetto YoYo, composto da giovani e brillanti musicisti, ha tenuto un apprezzato concerto nella cornice del nostro Giardino d'Inverno, sotto la direzione e il "coinvolgimento" del Maestro Battistelli.

Il tradizionale pranzo di Natale regalato dall'Enoteca Pinchiorri, invece, è stato realizzato nel luogo più prestigioso di Firenze, nel magnifico Salone dei Cinquecento. Quel luogo così importante, così maestoso e da sempre destinato a celebrare momenti e persone importanti è stato scenario di accoglienza e di festa per nostri residenti: per tante persone che, a vario titolo, sono più fragili e hanno meno opportunità.



7

Per loro, la città di Firenze e la generosità di Annie



Feolde e Giorgio Pinchiorri ha regalato una giornata speciale, brillante, allegra. Il brindisi, col Sindaco di Firenze, Dario Nardella, ha suggellato questo importante momento.

• IL CONTROLLO DI GESTIONE

Nel corso del 2017, facendo seguito ad un obiettivo aziendale importante fornito dal Cda, l'Azienda si è dotata di un sistema di monitoraggio, denominato "Reporting aziendale" che permette di fornire una mappatura importante dell'andamento di Montedomini. In tal senso possiamo dire, come del resto evidenziato anche dallo stesso certificatore ISO (si veda la parte successiva sul tema) l'Azienda in tal modo ha avviato una vera e propria attività definibile come controllo di gestione.

La banca dati contiene informazioni riguardanti 10 aree trasversali a tutti settori di intervento dell'Azienda.

Anticipiamo subito che la lettura dei dati contiene risultati confortanti, tutti nella direzione di un netto e significativo miglioramento.

Vediamole nel dettaglio, in estrema sintesi:

1. presenze del personale dipendente: nel 2017 il dato era pari al 96,1%; nel 2018 si attesta al 92,7%. Il dato è dovuto a qualche caso di assenza per grave e prolungata malattia, che ne evidenzia la differenza in negativo con l'anno precedente. Si evidenzia che comunque il dato resta molto alto.

2. rapporto fatturato / incassato (crediti per rette): nel 2017 era pari al 92,8%, nel 2018 si attesta al 93,7%, registrando un buon aumento, il cui dettaglio lo possiamo leggere di seguito nella parte sugli obiettivi 2018.

3. rapporto fatturato / incassato (crediti per fitti): nel 2017 era pari al 93,2%, nel 2018 passa al 96,5%. Il vistoso passo in avanti, anche in questo caso è descritto nella parte degli obiettivi 2018.

4. unità immobiliari libere: nel 2017 erano pari a 61 unità nel 2018 passano a 54 (si veda gli obiettivi 2018).

5. livello di investimenti fatti: nel 2017 erano pari a € 1.011.924, nel 2018 si aggiungono altri € 1.108.270,06, a sostegno di un Piano di investimenti importante direttamente correlato all'operazione di vendita dell'Istituto Demidoff.

6. percentuale di occupazione in RSA:

Montedomini sede nel 2017 era pari al 97%, nel 2018 scende a 94,4%, misura comunque molto confortante. Il motivo della diminuzione lo imputiamo al cambio di gestione del servizio avvenuto nell'ottobre 2018, che ha comportato una inevitabile assestamento. Il Centro Diurno resta invece un punto di debolezza sul quale lavorare ancora: nel 2017 il dato era pari al 55%, nel 2018 si attesta al 54%, misura oggettivamente bassa.

La struttura San Silvestro nel 2017 registrava un dato pari al 97%, nel 2018 migliora col 99,2%.

La struttura Abamelek si attestava nel 2017 al 95%, nel 2018 si ferma al 94,4%.

Le considerazioni fatte per il cambio di gestione le estendiamo pertanto a tutte le strutture che certamente hanno risentito di questa fase; per il Centro Diurno invece la tendenza resta

comunque bassa da molto tempo. L'auspicio è che l'apertura del nuovo servizio di Caffè Alzheimer descritto in premessa possa essere da traino e da impulso per aumentare il livello di presenza del Centro, che deve e può, allo stesso tempo, diventare luogo di eccellenza per la cura di questa importante patologia.

7. indice copertura costi del Centro Servizi e Formazione: evidenziamo innanzitutto che la sede del Fuligno, come ricordato in premessa, è stata interessata da importanti interventi di ristrutturazione, sia legati al miglioramento funzionale delle sedi che all'ampliamento delle stesse, i cui redditi derivanti si riverseranno a partire dall'anno 2019. Il dato del 2018 si attesta al 94%, in miglioramento con il 2017 (93,8%) e in crescita rispetto agli altri anni.

8. indicatore di pagamento fornitori (espresso in giorni): questo dato ha registrato una impressionante e fondamentale inversione di tendenza nel corso degli ultimi anni. Anche il confronto con l'inizio dell'anno 2017 e la fine del 2018 continua a registrare questa tendenza positiva: nel primo trimestre 2017 i giorni di pagamento erano pari a 106, nell'ultimo trimestre 2018 pari a 77.

9. indice di copertura debiti:

Per quanto riguarda i debiti in generale l'indice di copertura registra un importante e significativo miglioramento; si passa dal 51,8% del 2017 al 79% del 2018. Il motivo è legato in gran parte dalla liquidità derivante dalla vendita dell'Istituto Demidoff.

Per quanto riguarda i debiti a breve periodo (esclusi i debiti per mutui), il trend è ugualmente positivo: si passa dal 115% del 2017 al 166,1% del 2018, che rappresenta il dato più interessante perché indica la solidità raggiunta dall'Azienda, che riesce a coprire appunto i propri debiti "brevi" in misura maggiore di quelli a medio e lungo periodo.

10. incidenza dell'area straordinaria :

Ricordiamo che la finalità di questo importante dato è quella di monitorare l'incidenza dell'area straordinaria del conto economico del bilancio al raggiungimento del pareggio d'esercizio.

Era davvero difficile replicare il dato rilevante del 2017, quando dopo moltissimi anni e considerando il dato di partenza che nel 2014 era pari a circa 300 mila euro, si era attestato ad un dato negativo, pari a € -58.647.

In ogni caso il dato del 2018 resta lo stesso molto confortante, attestandosi a €57.927. Questo numero è destinato a scendere tenuto conto del grande lavoro che si sta facendo sul patrimonio immobiliare (ristrutturazioni e messa a reddito), i cui risultati ancora non sono tangibili ma lo saranno certamente a partire dal medio periodo.

Oltre a questi importanti indicati, nel corso del 2018 abbiamo raccolto anche ulteriori dati di sintesi relativi ad altri servizi.

In particolare, il servizio P.S.I.A. ha lavorato nel corso del 2018 secondo le direttrici costruite nell'anno precedente, monitorando 4 indicatori con sistema di rilevazione e dati statistici. Ecco di seguito i dati di confronto raccolti.

□ 1. grado di formalizzazione dei progetti di accoglienza PSIA (progetto speciale inclusione)

sociale): lo standard è stato individuato nella misura del 80%; il dato di riferimento nel 2018 è pari al 97%.

2. livello di turn over presso le strutture dei progetti PSIA: lo standard è stato individuato come almeno maggiore ad 1; il risultato nel 2018 è pari a 1,39.

3 livello di saturazione presso le strutture; lo standard individuato era pari al 90%, nel 2018 il dato è pari al 96%.

4. livello di morosità; lo standard è stato individuato nella misura del 20%, la rilevazione nel 2018 è pari al 8%, in netta riduzione.

Per quanto concerne il Centro Servizi e Formazione (C.S.F.) merita accennare al dato di fatto che nel corso dell'anno non sono stati erogati corsi di formazione, pertanto l'indicatore di riferimento non è stato rilevato.

Circa invece il Sistema di Controllo della Qualità dei Servizi, per il CSF, sono stati monitorati 2 dei 3 indicatori stabiliti nel 2017: il terzo, riguardante le docenze, non essendo stati implementati dei corsi, viene sostituito per quest'anno dal grado di occupazione delle sale.

1 Grado di fidelizzazione dei clienti: 55,75% (negli ultimi 4 anni più di 1 cliente su 2 è tornato almeno una volta negli anni seguenti con l'esclusione dei nuovi clienti dell'ultimo anno).

2 Gradimento delle sale: 98,8 % di soddisfatti (tramite lo strumento della somministrazione di questionari di gradimento si evidenzia quale riscontro una percentuale di ben 72% di utenti molto soddisfatti.

3 Grado di occupazione sale: 2,04 sale/giorno (media di occupazione nei giorni di apertura del Fuligno)

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

• IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DELLA PREMIALITÀ

Come noto, dal 2018 il CdA ha disposto la nomina di un nuovo Organismo Unico di Valutazione Indipendente nella persona di Franca Berti.

Il meccanismo di valutazione anche l'anno 2018 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.

Per quanto attiene alla valutazione del rendimento del personale all'interno del servizio, la Direzione reputa alla luce degli incontri fatti con i singoli Uffici e Servizi e in parte riassunti nell'introduzione ai fatti salienti dell'anno, che sia stato soddisfatto (nel senso di averlo superato) lo standard previsto (almeno 80%) per il compimento delle attività programmate. Si registra, infine, che è in corso di studio ed elaborazione un nuovo sistema di valutazione che comprenda una scheda maggiormente dettagliata e più capace di individuare la performance individuale di ciascun dipendente, anche all'interno di ciascuna unità organizzativa.

La proposta di modifica ed aggiornamento del sistema di valutazione e del sistema di premialità ad esso collegato, è stata presentata all'attenzione e validazione del NUVI.

In parallelo, la Direzione sta elaborando il nuovo Piano delle performance, partendo dalla suddivisione dei 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.

Inoltre, in questa operazione di mappatura dei processi, si inserisce e si cala la declinazione degli obiettivi strategici aziendali forniti dal Cda.

Nella figura che segue, a titolo di esempio, viene riportato uno schema sintetico della nuova mappatura dei macro processi relativo al Servizio Relazioni Interne – Esterne.

SUDDIVISIONE DEI MACROPROCESSI DEL SERVIZIO RELAZIONI INTERNE-ESTERNE

SETTORE	MACRO PROCESSO	PROCESSO
0. SERVIZI RIE	1. GESTIONE GIURIDICO-ECONOMICA RISORSE UMANE	1. GESTIONE ORARIO DI SERVIZIO
1. RISORSE UMANE		2. GESTIONE MALATTIE E INFORTUNI
2. COMUNICAZIONE AZIENDALE		3. GESTIONE RETRIBUZIONE DEL PERSONALE
3. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO PROCESSI		4. GESTIONE FASCICOLO PERSONALE
4. RELAZIONI SINDACALI		5. GESTIONE ELABORATI ANNUALI
5. PROCEDIMENTI DISCIPLINARI		6. GESTIONE PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI
		7. GESTIONE CESSAZIONE RAPPORTO DI LAVORO
		8. GESTIONE INCARICHI EXTRA-IMPIEGO
		9. GESTIONE PERSONALE COMANDATO
	2. CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA AZIENDALE	1. CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA AZIENDALE
		2. GESTIONE DELLE RELAZIONI CON R.S.U. E COSS
	3. GESTIONE BENESSERE AZIENDALE	1. PIANO DELLE AZIONI POSITIVE
		2. GESTIONE DELLA FORMAZIONE
		3. INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO
		4. CODICE DI CONDOTTA
		5. WELFARE AZIENDALE
	4. GESTIONE FABBISOGNO E COSTI DELLE RISORSE UMANE	1. STESURA PIANO ASSUNZIONALE
		2. GESTIONE BILANCIO DEL PERSONALE
		3. RECEPIMENTO NUOVI CNCL
		4. GESTIONE ORGANIGRAMMA AZIENDALE
		5. PROCEDIMENTO CONCORSUALE
		6. PROCEDIMENTO MOBILITA' INTERNA
		7. GESTIONE POSIZIONI FUNZIONALI
	5. GESTIONE COMUNICAZIONE AZIENDALE	1. PIANO DELLA COMUNICAZIONE
		2. GESTIONE U.R.P.
		3. GESTIONE SITO ISTITUZIONALE
		4. GESTIONE IMMAGINE AZIENDALE
	6. GESTIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE	1. PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'-OBIETTIVO
		2. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE
		3. GESTIONE DEI RISULTATI DELLA PERFORMANCE
	7. GESTIONE SISTEMA QUALITÀ	1. GESTIONE DELLA MAPPATURA DEI PROCESSI E SUO AGGIORNAMENTO
		2. GESTIONE DEL L'OTTENIMENTO E MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE ISO 9001:2015
		3. MONITORAGGIO INDICATORI
		4. MONITORAGGIO DEI PROCESSI E GESTIONE DELLE NON CONFORMITÀ

• La fine della consiliatura: gli obiettivi aziendali 2018

Nel prossimo mese di Maggio si svolgeranno a Firenze le elezioni Amministrative per il Sindaco e il Consiglio comunale. Si concluderà, nel 2019, anche la consiliatura del Cda di Montedomini, nominato dal Sindaco Nardella.

Il 2018 è stato pertanto un anno particolarmente centrale per cercare di portare a termine alcuni obiettivi strategici che sono stati inevitabilmente proiettati verso la conclusione del mandato amministrativo. Tra questi, in primis, la realizzazione del Bilancio Sociale di Mandato. Motivazione in parte diversa ha portato alla necessità di ottenere la nuova Certificazione ISO, legata infatti alla scadenza naturale; ancora di “fine mandato” invece è stata la ricerca di un soggetto esterno che potesse portare l’Azienda ad ottenere anche l’adozione di un modello organizzativo “231”.

Vediamo nel dettaglio allora quali sono stati gli obiettivi aziendali 2018.

Dopo averli discussi, il Cda ha approvato gli obiettivi aziendali per l’anno 2018 nella seduta del 27 marzo, atto. N. 5; nella plenaria del 16 maggio il documento è stato condiviso con tutto il personale dipendente. In quella occasione abbiamo anche coniato uno slogan apposito per questa nuova avventura: *“La vita è ciò che ti accade mentre stai facendo altri progetti”*. E’ una frase di John Lennon e indica, in maniera semplice ed efficace, che la pur necessaria e opportuna programmazione di qualsiasi azienda (ma anche di tutte le persone, nella propria vita quotidiana) deve sempre fare i conti e tenere presente di quello che inevitabilmente, nel bene e nel male, la vita ci pone tutti i giorni di fronte. Ecco l’elenco degli obiettivi aziendali:

- Bilancio sociale 2014-2019: (idea progettuale, definizione indice, inizio raccolta contenuti e dati)
- Adozione Certificazione ISO 2015
- Adozione modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01
- Recupero crediti: + 5 % rispetto al 2017
- Patrimonio a reddito: + 25% rispetto al 2017
- Valorizzazione patrimonio artistico: chiusura fase progettuale del Museo del Bigallo, 3 appuntamenti programmati con “Tesori nascosti”;

13

Per rendere sempre più condiviso e di facile “applicazione” il documento riassuntivo di riferimento abbiamo, come per l’anno precedente, creato un semplice foglio plastificato che è stato distribuito a tutto il personale, affinché si potesse “tenerlo a vista” negli uffici, come costante punto di riferimento. Lo mostriamo qui di seguito:



MONTEDOMINI Obiettivi aziendali | 2018
azienda pubblica servizi alla persona



Bilancio sociale
2014-2019
*Idea progettuale, definizione indice,
inizio raccolta contenuti e dati*

UNI EN ISO
9001:2015
*Nuova certificazione
del Sistema di Gestione
per la Qualità*

Responsabilità
amministrativa
*Adozione di un modello di
organizzazione con riferimento al
D.Lgs. 08/06/2001 n. 231*



Recupero crediti
*Incremento
del 5 %
rispetto all'anno 2017*

Patrimonio a reddito
*Incremento
del 25 %
rispetto all'anno 2017
degli immobili destinati*



Patrimonio artistico

- Valorizzazione del patrimonio artistico con azioni mirate
- Chiusura della fase progettuale del Museo del Bigallo
- Organizzazione di almeno tre appuntamenti programmati di visite culturali e percorsi d'arte mediante il progetto "Tesori nascosti"

«La vita è ciò che ti accade mentre stai facendo altri progetti»

● OBIETTIVO 1 | I modelli organizzativi e la rendicontazione

Il primo obiettivo aziendale, seppur composto da 3 azioni ben distinte e molto articolate, è di fatto riconducibile ad un tema più ampio, quello cioè dell'adozione di modelli organizzativi. Discorso diverso invece, per il Bilancio Sociale, che in ogni caso però ci ha spinto ad una analisi interna non difforme. In ogni caso questi tre "sub-obiettivi" hanno avuto in comune la redazione di un documento che "rende conto" delle nostre azioni e dei nostri percorsi.

14

Il Bilancio Sociale 2014-2019

Il Cda di Montedomini aveva da tempo maturato l'idea di realizzare, in una unica edizione, il Bilancio Sociale di mandato, che tenesse conto di quanto fatto in tutto l'arco della consiliatura. Il senso principale di questo documento è di rappresentare, in maniera diretta e tangibile, l'evoluzione dell'Azienda sotto la guida di questo Consiglio: le azioni intraprese per renderla più efficiente, più aperta e dinamica. Questo soprattutto in relazione all'attenzione che da sempre questo Consiglio, in sinergia con l'attento Collegio dei Revisori, ha posto in particolare alla "misurabilità" e tangibilità proprie delle azioni intraprese. Di fatto, tutto l'agire di questi anni è andato 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.

Il Consiglio ha espresso più volte l'intenzione di varare un documento snello, agile, di facile lettura e destinato alla cittadinanza.

L'obiettivo aziendale prevedeva che, nel corso del 2018, si procedesse alla elaborazione progettuale, alla definizione dell'indice e all'inizio della raccolta dei dati.

Gran parte del personale ha iniziato a lavorare per la raccolta del materiale utile alla redazione del documento, che a dicembre ha preso forma. E' stata redatta una prima bozza di indice portata in Consiglio che ha approvato il *modus operandi* intrapreso che mira a concretizzare gli argomenti trattati nel documento relativi all'attività dell'ente svolta in questi 5 anni di mandato e lo fa utilizzando quattro parole chiave: *Cosa, Come, Chi, Dove*. Una modalità semplice per evidenziare i valori della mission, il punto di partenza e quello di arrivo del lavoro dell'ASP.

L'indice prevede il racconto della storia, valori e principi dell'ASP, degli eventi più importanti che hanno caratterizzato il quinquennio e quindi le relazioni importanti che l'azienda ha intessuto a seguire una descrizione delle attività e poi delle risorse aziendali, lasciando una finestra aperta sul futuro.

Il documento vedrà la stesura definitiva nel mese di maggio con la redazione dell'ultimo focus che estenderà lo *sguardo al futuro*, nel quale si intenderà spiegare i progetti che in nuce sono nati già quest'anno e che verranno elaborati e lanciati nel corso del 2019 e lasciati in eredità, per così dire, a chi verrà dopo di noi.

Adozione Certificazione ISO 2015

L'Azienda è certificata da tempo con l'Ente Certificatore Dasa-Ragister S.p.A. Nel corso del tempo la normativa ISO, che come noto stabilisce e detta alcuni importanti parametri di qualità dei servizi, è andata modificandosi.

Montedomini ha pertanto scelto di ottenere la nuova certificazione EN ISO 9001:2015.

Per fare ciò, il gruppo di lavoro ha avviato una lunga ricognizione della normativa e di ciò che era lo stato dell'arte della precedente certificazione. L'Azienda si è avvalsa anche del sostegno di un consulente esterno, considerata la complessità del lavoro da svolgere, che non consisteva in una semplice revisione della documentazione, ma piuttosto dell'adozione di un nuovo e diverso modello organizzativo.

Nella prima fase, ad inizio dell'anno, proprio con l'aiuto del consulente esterno, si è proceduto con la analisi del contesto aziendale e la contestuale valutazione dei rischi correlati.

Nella seconda fase sono state scelte le aree da sottoporre alla certificazione che, al momento, sono rimaste le stesse della precedente certificazione, vale a dire del Centro Servizi e Formazione del Servizio Assistenza Disabili e Anziani.

Una volta scelte le aree, gli Uffici interessati e anche gli altri che sono direttamente o indirettamente correlati con quelli (in particolare le Risorse Umane, il Provveditorato e il Patrimonio) hanno avviato il lavoro di aggiornamento degli strumenti di monitoraggio introdotti dal nuovo sistema. In sostanza, gli Uffici si sono dotati di file excel che contengono le procedure connesse alle aree interessate. Lo scopo complessivo di questa operazione è stato quello di ridurre al minimo la parte cartacea oltre che adottare un meccanismo in grado di fornire rapidamente.

Il 27 luglio si è tenuta la seduta di audit del Certificatore: si è trattato di un momento molto importante per l'Azienda, una verifica impegnativa che ha richiesto lo sforzo e l'impegno di tanti colleghi (in primis dello Staff Qualità).

All'esito della seduta, il Certificatore ha rilasciato il nuovo certificato, con la seguente dichiarazione: *"il sistema di gestione per la qualità dell'Asp Firenze Montedomini è stato verificato"* e *"trovato conforme ai requisiti dello standard EN ISO 9001:2015"*.

La certificazione ha validità fino al 02-07-2020.

L'esito della verifica non ha prevista alcuna non conformità. Sono state formulate alcune osservazioni che saranno spunto di miglioramento. I punti di forza emersi sono stati i seguenti: *1 Analisi del contesto e analisi del rischio molto dettagliata e aderente alla realtà interna con introduzione di elementi di controllo di gestione; 2 rivalutazione del patrimonio immobiliare dell'azienda, con attenta e opportuna integrazione al tessuto culturale della città.*

Un bel risultato complessivo, un bel lavoro di squadra che potrà negli anni condurre Montedomini a ricercare sempre di più standard di qualità elevati.

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

Adozione modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01

Da diverso tempo il Consiglio aveva espresso l'orientamento di condurre l'Azienda all'adozione di un modello organizzativo ex D. Lgs. 231/01. Questa normativa, avente ad oggetto la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", in vigore dal 4 luglio 2001, ha introdotto nell'ordinamento italiano, in conformità a quanto previsto anche a livello europeo, un nuovo 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 tratta, in sostanza, di dotare l'Azienda di una organizzazione che sia in grado di prevenire e ridurre i rischi di commissione di "reati aziendali". Come noto, di per sé l'adozione del modello non elimina la possibilità che tali reati siano commessi, ma la stessa adozione è considerata come "esimente": la società (nel nostro caso l'Azienda) infatti non risponde se dimostra che alla commissione del reato non ha contribuito l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

Anche in questo caso, Montedomini ha avviato un'indagine di mercato per individuare il soggetto esterno che potesse soddisfare le esigenze dell'Azienda: la Società KON S.p.A. si è rivelata la più adatta per questo tipo di incarico.

Nel mese di settembre si sono avviati gli incontri preliminari per definire il raggio di azione del modello e si è avviata l'analisi del contesto e dei rischi.

Sono state fatte interviste a tutto il personale, raggruppato per Uffici, al fine di creare una mappatura dei processi.

A fine dicembre, Kon ha predisposto l'elaborazione di una prima bozza del modello organizzativo da discutere con i referenti dei Servizi.

Nelle prime settimane del mese di Gennaio 2019, gli Uffici hanno recepito il materiale e rielaborato lo stesso al fine di avere la possibilità di completare il documento.

Il lavoro si è rivelato molto più complesso del previsto (*il caro John Lennon avrà sentito fischiare le sue orecchie...*) ed è stato inevitabile riflettere sulla documentazione che si andava costruendo. Si consideri che nello stesso tempo l'Azienda si è trovata ad avviare, nei 3 lotti di gara per i Servizi, la nuova gestione; abbiamo anche dovuto avviare le procedure legate alla nuova normativa sulla privacy.

Inevitabile è stato poi l'intreccio, che si sta ancora oggi via via chiarificando, con la nuova certificazione ISO, ottenuta nel maggio 2018.

Infatti, come anche previsto dalla normativa ISO, nel nuovo modello "231" ciascuna organizzazione deve individuare i propri processi e deve:

- 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.

In più, il nuovo modello "231" deve dare atto di una valutazione del grado di esposizione ai rischi effettuato internamente dai singoli Uffici e Servizi.

Di fatto, nel corso del 2018, il lavoro è stato pienamente avviato attraverso le interviste e i documenti redatti in prima bozza. Nel corso del mese di gennaio la prima bozza del nuovo modello è stata anche presentata al Cda, che ne ha preso atto con soddisfazione.

Nel corso del 2019, nella seduta del Consiglio del mese di Maggio, si intende pertanto procedere con l'adozione formale del modello e con l'implementazione di almeno una prassi interna, emersa dall'analisi, per ciascun servizio.

In conclusione, considerando la tempistica e l'indicatore scelto per questo obiettivo, pensiamo che lo stesso sia stato parzialmente raggiunto nel 2018 e sarà completato, con ulteriori approfondimento nel corso dei primi mesi del 2019.

• **OBIETTIVO 2: Il presidio delle entrate**

Il Consiglio ha avuto, da sempre, una particolare attenzione alle principali partite di entrata del bilancio, che come noto per quest'Azienda, deve garantire un sostanziale pareggio con le uscite.

Per questo motivo l'obiettivo 2018 ha inteso incentivare l'incremento (nella misura del + 5 %) del recupero dei crediti dell'Azienda, con particolare interesse all'entrate frutto delle locazioni e di quello delle rette connesse ai Servizi socio assistenziali. Anche in questo caso possiamo dire che lo sforzo si è esteso ad una gran parte degli Uffici.

Il risultato è davvero confortante.

Il recupero dei crediti connessi alle rette, ha registrato un incremento del 7,4 % rispetto all'anno precedente. Nel 2017 i crediti sospesi erano circa 203 mila, nel 2018 sono passati a 188 mila Euro circa.

Il recupero dei crediti connessi alle locazioni ha registrato un incremento del 42,8 %. Nel 2017 i sospesi erano circa 135 mila, nel 2018 sono passati a circa 77 mila Euro.

Un risultato davvero confortante che certamente non potrà che continuare a crescere nella sua dimensione positiva di recupero.

La stessa attenzione, e per lo stesso motivo, il Consiglio l'ha posta poi al tema degli immobili e all'incremento (richiesto nella misura del 25%) del patrimonio capace di creare reddito.

Anche da questo punto di vista il risultato è soddisfacente.

Il numero delle unità immobiliari libere è infatti sceso di 15 unità, pari esattamente alla misura richiesta.

In questo caso, lo stesso Piano triennale degli investimenti varato lo scorso anno dal Cda, restituisce una fotografica che porterà ad ulteriori 7 unità nel 2019 messe a reddito.

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

• **OBIETTIVO 3 | Il patrimonio artistico**

Il patrimonio artistico di Montedomini, nel corso di questi ultimi anni, ha ricevuto un forte impulso di rinnovamento e di valorizzazione. Abbiamo, nel corso degli anni, verificato la forte attrattiva che il patrimonio ha nel tessuto culturale fiorentino, che pure come noto ne possiede uno tra i più importanti al mondo.

Eppure, o proprio in ragione di ciò, i nostri piccoli gioielli riescono a ritagliarsi un ruolo e uno spazio significativi.

L'obiettivo ha previsto due azioni: una concentrata sulla organizzazione di visite culturali presso il Fuligno e la sede di Montedomini e l'altra riguardante la Loggia del Bigallo.

18

I "Tesori nascosti nel cuore di Firenze: il Fuligno e Montedomini" si è articolato in tre visite guidate: il 7 marzo su richiesta dell'Associazione Akropolis (10 persone), il 2 maggio (12 persone) con l'Associazione Città Nascosta, il 6 maggio con Associazione Insieme per San Lorenzo (10 persone). Per il 4 luglio non ci sono state richieste. Inoltre, abbiamo promosso una visita guidata dei nostri ambienti per i partecipanti al Congresso internazionale dell'Associazione Italiana Fisica Medica (4-6 ottobre).



Infine, l'altra azione riguardava la chiusura della fase progettuale del rinnovato Museo del Bigallo. L'Azienda ha avviato da tempo una intensa attività di recupero di questo luogo magico, che possiamo davvero considerare il "Cuore di Firenze". Il progetto esecutivo condiviso con il



partner (Opera del Duomo) che si è aggiudicata la gara per la realizzazione del nuovo museo, è divenuto realtà.

Dopo una serie di incontri e scambi con gli esperti coinvolti, il progetto esecutivo è stato presentato a fine anno al Cda e nei prossimi mesi sarà presentato anche alla cittadinanza. Si immagina che nel corso del 2019 i lavori di recupero del primo piano della Loggia possano iniziare, per potersi concludere nel 2020. Si tratta di uno spazio "multimediale" che

permetterà di fare un viaggio virtuale nel Rinascimento fiorentino. Lo spazio potrà essere utilizzato anche dalle scuole fiorentine per conoscere in modo innovativo questo importante pezzo di storia.

Come già ricordato nel novembre del 2017 è stato stipulato anche il contratto di sponsorizzazione tecnica che nel corso di tre anni porterà alla completa ristrutturazione dei tetti e delle facciate situati in P.za S. Giovanni e della Loggia del Bigallo. In sostanza la vendita di spazi pubblicitari, posti sopra le impalcature, permetteranno un intervento dettagliato, attento e profondo, concordato con la Soprintendenza delle Belle Arti; nel corso del 2018 finalmente i lavori di restauro si sono avviati e nei prossimi anni dovrebbero concludersi restituendo la Loggia alla città di Firenze, in tutto il suo splendore!

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

• CONCLUSIONI

“Il futuro dipende da ciò che facciamo nel presente” (M. Gandhi).

Questo bellissimo motto è stato preso a riferimento per i prossimi obiettivi aziendali 2019. Si tratta di riflettere sul fatto che non c'è futuro senza un presente, e non c'è un futuro senza un pensiero dinamico e lungimirante sull'agire.

Il complesso e articolato lavoro svolto da tutto il personale di Montedomini, in sinergia con i collaboratori interni ed esterni, nel corso del 2018, si è mosso proprio con questo spirito: il futuro dipende da come agiamo nel presente.

Aver condotto l'Azienda ad ottenere le principali “certificazioni” di qualità (Iso, 231, nuovo modello privacy) fornirà per i prossimi anni le solide basi per accreditarsi come azienda che sa dialogare con gli strumenti più innovativi.

Aver lavorato duramente e seriamente alla costruzione di un controllo di gestione ci sta permettendo di vedere “in diretta” gli effetti del nostro agire, che è diventato oggi pienamente misurabile e confrontabile con gli anni passati. Anche questo significa lavorare al futuro stando nel presente.

Tenere l'Azienda in sostanziale pareggio, condurla verso un equilibrio di bilancio dinamico, frutto di investimenti, di ristrutturazioni, di messa a reddito del patrimonio e di azioni virtuose di recupero dei crediti, significa vivere il presente pensando al futuro.

Aver ideato e condotto eventi come il “Cuore di Firenze”, capace di coinvolgere mille persone nella piazza più bella e significativa di una città meravigliosa come la nostra ha significato misurarsi con una dimensione, il Rinascimento fiorentino, talmente grande da togliere il fiato. Eppure ancora oggi possiamo e dobbiamo pensare che le istituzioni storiche, come Montedomini, possono continuare a replicare quell'agire di allora, così lungimirante e prezioso e che, ancora una volta, ha rappresentato un modo di vivere il presente in grado di orientare il futuro per secoli.

Il futuro, insomma, dipende da noi.