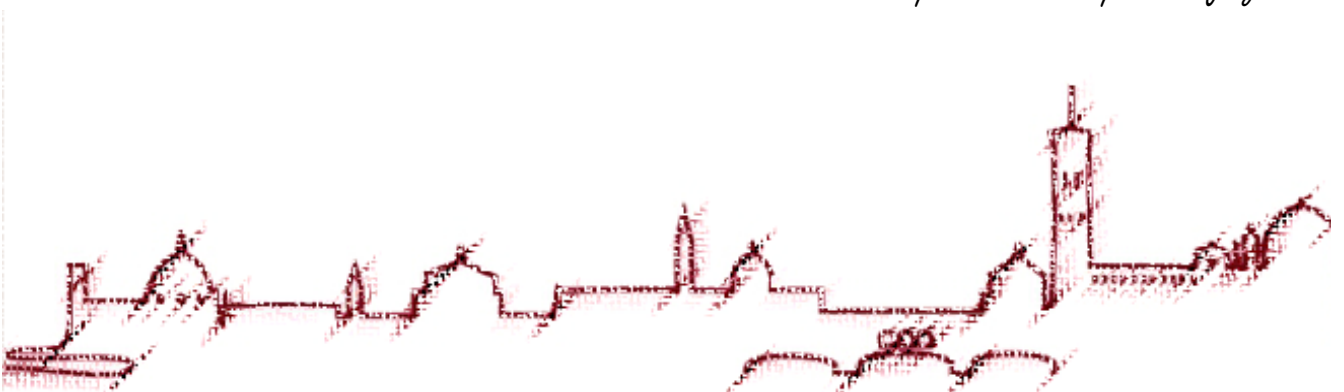


*La seguente Relazione sulla Performance è stata validata dal NUVI in data 14 maggio 2021 (Prot.1620) per quanto di competenza e subordinatamente alla presentazione e approvazione definitiva della stessa da parte del Consiglio di Amministrazione avvenuta in data 29 aprile 2021 con Deliberazione n. 4 esecutiva ai sensi di legge.*

# Relazione sulla PERFORMANCE 2020

ASP Firenze Montedomini

*Da sempre vicino alle persone fragili*



# Relazione sulla Performance 2020

## Indice

	Pagina
I fatti salienti dell'anno	3
I dieci indicatori strategici	10
Gli obiettivi aziendali 2020	23
Obiettivo 1   Contenimento della morosità	26
Obiettivo 2   Recupero funzionale del patrimonio immobiliare	29
Obiettivo 3   Accrescimento del benessere psicofisico all'interno dei servizi di ASP Firenze Montedomini	33
Obiettivo   Prevenzione corruzione e trasparenza	38
Conclusioni	39

## • I FATTI SALIENTI DELL'ANNO

L'anno 2020 sar  sempre ricordato, per il mondo intero, come l'anno del Covid-19. Gi  nel corso della relazione 2019 avevamo aperto una finestra su questo anno davvero difficile, per iniziare a dare un quadro delle scelte e delle azioni che si stavano delineando una volta esplosa la pandemia.

Per questo motivi, nel corso della relazione, partiremo a raccontare i fatti accaduti dal mese di aprile 2020, avendo gi  raccontato gli effetti dell'avvio del contagio, compresa la grande scommessa (almeno quella, possiamo dire, vinta) del primo reparto Covid-19 dedicato ai malati provenienti delle RSA della zona Firenze, Prato e Pistoia.

Quello che non potevamo immaginare   che il difficile impatto della cosiddetta "prima ondata", potesse essere solo l'inizio di continue fasi di contagio che, nella fine dell'anno, hanno purtroppo travolto le nostre strutture e i nostri ospiti.

Di fatto, nell'arco di poco meno di sei mesi, da dopo l'estate, l'Azienda ha subito perdite e avuto difficolt  in tutti i suoi settori di attivit , con gravissime conseguenze che stanno emergendo in tutta la loro dimensione nel corso del 2021. Sei mesi davvero durissimi, in primis per i nostri ospiti e per tutti gli operatori ma anche per la citt  nel suo insieme; inevitabile sentirne le conseguenze sugli affitti commerciali, crollati a causa delle chiusure, sui servizi sospesi e soprattutto sulle tante vittime che il Covid-19 ha portato via.

Ma ripartiamo da dove eravamo rimasti. Durante il mese di aprile sono iniziate una serie di donazioni e di contributi di solidariet  che sono giunti da tanti settori, i pi  disparati, proprio in ragione della diffusione del contagio.

3



Tra queste, ricordiamo l' importante donazione di 500 dispenser di gel disinfettante, prodotti dall'azienda pisana Officina Trasformazione Italia srl, in un momento nel quale non era affatto facile reperire quel "bene prezioso". Alla donazione ha partecipato anche il Presidente del Consiglio Regionale, Eugenio Giani, insieme all'amministratore dell'azienda Officina Trasformazione Italia

srl di San Miniato (Pisa), Ruben Turci.

Anche il mondo della moda   venuto in aiuto dei pi  deboli, anziani e bambini. La maison Ermanno Scervino ha deciso di varare un progetto benefico battezzato "per un mondo di bene" che   anche un ponte fra le generazioni, uno slancio ideale per la tutela della salute e della dignit  di bambini ed anziani che rappresentano le et  pi  belle e fragili della vita.

A questo ha pensato la Ermanno Scervino Srl decidendo di sostenere due grandi eccellenze fiorentine alle quali sono stati destinati parte dei ricavi delle mascherine di maglia realizzate in puro *Made in Italy* dalla maison, in vendita on line su [ermannoscervino.com](http://ermannoscervino.com) e in seguito nelle boutiques del brand. All'Ospedale Meyer e all'Asp Montedomini, due eccellenze dell'assistenza e della cura che hanno sede a Firenze, sono stati destinati questi fondi, importanti e carichi di valori. "Con questo progetto vogliamo dare attenzione alle due fasi più delicate della vita di ciascuno – hanno detto Ermanno e Toni Scervino, rispettivamente direttore artistico e amministratore unico dell'azienda di moda – ai bambini e agli anziani. In questi mesi di pandemia sono stati molto esposti e ora meritano ogni attenzione". Il *fashion* pensa a loro ma anche a chi ogni giorno se ne prende cura: medici e operatori sanitari che lavorano nei reparti con professionalità e calore, con le cure e tanto cuore.



Una prima data certamente significativa è stata quella del 31 maggio 2020. Dopo 60 giorni duri, tra paure e speranze, fatti di tenacia e forza dalla quale ne siamo usciti con la consapevolezza che insieme possiamo farcela abbiamo dimesso l'ultimo paziente dal Reparto Covid-19 di Via Thourar. Grazie a tutti i medici, infermieri, OSS e al personale della Cooperativa KCS e dell'Azienda USL Toscana Centro che si è schierato in questa battaglia contro il Covid-19.

Un altro segno di "normalità" è stata la ripresa delle sedute del CdA in presenza. Il 22 giugno 2020 si è riunito – per la prima volta in compresenza dall'elezione avvenuta nel mese di marzo – il nuovo CdA di Montedomini. È stata un'occasione anche per ringraziare e omaggiare SdS Firenze e le cooperative Elleuno, KCS Caregiver e G. Di Vittorio che si sono prese cura dei nostri anziani in questi difficili mesi.



L'evento più importante e davvero gratificante per tutti gli operatori socio sanitari impegnati nella lotta al Covid-19 è stata certamente la cerimonia di consegna dei Fiorini d'Oro, promossa dal Comune di Firenze nella giornata del suo patrono, San Giovanni, il 24 giugno 2020, nel magnifico scenario di Piazza Santa Croce.

Ci sono occasioni che si realizzano una sola volta nella vita, momenti che non capiterà di rivivere molte altre volte, di quelli che riempiono di timore e al tempo stesso di orgoglio

e forza: il Fiorino d'Oro del Comune di Firenze è uno di questi e Vanessa - in rappresentanza di tutti gli infermieri ed operatori di Montedomini, in prima linea contro il Covid-19 ha avuto l'onore di esserne il protagonista! Montedomini ha ringraziato infinitamente Vanessa per l'instancabile impegno, come tutti gli altri operatori di KCS Caregiver, e per questa emozione ed onorificenza unica!

Un altro momento intenso e significativo è stata la visita, nel mese di giugno, di Stefania Saccardi (Assessore alla Salute della Regione Toscana) e Andrea Vannucci (Assessore al Welfare del Comune di Firenze) presso il reparto Thouar, nel quale durante i mesi di aprile, maggio e giugno sono stati accolte le persone colpite dal Covid-19. I due assessori hanno voluto ringraziare personalmente e complimentarsi con gli operatori e tutti coloro che hanno reso possibile l'attivazione e il funzionamento del reparto Covid-19 a Montedomini. Una grande occasione di incontro e confronto, anche per parlare del futuro.



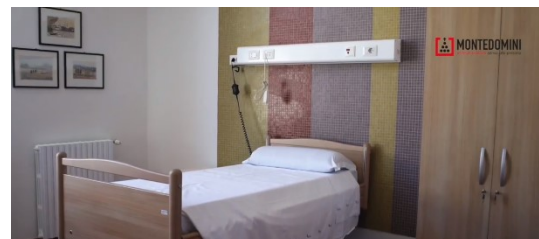
5

L'estate è stato un bel momento di "ripartenze".



Con grande entusiasmo e soddisfazione, dopo un lungo e attento lavoro di riprogettazione del servizio, che è stato approvato da una apposita Commissione Asl, lunedì 24 agosto è stato riaperto il Centro Diurno "Athena" presso Montedomini Sede in Via de' Malcontenti, 6.

Allo stesso tempo, possiamo dire che Montedomini non si è mai fermata. Dopo averlo utilizzato per l'emergenza Covid-19, durante il mese di agosto si è completato il trasferimento della RSA nei nuovi locali del reparto Thouar. Un'operazione frutto di continui e complessi lavori di ristrutturazione e miglioramento durante mesi: il risultato è stata la creazione di nuovi locali, fondamentali per il miglioramento costante del benessere dei nostri anziani. A





completamento di questa fase positiva di ripartenze, a partire da lunedì 14 settembre 2020 la mensa di Montedomini Sede ha riaperto il proprio servizio per gli esterni e gli utenti DSU Toscana.

Infine, altro momento di convivialità e allo stesso tempo di solidarietà è stata la nuova edizione de “Il Cuore di Firenze”: una cena di beneficenza tenutasi in Piazza SS Annunziata il 10 settembre 2020. L'evento, che oramai si è consolidato negli ultimi anni, è organizzato da Fondazione Santa Maria Nuova, Istituto degli Innocenti, Misericordia di Firenze e ASP Firenze Montedomini. Il ricavato della serata è stato destinato all'acquisto di macchinari e attrezzature per le strutture ospedaliere della Ausl Toscana Centro. Durante la serata vi è stato ancora il ringraziamento al personale medico e paramedico.

Il momento decisamente più duro e buio di tutto l'anno si è concentrato nei mesi di novembre e dicembre, con l'arrivo della “seconda ondata”. Sino a quel momento non solo potevamo dire di aver vinto la scommessa del nuovo reparto Covid-19, ma soprattutto i casi di contagi nelle nostre strutture erano stati davvero pochissimi, in alcune addirittura nessuno. La “seconda ondata” di novembre ci ha invece travolto completamente. Eppure, sino alla fine del mese di ottobre, i test e i controlli periodici fatti sui nostri utenti erano sempre stati confortanti non riscontrando casi di positività.

È il 3 novembre 2020 e iniziano i primi casi positivi nelle strutture di proprietà di ASP Firenze Montedomini. Questo il comunicato che abbiamo diffuso, per scelta aziendale, a tutti gli organi di informazione, avendo cura di aver avvisato tempestivamente e precedentemente tutti i familiari dei nostri ospiti.

*“Nei giorni scorsi sono stati riscontrati dei casi positivi al Covid-19 nelle strutture sociosanitarie di proprietà di ASP Firenze Montedomini. Gli ospiti e gli operatori sono risultati positivi nonostante le negatività ai test sierologici di controllo effettuati tra il 19 e il 21 ottobre 2020. La gran parte tra i soggetti non presenta sintomi gravi, sono stati riscontrati lievi stati febbrili e nella gran parte dei casi sono pazienti asintomatici. In attesa del completamento dei tamponi, la situazione delle tre strutture Montedomini, San Silvestro e Principe Abamelek è la seguente: 23 ospiti positivi su un totale di 171 e 17 operatori su 146.*

*In seguito alle positività riscontrate sono state attivate rapidamente tutte le misure previste dai protocolli sanitari della Regione Toscana, grazie all'instancabile impegno dei gestori delle tre strutture (KCS Caregiver cooperativa sociale, Elleuno cooperativa sociale e G. Di Vittorio società cooperativa sociale onlus) e con il supporto della task force G.I.R.O.T. e della Società della Salute di Firenze.*

*Attivate tutte le misure di isolamento e di messa in sicurezza: il gruppo G.I.R.O.T. di ASL Toscana Centro e SdS stanno monitorando la situazione”.*

*A partire dal 19 ottobre 2020 gli accessi alle tre strutture sociosanitarie di ASP Firenze Montedomini erano stati nuovamente interrotti – dopo la prima chiusura di inizio marzo – alle visite di familiari ed esterni dato l'aggravarsi dell'emergenza sanitaria e date le disposizioni dettate dall'Ordinanza n. 93 del 15 ottobre 2020 della Regione Toscana.*

*“Siamo stati sempre consapevoli che l'emergenza non fosse superata – afferma il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi – e sapevamo che la battaglia contro il Coronavirus non era terminata. È un momento delicato, di grande complessità ed apprensione per i nostri anziani, i loro cari e tutti gli operatori. Durante la “prima ondata” tutte e tre le nostre strutture ne erano uscite Covid-free, ad oggi, nonostante la grande attenzione e gli enormi sforzi di tutti, questo scenario è mutato. Le Cooperative che gestiscono le strutture sociosanitarie hanno attivato prontamente tutte le procedure e le misure di isolamento per i nostri anziani e gli operatori risultati positivi. Stiamo seguendo l'evolversi di questa delicata situazione con un monitoraggio e dialogo costante con le tre residenze coinvolte”*

Eppure il contagio non si ferma, l'onda è sempre più forte e i casi continuano ad aumentare. Questo il nostro secondo comunicato, del 18 novembre 2020.

*“Tutte le misure di sicurezza sono state attivate e sono costantemente seguite dalla task force G.I.R.O.T. di ASL Toscana Centro.*

*Terminati i tamponi su tutti gli ospiti e gli operatori delle tre strutture di ASP Firenze Montedomini. La buona parte dei soggetti presenta condizioni cliniche stazionarie, supervisionate individualmente dai medici geriatri del gruppo G.I.R.O.T. In seguito al completamento dei tamponi la situazione aggiornata delle tre strutture Montedomini, San Silvestro e Principe Abamelek è la seguente: sono stati rilevati nuovi 53 ospiti positivi (su un totale di 171) e 26 operatori (su 146 totali). Per monitorare l'evoluzione della situazione i tamponi saranno nuovamente eseguiti sugli ospiti la prossima settimana.*

*La task force G.I.R.O.T. ha preso in carico tutte e tre le strutture a supporto dei tre gestori KCS Caregiver cooperativa sociale, Elleuno cooperativa sociale e G. Di Vittorio società cooperativa sociale onlus. Sono state create le cosiddette “zone Covid-19”, zone filtrate ed isolate all'interno delle residenze, nelle quali gli anziani positivi sono separati dai negativi, raggruppati in camere o piani dedicati e ai quali vengono somministrate terapie mirate.*

*“Non ci aspettavamo un miglioramento nel trend – sostiene il presidente di ASP Firenze Montedomini Luigi Paccosi – e con tutti i tamponi effettuati era altamente improbabile non vi fossero altri positivi. Abbiamo attivato tutte le misure di isolamento nel minor tempo possibile, separando gli anziani positivi da quelli negativi, creando le “zone Covid-19” dentro le strutture. Ringraziamo la task force*

*G.I.R.O.T. e il dott. Benvenuti che ci stanno supportando con attenzione e competenza in ogni passaggio. Rimaniamo fiduciosi: la maggioranza degli anziani presenta condizioni cliniche stazionarie e questo ci rincuora. Stiamo facendo il massimo per tenere aggiornati i parenti degli ospiti, compatibilmente con la disponibilità degli operatori che sono impegnati senza sosta nelle strutture”.*

Alla fine di questa seconda ondata, il numero di ospiti contagiati salirà ancora, compreso quello degli operatori: in due strutture siamo arrivati ad avere il 100% degli ospiti contagiati, in una fino al 70%. Purtroppo le condizioni cliniche di una parte degli ospiti si è aggravata, fino a registrare un numero davvero importante di decessi.

Nell'insieme, le strutture hanno subito una difficile e complessa riorganizzazione, mediante la creazione delle cd “bolle Covid-19”, vale a dire zone distinte e separate dal resto della struttura, con percorsi autonomi e personale dedicato agli ospiti colpiti dal contagio. Durante il mese di dicembre, fino alla chiusura di queste bolle, avvenuto nella prima metà di gennaio 2021, gli ospiti sono stati gestiti pertanto mediante due setting organizzativi diversi, tra i quelli positivi e quelli negativi. A seconda del variare delle condizioni (nuovi positivi, o “negativizzazioni”) gli ospiti sono stati di volta in volta spostati da una zona all'altra, con l'intento di preservare e contenere per quanto possibile la purtroppo alta concentrazione di contagio.

Di particolare rilevanza l'adozione dell' Ordinanza Regione Toscana n. 112 del 18/11/2020 con la quale si stabiliscono alcuni principi fondamentali in materia di contagio in RSA: nel dettaglio era indicata il mantenimento di tutti gli ospiti in struttura, la presa in carico di quelli positivi da parte del Sistema Sanitario Regionale con l'intervento di USCA e G.I.R.O.T. e la trasformazione in RSA Total Covid o di “bolle Covid-19”. Nel corso del 2020 si sottolinea che sono state emanate oltre cento Ordinanze in materia di Covid-19 da parte di Regione Toscana.

L'anno, però, nonostante questa terribile fase che ci ha visti impegnati 7 giorni su 7 ad orario continuato, ha avuto proprio sul finale, un deciso e importante scatto in avanti, verso un futuro che ci auguriamo migliore: si è trattato del “Vaccino Day”.

Il 27 dicembre 2020 diverrà una data storica: è iniziata la campagna di vaccinazione anti-Covid-19. Un primo passo verso la rinascita, passato anche da Montedomini e dai suoi anziani. In concomitanza con l'avvio in tutta Europa della campagna vaccinale, Montedomini è stata individuata come la prima RSA in Toscana a beneficiare delle preziose dosi del vaccino Pfitzer, che è stato





somministrato a 30 persone tra ospiti – autosufficienti e non –, personale e operatori. In tale occasione, tra altri Direttori, anche quello di Montedomini si è sottoposto alla vaccinazione insieme agli ospiti.

Infine, per chiudere al meglio un anno decisamente pesante e a tratti sconfortante, l'aiuto e il sostegno di quanti hanno a cuore gli anziani è stato, come sempre, determinante.

La Caffè Pasticceria Neri, che già in passato aveva fatto gesti di questo genere, ha preparato dolci natalizi per gli anziani di Montedomini. I gustosi doni sono stati consegnati ai coordinatori delle tre strutture dall' Ass. al Welfare Sara Funaro e dal presidente Luigi Paccosi. È stato un gesto davvero bello che ha portato momenti di dolcezza in un Natale così particolare per i nostri ospiti e per tutti gli operatori!



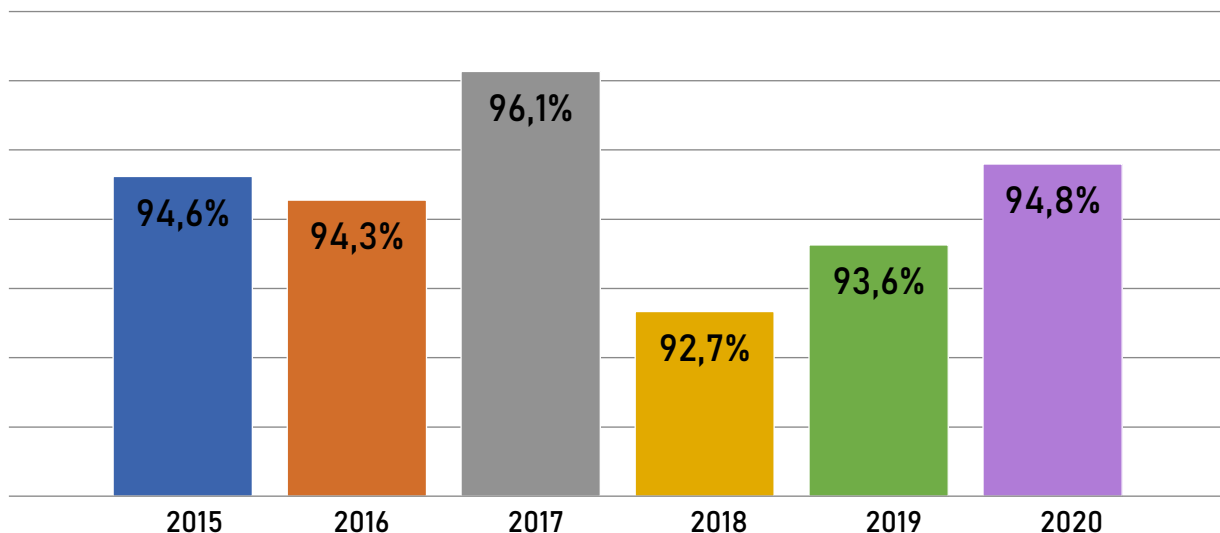
## • I DIECI INDICATORI

La banca dati sul reporting aziendale contiene informazioni riguardarti 10 aree trasversali a tutti settori di intervento di ASP Firenze Montedomini. Alcuni di questi indicatori potranno subire un margine di variazione in quanto il Bilancio Consuntivo 2020 sar  approvato nella seduta del mese di maggio (mentre questa relazione sar  all'approvazione nel mese di aprile). Naturalmente i seguenti indicatori saranno aggiornati in seguito all'approvazione del Bilancio.

Vediamoli nel dettaglio, in estrema sintesi:

### 1. Presenze personale dipendente

#### Indicatore presenza sul posto di lavoro



10

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

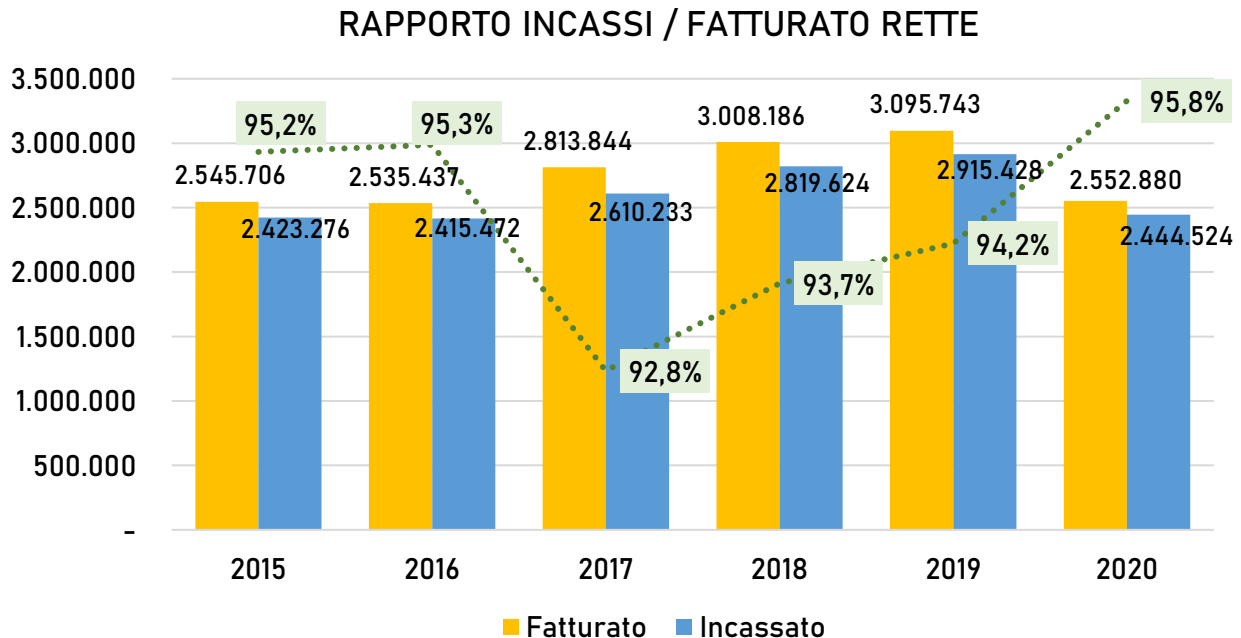
In un'ottica di massima efficacia e efficienza risulta fondamentale il monitoraggio degli standard legati al grado di presenza del personale in servizio.

Il valore   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. I dati storici presentano un "picco" in positivo nel 2017 al quale   seguito un calo l'anno successivo ed un successivo trend di crescita nel corso dell'ultimo biennio raggiungendo nel 2020 una percentuale pari al 94,8%.

  importante sottolineare come, nel corso del 2020, sia stato utilizzato per la prima volta lo strumento del lavoro da domicilio nei primi mesi di lock down durante la scorsa primavera e successivamente, bench  in forma pi  moderata in occasione della cosiddetta

“seconda ondata” che ha colpito, non solo la Toscana, ma anche nello specifico le residenze gestite dall’Azienda.

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



Il monitoraggio dei crediti per rette evidenzia, da anni, una delle maggiori criticità dell’ASP vista la particolare tipologia di utenza che l’azienda accoglie presso le proprie strutture. Come noto, la tipologia di utenza  suddivisa in soggetti convenzionati con a proprio carico una parte della quota sociale calcolata in base alle capacità reddituali (ISEE) e ospiti privati i quali corrispondono l’intero ammontare della retta composto dalla somma tra la quota sanitaria e la quota sociale.

Tenuto conto del turn-over, nel corso del 2020 gli ospiti complessivi ospitati presso i suddetti reparti sono stati 251 e sul relativo fatturato  fondamentale una attenta attività di monitoraggio dei crediti al fine di limitare il più possibile il rischio di inesigibilità.

L’anno appena passato, a causa del Covid-19, ha letteralmente stravolto i processi di ammissione presso le residenze. Il numero di ingressi si  ridotto notevolmente anche al fine di contenere al massimo il rischio di contagio e tutelare la salute degli utenti presenti. Per lunghi periodi si  assistito a un vero e proprio “blocco” dei nuovi ingressi che ha, progressivamente portato inevitabilmente alla riduzione delle percentuali di occupazioni. A conferma di quanto specificato, la seguente tabella sottolinea il decremento degli ospiti con quota sociale a proprio carico:

	2016	2017	2018	2019	2020
Numero ospiti con fatturato	264	293	295	322	251

I risultati evidenziano una percentuale, nel 2020 pari al 95,8% migliorando in modo importante il dato dell'anno precedente. La variazione positiva assume un valore ancora più importante, tenuto conto del contesto economico nazionale e che indirettamente avrebbe potuto portare ad un aumento della morosità degli ospiti delle RSA.

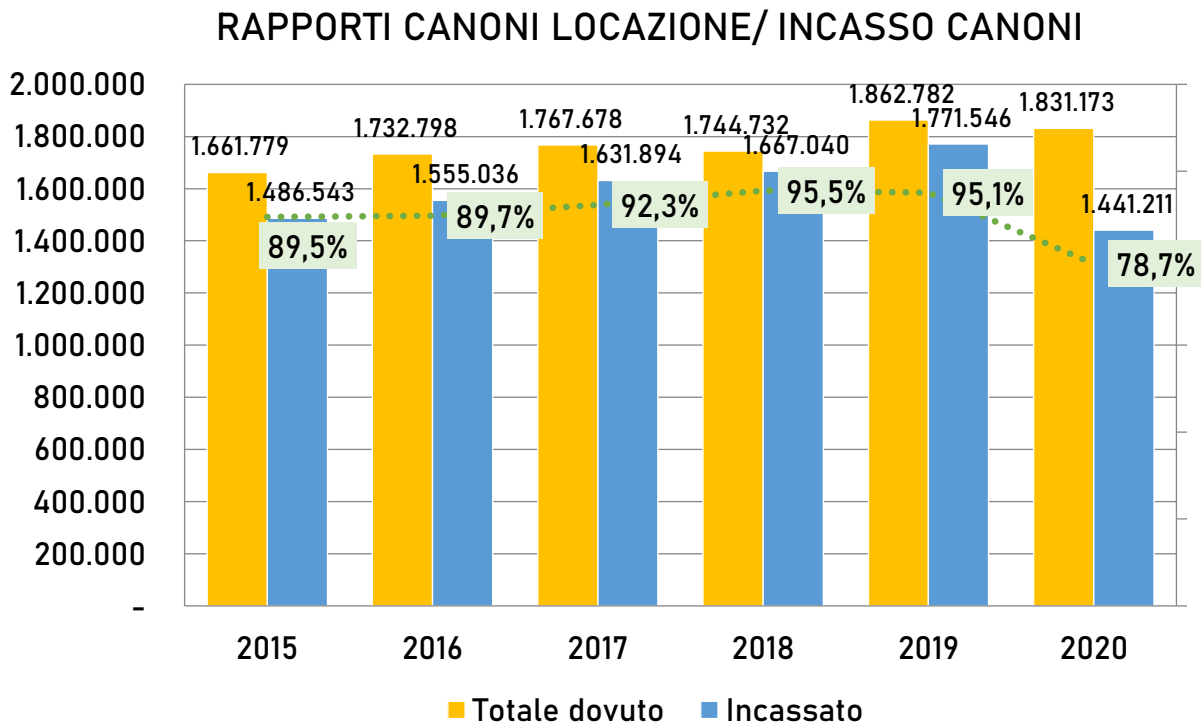
L'obiettivo minimo e lo standard di tale indicatore, a nostro avviso, dovrebbe assestarsi in modo stabile su valori intorno al 95% e pertanto il risultato raggiunto nel 2020 assume una rilevanza notevole anche in virtù della fragilità che contraddistingue, spesso, gli ospiti accolti presso le strutture di Montedomini.

Ricordiamo infatti che le principali morosità sono costituite da soggetti principalmente privi di patrimonio, in condizioni di impignorabilità dei redditi percepiti (pensione inferiore al limite minimo), in condizione di fragilità e solitudine. Capita inoltre di trovarsi, da un punto di vista giuridico su cosiddetti "vicoli ciechi" ad esempio nei casi di successive formali rinunce all'eredità da parte dei familiari.

In termini assoluti purtroppo la morosità media degli ultimi tre anni annua ammonta a un valore pari a circa 160.000 euro con l'auspicio che le successive azioni di recupero del credito (sia stragiudiziali e giudiziali) portino a risultati positivi.

Va infine evidenziato che, in termini assoluti la morosità specifica che nel 2020 si è ridotta a circa 108.000 euro potrebbe anche essere, in parte, favorevolmente condizionata dalla riduzione del fatturato pari a oltre mezzo milione di euro.

### 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 sia a contratti con finalità abitative che commerciali.

In condizioni "pre-Covid-19" il tasso di morosità legata alle locazioni si è sempre assestato stabilmente su percentuali molto basse. Ad esempio nel triennio 2017-2019 è stato di poco superiore al 5%. L'anno 2020 sotto questo profilo ha generato una notevole criticità legata alla mancanza di liquidità a cui hanno dovuto far fronte diversi locatari, principalmente aventi contratti di natura commerciale.

I contratti di questa natura, benché rappresentino un numero abbastanza ridotto rispetto al totale dei contratti di locazione hanno una incidenza quantificabile in oltre due terzi del totale dei ricavi da locazione del bilancio di Montedomini.

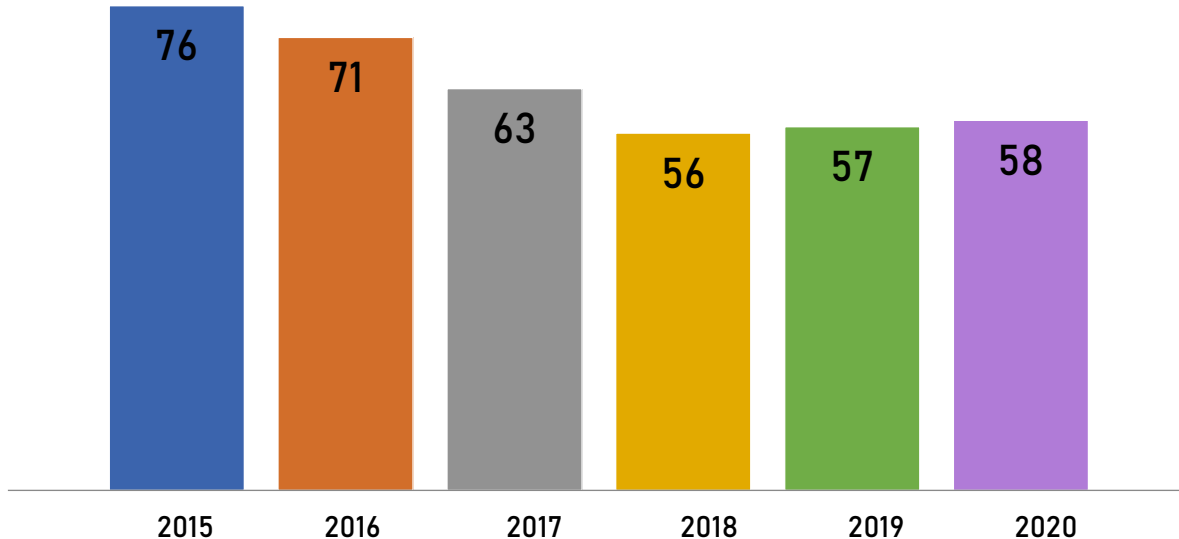
Nel contesto nazionale l'emergenza sanitaria ha avuto enormi risvolti anche da un punto di viste economico e sociale e questo ha avuto un peso ancora più elevato nelle città d'arte in cui la contrazione dei flussi turistici ha avuto e sta tutt'ora avendo riflessi devastanti da un punto di vista economico.

Per fare un esempio, a partire dal mese di marzo 2020 il tasso di morosità dei canoni di locazione di natura diversa dall'abitativo ha superato il 30% dei canoni dovuti che in termini assoluti equivale a oltre 400 mila euro di crediti non riscossi con inevitabili riflessi sulla liquidità di ASP Firenze Montedomini. L'Azienda sta monitorando con attenzione le diverse posizioni debitorie al fine di contenere al massimo l'attuale morosità e trovare le opportune soluzioni future anche in virtù delle conseguenti problematiche legate al fabbisogno finanziario.



#### 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% in quanto risulta maggiormente indicativo e immediato il puro e semplice dato del numero assoluto di unità immobiliari attualmente non utilizzate per scopi istituzionali o per la messa a reddito.

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

Rispetto a questo obiettivo, nel corso degli ultimi due anni si è assistito ad un incremento del numero di immobili liberi anche se il dato necessita di un opportuno approfondimento.

Nel corso del 2020 le unità sono passate da 57 a 58 anche se, di fatto, il numero totale degli immobili è aumentato di 5 unità per effetto di nuovi accatastamenti e per due veri e propri frazionamenti di immobili (uno in Via del Porcellana e uno in Via Carducci).

Tenuto conto di questo elemento, il vero confronto tra il dato del 2019 e del 2020 vedrebbe il numero di unità immobiliari libere ridursi da 57 a 53.

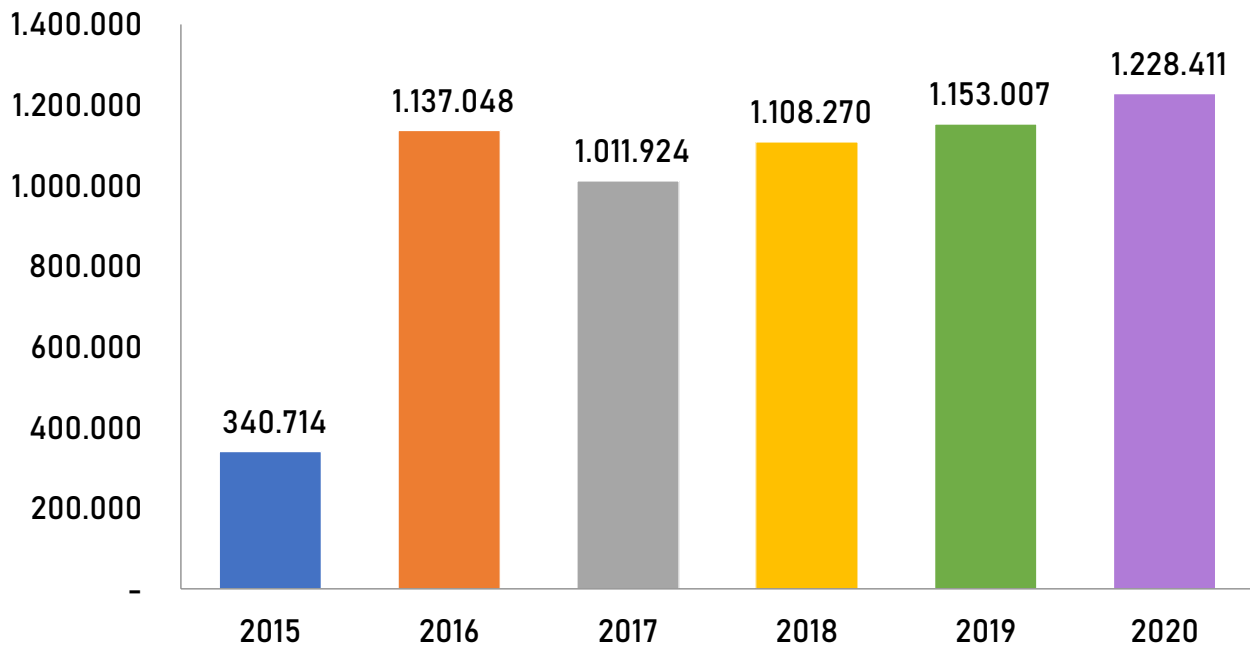
Rispetto al dato al 31/12/2020 pesa l'incidenza relativa a 5 risoluzioni di contratti a seguito di decessi o di risoluzioni volontarie dei contratti.

L'operazione di recupero dell'importante patrimonio ad oggi inutilizzato, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione, dovrà proseguire certamente anche nel prossimo triennio al fine di massimizzare i ricavi da locazione, principale fonte di entrata dell'ente sotto il profilo del trend di crescita.

Per tale ragione risulta fondamentale il continuo monitoraggio di tale aspetto al Consiglio di Amministrazione di ASP Firenze Montedomini.

## 5. Valore investimenti

### Valore investimenti annuale



Nel corso del 2020 sono stati rilevanti gli investimenti riguardanti la ristrutturazione di immobili, svolti sia presso le sedi istituzionali che sul patrimonio non strumentale. Complessivamente l'importo risulta il più elevato dal 2015 e ammonta alla cifra complessiva di 1.228.411 euro.

15

Presso la sede centrale di Montedomini si rilevano investimenti in misura pari a circa 95.000 euro che hanno consentito principalmente tre importanti interventi:

- la completa ristrutturazione dell'intera facciata della sede la quale necessitava di un importante intervento di manutenzione straordinaria. Tale decisione &egrave; stata altresí dettata dalla possibilità di ottenere il "bonus facciate" previsto dalla legge di bilancio 2020 in misura pari al 90%;
- l'incarico tecnico professionale per la ristrutturazione del solaio e copertura dei locali dell'archivio storico avente importanti problematiche da un punto di vista strutturale e il cui intervento verrà pianificato nel corso del prossimo esercizio;
- il completamento della ristrutturazione del reparto denominato "Thouar" presso il quale, da fine marzo fino a fine luglio 2020, sono stati accolti utenti positivi al Covid-19 provenienti dalle RSA della zona Firenze, Prato, Pistoia. Una volta dismesso tale reparto Covid-19 &egrave; avvenuto il trasferimento degli ospiti del modulo RSA 1 il quale necessita di adeguamenti da un punto di vista di normativa antincendio.

Sul diffuso patrimonio immobiliare considerato non strumentale, nel corso dell'esercizio 2020 sono stati svolti investimenti per circa 870.000 euro.

Di questi ricordiamo l'importante ristrutturazione dell'intera porzione immobiliare situata in P.za S. Giovanni (incluso il restauro della Loggia del Bigallo concordato con la Soprintendenza dei Beni e della Attività Culturali) realizzata mediante lo strumento della sponsorizzazione tecnica sfruttando i proventi derivanti dall'attività pubblicitaria. Purtroppo a causa dell'emergenza epidemiologica tale intervento ha subito un forte rallentamento.

Inoltre, nel corso del 2020 si sono conclusi diversi interventi di ristrutturazione di singole unità immobiliari che hanno portato al recupero e conseguente messa reddito di almeno sette unità immobiliari. Tra questi interventi troviamo il consolidamento strutturale unito alla realizzazione di nuove fosse biologiche e la ristrutturazione di una parte degli immobili di via Carducci, il frazionamento di un appartamento di via Porcellana, la ristrutturazione di un appartamento di via Lippi e Macia, due appartamenti in via Vittorio Emanuele unito al rifacimento dell'intera facciata, un importante intervento su immobili situati in via Faenza 38 con la ristrutturazione di una unità immobiliare e il rifacimento del tetto e delle facciate. Riguardo al tema delle facciate, si è assistito anche alla compartecipazione di spese condominiali riguardanti interventi di natura straordinaria.

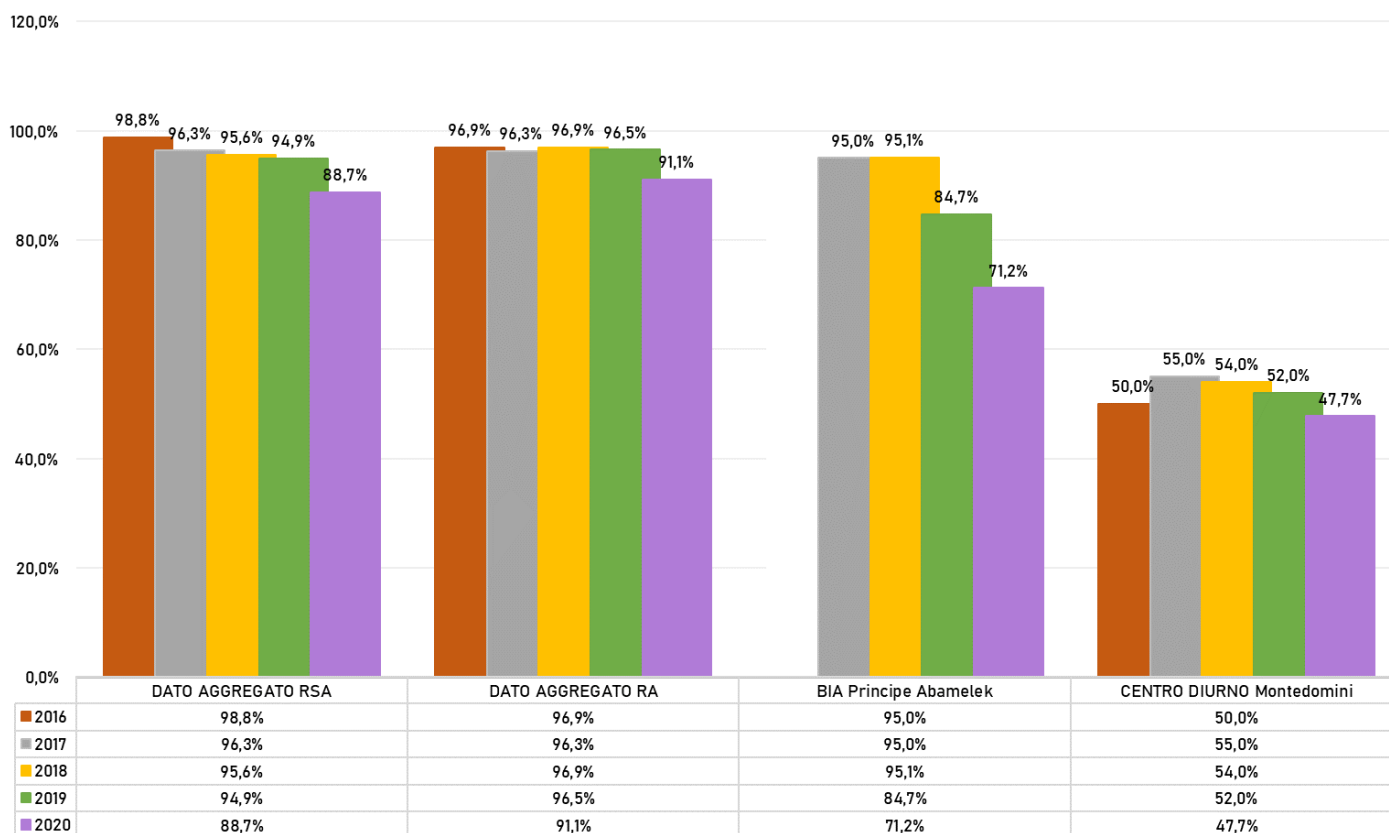
Ulteriori investimenti fanno riferimento alla realizzazione di nuovi impianti elettrici, idraulici o termici sia presso le sedi istituzionali che presso singole unità immobiliari, spese tecniche preliminari per l'acquisizione del certificato di prevenzione incendi e l'acquisto e la sostituzione di impianti di condizionamento presso i reparti e altri locali.

Nel corso del 2020 sono stati svolti importanti investimenti derivanti dalla sostituzione di infissi e porte esterne per un valore complessivo pari a circa 120.000 euro.

In molti casi, le suddette ristrutturazioni e investimenti, sono stati effettuati beneficiando dei cosiddetti bonus di riqualificazione energetica e bonus facciate che consentiranno nei prossimi esercizi di usufruire di importanti detrazioni dalle imposte sui redditi.

## 6. Percentuale di occupazione RSA

Percentuale occupazione RSA/RA/CD/BIA - Dati aggregati per struttura



7

Per l'ASP certamente il principale scopo statutario riguarda l'attività socio assistenziale di accoglienza di anziani presso i presidi RSA, BIA, Autosufficienti e Centro Diurno Alzheimer "Athena".

Rispetto alla soglia di riferimento standard fissata al 95% per i reparti RSA e RA i dati storici dimostrano come, in situazioni di "normalità" pre-Covid-19 l'obiettivo sia stato sostanzialmente raggiunto in tutto il periodo preso in riferimento.

Il 2020 presenta dei dati in controtendenza rispetto ai trend storici. La straordinarietà legata ad un evento come il Covid-19 ha avuto un impatto fortemente negativo rispetto alle percentuali di occupazione delle residenze a causa di un lungo periodo di interruzione dei nuovi ingressi nelle strutture gestite dall'ASP al fine di contenere i contagi e salvaguardare la salute degli ospiti accolti. Una volta ripresa la regolare attività i nuovi ingressi, è stato riscontrato una richiesta inferiore e un ritmo nelle ammissioni notevolmente inferiore rispetto ai normali standard.

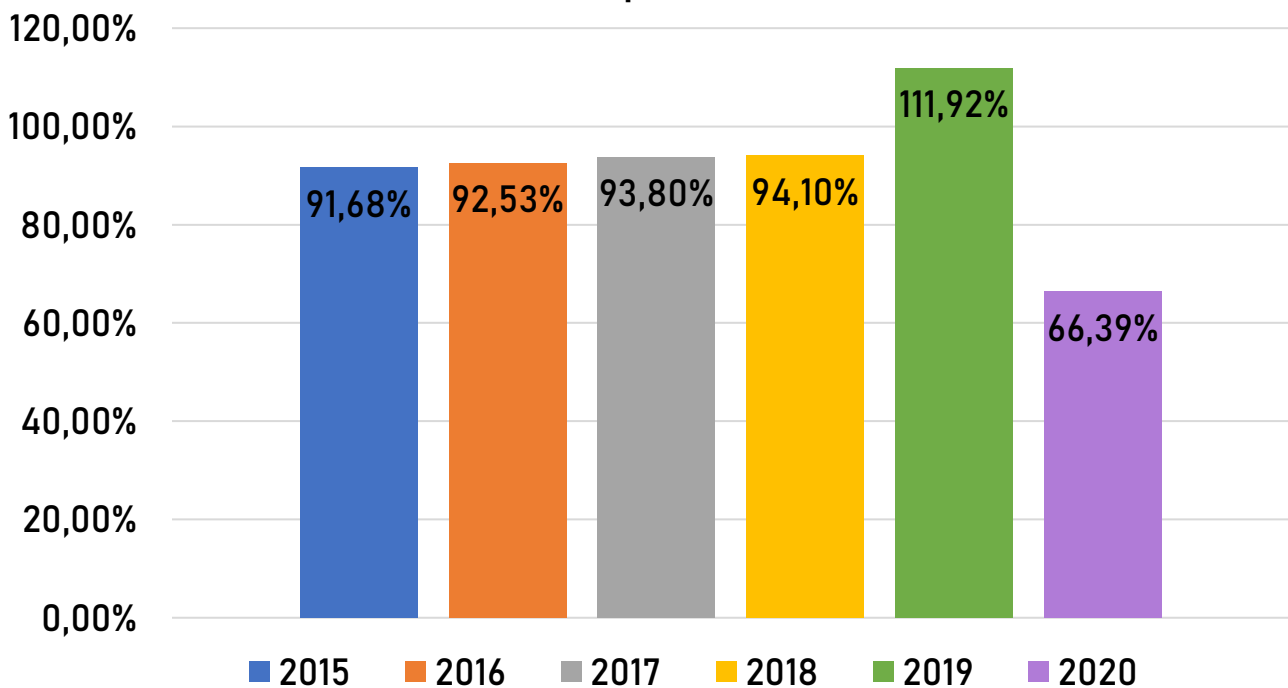
A questo aspetto si aggiunge infine un elevato numero di dimissioni, di cui una parte, purtroppo anche per decesso. Riguardo alle RSA il valore medio del 2020, aggregato per tutte le strutture, si assesta a circa l'89%.

I dati relativi al Centro Diurno Alzheimer "Athena" dimostrano una bassa percentuale di occupazione rispetto ai potenziali 30 posti accreditati. Nel 2020 la percentuale di occupazione media si è assestata intorno al 47% anche a causa di un lungo periodo di chiusura del centro diurno ma tuttavia, purtroppo, la problematica legata ad una bassa domanda si riscontra ormai da diversi anni e dovremo trovare delle soluzioni per garantire la piena sostenibilità economica del servizio.

Anche per il modulo BIA (Bassa Intensità Assistenziale) si registra un nuovo calo rispetto agli anni precedenti a causa di una carenza di domanda e per liste di attesa comunali che non sempre consentono immediati nuovi ingressi al liberarsi di posti disponibili.

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

#### Percentuale copertura costi CSF



La principale attività commerciale di ASP Firenze Montedomini è rappresentata dal Centro Servizi e Formazione la cui contabilità viene attentamente tenuta in modo analitica in uno specifico centro di profitto. L'attività è svolta da un periodo relativamente recente con un progressivo miglioramento dei risultati economici. Al fine di verificarne regolarmente tale trend è stato costruito uno specifico indicatore che ne misura la capacità da parte delle entrate del centro di profitto di coprirne tutti i costi ad esso annessi.

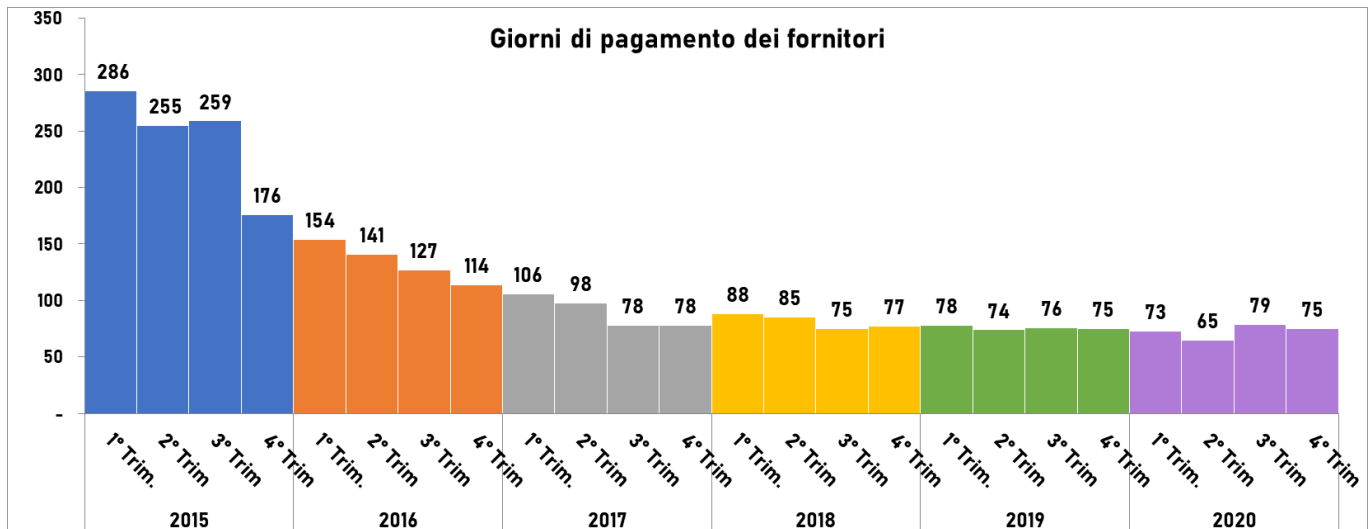
Nel 2019 l'attività del Centro Servizi e Formazione, per la prima volta, aveva rilevato un valore positivo, ovvero superiore al 100% il quale attestava che il totale dei costi del servizio erano stati coperti dai relativi ricavi.

Nel 2020 invece si è scesi drasticamente ad un livello molto più basso della media dei 5 anni precedenti.



Il bilancio analitico evidenzia un risultato negativo dovuto ad una forte contrazione dei ricavi derivanti dal noleggjo delle sale presso la struttura del Fuligno pari a circa 70 mila euro al quale non ne consegue una proporzionale riduzione dei costi gestionali diretti, soprattutto a causa di una forte incidenza del costo del personale.

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



Al fine di verificare l'assetto patrimoniale dell'Azienda, 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.

19

Nel corso dell'ultimo triennio il valore medio si è stabilizzato su una soglia inferiore agli 80 giorni.

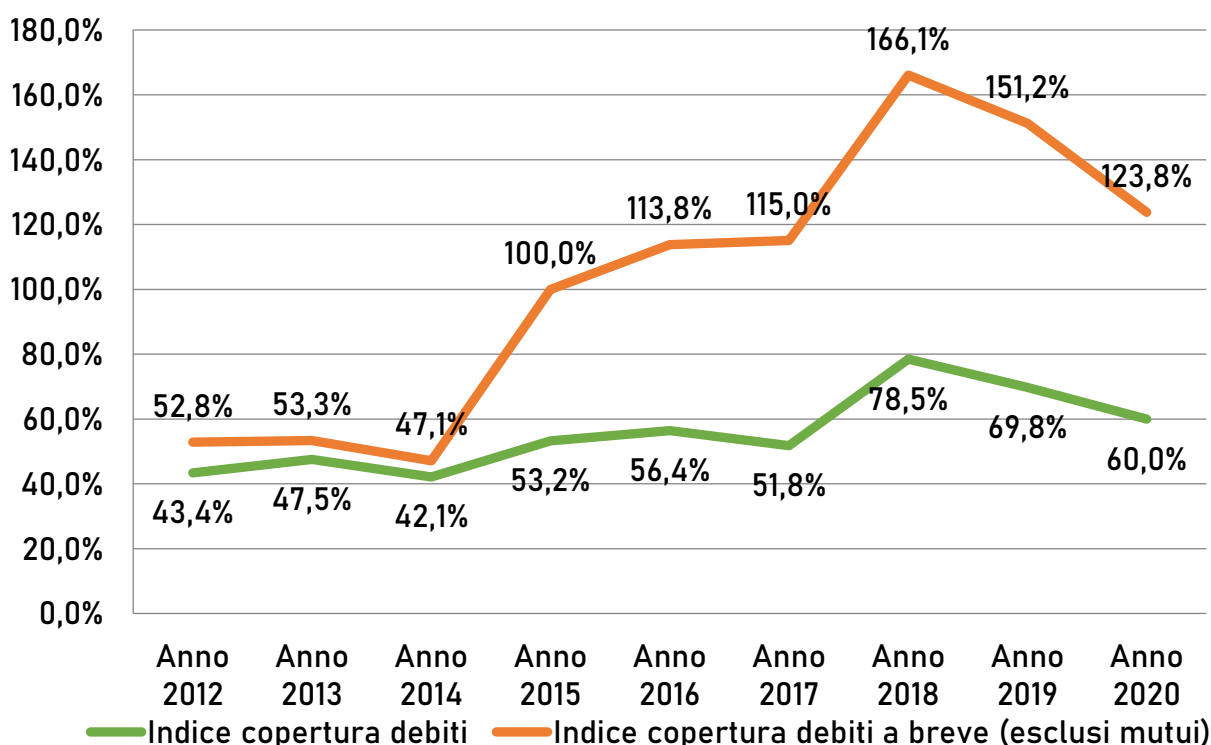
Il grafico precedente illustra chiaramente come ASP Firenze Montedomini sia riuscita a passare da tempi molto lunghi di pagamento (oltre 280 giorni nel primo trimestre 2015) a solo 75 giorni nell'ultimo trimestre di riferimento, ovvero il IV trimestre 2020.

Al fine di mantenere questi standard sar  fondamentale monitorare con attenzione nel corso dei prossimi esercizi la situazione patrimoniale e finanziaria dell'Azienda anche in considerazione delle risultanze del conto economico e dell'ingente piano di investimenti in programma nel prossimo triennio.

L'importanza di tale indicatore dato, tra l'altro, per scongiurare il rischio di eventuali oneri finanziari (dati da potenziali interessi di mora) che i vari fornitori potrebbero esigere per ritardati pagamenti rispetto ai tempi previsti dalla normativa e dai contratti con essi stipulati.

## 9. Indice di copertura dei debiti

### Indice di copertura debiti



20

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

La crescita del presente indicatore sta a significare una crescente stabilità patrimoniale e finanziaria di ASP Firenze Montedomini.

Il valore espresso è rappresentato in una duplice forma, al lordo e al netto dei debiti a medio e lungo termine, rappresentati per l'Azienda esclusivamente da due rapporti di mutui il cui valore residua al 31/12/2020 a 3.869.854 euro. In altre parole, il secondo indicatore prende in considerazione, al denominatore, soltanto i debiti a breve termine.

In termini assoluti i dati di origine utilizzati per la costruzione dell'indicatore sono i seguenti:

	2018	2019	2020
Totale Attivo circolante	7.176.677	5.289.132	4.502.586
<i>(di cui crediti)</i>	4.537.739	3.779.421	3.891.216
<i>(di cui disponibilità liquide)</i>	2.632.678	1.509.196	610.858
Debiti totali	9.146.929	7.596.167	7.508.431
<i>(di cui debiti per mutui)</i>	4.825.782	4.111.451	3.869.854
Indice copertura debiti	78,5%	69,8%	60,0%
Indice copertura debiti a breve (esclusi mutui)	166,1%	151,2%	123,8%

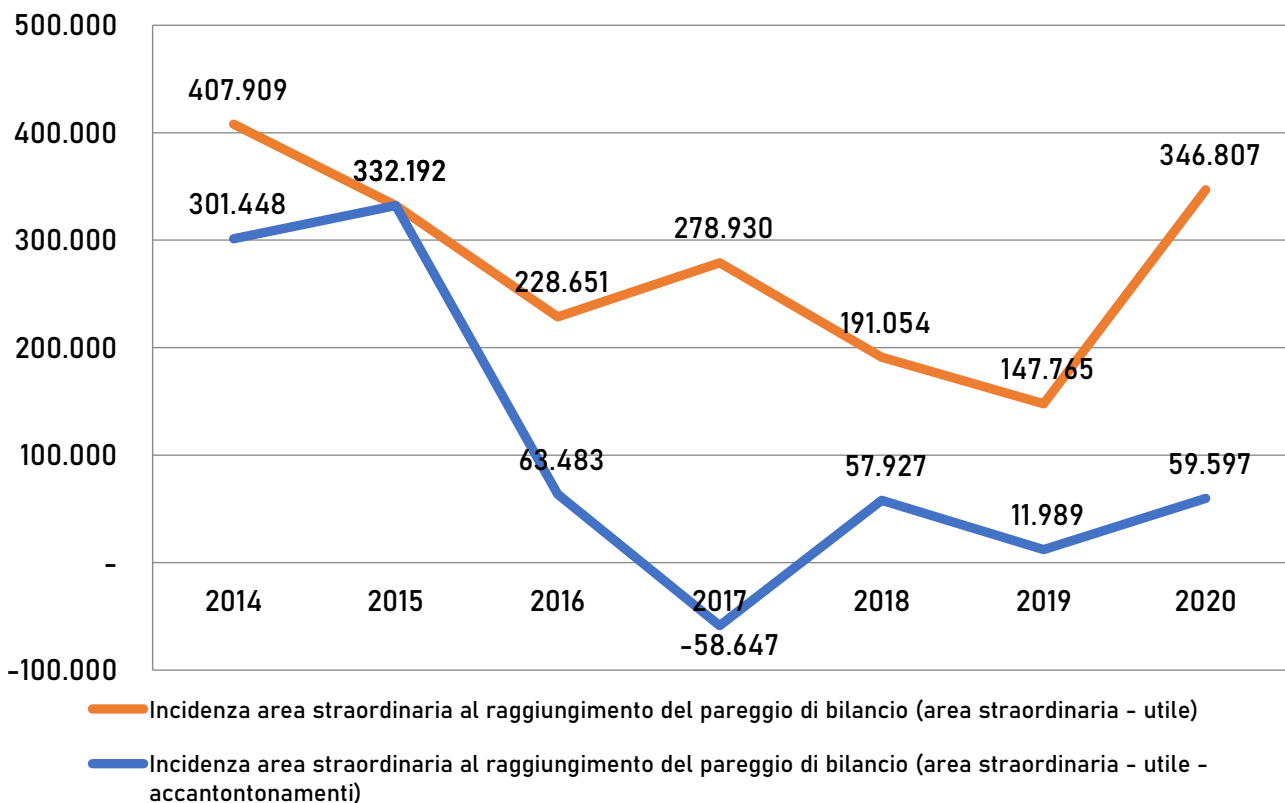
Il valore è ricavato dal bilancio d'esercizio, per tale ragione sono disponibili dati storici che per significatività abbiamo rappresentato a partire dal 2013.

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 2020 rileva una nuova flessione, dopo quella del 2019 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, oltre che al risultato negativo del conto economico.

## 10. Incidenza area straordinaria

### Incidenza area straordinaria



21

Il trend relativo al periodo 2014-2019 ha registrato un progressivo miglioramento rispetto all'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico di bilancio. Nel 2020 l'ammontare degli accantonamenti risulta particolarmente elevato e ammonta a 287.210 euro di cui, 249.159 relativi al rischio di svalutazione crediti mentre la parte restante sul fondo rischi gestionali.

L'incidenza dell'area straordinaria al raggiungimento del pareggio economico è pertanto pari a 346.807 al lordo degli accantonamenti e pari a 59.597 al netto degli stessi.

Il medesimo dato, calcolato senza tener conto degli accantonamenti evidenzia un trend più stabile nell'ultimo triennio.

In estrema sintesi, il peggioramento è dovuto alla riduzione del valore della produzione derivante dall'attività caratteristica, dei ricavi da locazione e dei proventi derivanti dalle attività commerciali tipo la mensa e il Centro Servizi e Formazione al quale è contrapposta una struttura dei costi della produzione caratterizzata da un basso grado di elasticità.

Come si nota anche dal grafico si assiste ad un netto peggioramento di tale indice rispetto agli esercizi precedenti con l'auspicio che si tratti solo di un singolo anno anche se, il 2021 presenta al momento un elevato grado di incertezza.

Nel complesso il trend di buona parte degli indicatori fa emergere la straordinarietà dell'anno 2020, difficilmente confrontabile con gli altri anche per la assoluta imprevedibilità e rapidità degli eventi accaduti.

## • **Obiettivi aziendali 2020: ai tempi del Covid-19**

Ecco l'elenco degli obiettivi aziendali approvato con Determina n. 232 del 31 agosto<sup>1</sup>

### 1) **Contenimento della morosità dell'anno 2020**

Viste le criticità legate all'emergenza sanitaria e le relative ripercussioni sulle morosità derivanti da crediti per locazioni e crediti per rette sarà necessario attivare azioni finalizzate al costante monitoraggio delle singole posizioni debitorie ed i conseguenti atti tra cui ad esempio la necessità di formalizzare di numerosi piani di rateizzazione. Preso atto di un indice di morosità medio nell'ultimo triennio pari a circa il 5%, al fine di contenere la morosità, si prevede che il parametro di riferimento per l'anno 2020 non deve eccedere il 20%.

### 2) **Recupero funzionale del patrimonio immobiliare**

Il patrimonio immobiliare dell'ASP è particolarmente vasto e conta di varie tipologie di immobili con vari livelli di manutenzione e rendimento. Inoltre, porzioni degli immobili adibiti ai servizi istituzionali non sono impiegati nel modo ottimale. Si ritiene necessario ed utile per l'attuazione di un piano di miglioramento, la stesura di un atto ricognitivo di tutto il patrimonio con una suddivisione in fasce di utilizzo e rendimento da redigere entro il mese di ottobre, con lo studio di fattibilità e piano economico per un migliore o ottimale utilizzo di almeno cinque immobili, o porzioni di essi, su tutto il patrimonio disponibile da presentare entro il 20 dicembre 2020.

### 3) **Accrescimento del benessere psicofisico all'interno dei servizi dell'ASP**

Adozione un piano complessivo aziendale rivolto al tema del benessere sia per l'utenza che per gli operatori, volto al miglioramento qualitativo dello stare, del vivere e del produrre all'interno di ASP Firenze Montedomini. Si chiede la stesura di un piano organizzativo/gestionale organico con relativi piani operativi, formativi, e di monitoraggio, prevedendo: almeno quattro obiettivi assistenziali con prima applicazione ottobre 2020 e due obiettivi formativi con erogazione di almeno due corsi formativi entro novembre 2020, oltre ad uno studio di fattibilità sia sotto l'aspetto operativo che economico di applicazione del welfare aziendale nei termini previsti dal CCNL vigente in azienda da presentare entro il 20 dicembre 2020, con l'obiettivo dell'eventuale applicazione dal mese di gennaio 2021.

Agli obiettivi strategici sopra sintetizzati si aggiunge l'obiettivo costante e trasversale della prevenzione del fenomeno della corruzione e della massima trasparenza dell'azione amministrativa di ASP Firenze Montedomini.

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

---

<sup>1</sup> Si ricorda che il Consiglio di Amministrazione di ASP Firenze Montedomini si è insediato nel mese di aprile giusta deliberazione consiliare n.01 del 14/04/2020 – esecutiva ai sensi di legge – e ciò ha comportato un conseguente rallentamento nella individuazione degli obiettivi aziendali dell'anno, deliberati con atto n.12 del 29/05/2020 – esecutivo ai sensi di legge.



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:

## Obiettivi aziendali 2020: ai tempi del Covid-19



### Obiettivo #1 - Contenimento morosità

- Date le criticità legate all'emergenza sanitaria e le relative ripercussioni sulle morosità derivanti da crediti per locazioni e crediti per rette, sarà necessario attivare azioni finalizzate al **costante monitoraggio** delle singole posizioni debitorie
- Attivare un piano straordinario volto a garantire un **flusso costante di entrate**. Considerato che l'indice di morosità medo è pari al 5%, al di contenere le perdite il parametro di riferimento per l'anno 2020 si prevede che non ecceda il 20%.



### Obiettivo #2 - Recupero funzionale immobili

- Attuazione di un **piano di miglioramento**, la stesura di un **atto ricognitivo di tutto il patrimonio**, attraverso l'implementazione del software Rem con particolare attenzione ai campi:
  - a) utenze, contratti e mappe (almeno al 90%)
  - b) utilizzo del campo manutenzioni (100%)
  - c) suddivisione completa degli immobili in fasce di valore (100%)
- Studio di **fattibilità e piano economico** per un migliore o ottimale utilizzo di **almeno cinque immobili**, o porzioni di essi, su tutto il patrimonio disponibile



### Obiettivo #3 - Benessere psicofisico

- Adozione di un piano aziendale sul tema del **benessere** (utenza/operatori), volto al miglioramento qualitativo del vivere e del produrre all'interno di Montedomini.
- Stesura di un **piano organizzativo/gestionale** con piani operativi, formativi e di monitoraggio, prevedendo: almeno quattro obiettivi assistenziali (prima applicazione ottobre 2020 e due obiettivi formativi con erogazione di almeno due corsi formativi entro novembre 2020)
- Studio di **fattibilità** (operativo e economico) di applicazione del **welfare aziendale** in base al CCNL vigente in azienda (da presentare entro il 20 dicembre 2020)

“Malgrado le difficoltà insormontabili, tutti noi aspettiamo sempre che si succeda qualcosa di straordinario” – K. Hosseini

### • Monitoraggio degli obiettivi aziendali

La pianificazione dell'attività dell'Azienda si realizza attraverso la definizione del Piano delle Performance Annuale, costituito dalla Mappatura dei Processi dei singoli Servizi e dal Piano di Miglioramento ed Obiettivi annuale. Il Piano è formulato entro il 31 gennaio per l'anno in corso di riferimento, tenuto conto della relativa programmazione triennale dei fabbisogni del personale, del Piano Triennale dei Lavori Pubblici ed il Piano biennale degli acquisti.

Il Piano delle Performance contiene gli obiettivi della gestione annuale della struttura per ciascun Servizio e viene predisposto dal Direttore Generale previa specifiche riunioni con il Comitato di Direzione nelle quali sono acquisite ed esaminate le proposte dei Responsabili in ordine alla specificazione degli obiettivi di competenza, nonché all'individuazione delle risorse economiche e strumentali necessarie per la realizzazione di detti obiettivi. Il Piano costituisce il riferimento per l'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili ed al personale ad essi assegnato.

La mappatura dei processi è il documento che annualmente viene revisionato ed incrementato dei processi relativi agli obiettivi strategici aziendali annuali.

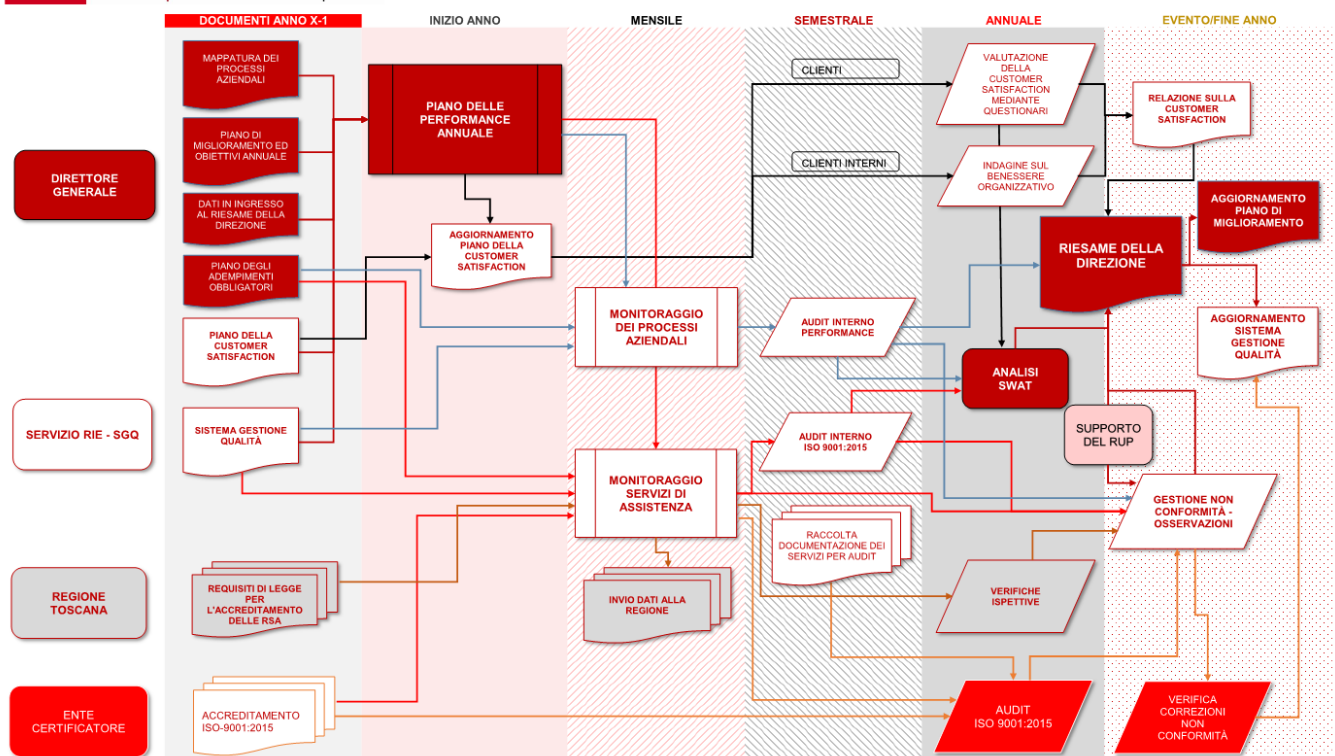
Nell'anno 2020, prendendo atto del rinnovo del Regolamento di Organizzazione (deliberazione n.31 del 28/12/2020), sono stati esemplificati anche i processi di indirizzo e pianificazione dell'azione aziendale e i processi di vigilanza e controllo in implementazione della già esistente mappatura dei processi dei Servizi.

I processi di indirizzo, pianificazione, vigilanza e controllo mettono in evidenza l'organo e le figure responsabili, l'azione, il documento di evidenza e verso chi sono rivolti con l'indicazione grafica del percorso amministrativo.

I processi di gestione divisi per servizi, sono a loro volta rappresentati attraverso:

- Descrizione delle procedure/attività
- Frequenza e scadenze di riferimento se presenti (obbligatorie da normativa o per organizzazione interna)
- Risorse assegnate (personale e responsabile)
- Distribuzione del lavoro in percentuale fra i dipendenti del Servizio
- Indicatori di risultato associati
- Documentazione di riferimento da poter verificare in sede di audit interno

La mappatura dei processi costituisce pertanto il documento di dettaglio approfondito di tutte le attività svolte dall'amministrazione aziendale con l'obiettivo di costituire uno strumento polifunzionale valido per: il monitoraggio della qualità dell'azione, la verifica dell'equa distribuzione del lavoro, la valutazione delle performance, il garantire trasparenza, ecc.



Il processo di monitoraggio degli obiettivi aziendali ha seguito lo stesso schema, con lo scopo di poter evincere nel modo più dettagliato possibile la realizzazione dei singoli obiettivi operativi.

Gli obiettivi aziendali sono stati declinati in singoli obiettivi operativi che in alcuni casi hanno avuto natura trasversale, nel senso che hanno coinvolto più servizi, anche se la titolarità dello stesso è rimasto in capo al Responsabile di un unico servizio.

Nei paragrafi successivi, pertanto, abbiamo inserito, all'interno di ciascun obiettivo strategico aziendale, la sua declinazione in obiettivi operativi.

Nella griglia di analisi che abbiamo riportato per rappresentare in estrema sintesi i risultati finali, è possibile vedere che all'obiettivo operativo è sempre affiancato un indicatore associato, il documento di riferimento e il risultato espresso in percentuale.

## • OBIETTIVO 1 | Contenimento della morosità

Il senso di questo obiettivo trova la sua radice nella criticità legata all'emergenza Covid-19 e ai riflessi che questa avrebbe potuto avere sull'Azienda in termini economici. Per questo motivo si è deciso di tradurre questo obiettivo strategico in obiettivi operativi che avessero la finalità da una parte di contenere il rischio delle morosità e dell'altra di mettere in atto una serie di azioni dirette a contenere la spesa, sotto vari aspetti.

Preso atto di un indice di morosità medio nell'ultimo triennio pari a circa il 5%, al fine di contenere la morosità, si è previsto che il parametro di riferimento per l'anno 2020 non dovesse eccedere il 20%.

Ne sono scaturite una serie importante di azioni, qui di seguito descritte secondo il nostro sistema di mappatura dei processi, alle quali era previsto un indicatore associato specifico, un documento di riferimento e il singolo risultato ottenuto, in percentuale. Dalla lettura dei singoli obiettivi operativi, si evince che sono stati interventi trasversali, che hanno interessato diversi settori dell'Azienda.

All'interno di questo obiettivo abbiamo inserito anche l'importante riapertura del Centro Diurno "Athena", già ricordata, avvenuta a settembre. In questo caso l'obiettivo operativo è andato nella direzione di contenere le perdite che si sono venute a creare con la chiusura del Centro, avvenuta a fine marzo.

Obiettivo operativo	Indicatore associato	Documento di riferimento	Risultato
Attivazione procedimento amministrativo che comprenda verifica, colloqui, accordi e piani di rateizzazione	Indice di morosità <20% (crediti non riscossi inferiori al 20%)	Piano dei debitori Relazione di fine obiettivo	100%

	fra affitti e rette)		
In supporto alla prevenzione della morosità, attivazione servizi sociali per soluzioni alternative in caso di morosità. Relazione fine anno	Monitoraggio sul 100% degli utenti non morosi al 1° settembre 2020	Report clienti monitorati Relazione fine anno andamento Monitoraggio e riflessioni	100%
Prevenire morosità o sollecitare il regolare pagamento da parte degli utenti degli appartamenti sociali di Montedomini, contrattando e monitorando eventuali piani di rientro dalla morosità	Monitoraggio sul 100% degli utenti 1° settembre 2020	Report clienti monitorati Relazione fine anno andamento Monitoraggio e riflessioni	100%
Aumento della produttività in orario ordinario	Riduzione degli straordinari riducendo la spesa annuale del 70% rispetto al 2019	Report di sintesi di inizio obiettivo Monitoraggi mensili Report di sintesi finale	100%
Flessibilità operativa ed attenzione all'uso della cancelleria, stampe, carta, ecc..	Riduzione della spesa di cancelleria, carta, stampe ecc., del 50% rispetto al 2019	Report di sintesi di inizio obiettivo Report di sintesi finale	100%
Acquisizione competenze attraverso piattaforma TRIO	Sospensione dell'attività di formazione interna a pagamento per l'anno 2020 arrivando ad una riduzione del 70% della spesa dell'anno 2019	Report di sintesi di inizio obiettivo Report di sintesi finale	100%
Spostamento uffici: SEF, SADA, PSIA, PROVVEDITORATO, SEGRETERIA, con spostamento pareti e scrivanie e ricollocazione materiale documentale nelle scaffalature	Attivare distanziamento sociale fra le postazioni di lavoro senza incarico	Nuova disposizione degli uffici	100%

	esterno di trasloco		
Attività di manutenzione aule effettuato dal personale del desk. Ricollocazione del pavimento sala blu al Fuligno.	Risistemazione del pavimento con la ricollocazione del 100% delle mattonelle pavimento sala blu	Scheda progetto Report fotografico	100%
Riapertura del Centro Diurno Athena con progetto operativo approvato da SdS, piano economico, diffusione immagine, proposta pacchetti personalizzati	Riapertura entro il 1/9/2020 Media di n° 15 utenti nel periodo settembre-dicembre 2020	Progetto per SdS Autorizzazione apertura Report diffusione Report presenze	100%
Riattivazione uso locali a titolo oneroso dell'educatorio del Fuligno con protocollo operativo Covid-19 gestito dal personale interno senza aggravio di spese aggiuntive	Riapertura in forma stabile dal 1/9/2020 nessuna attivazione di personale esterno per protocollo Covid-19	Protocollo operativo Turni di lavoro Report occupazione sale	100%
Ampliamento fascia oraria giornaliera della fruizione locali Educatorio Fuligno alla sera dalle ore 19:30 alle 22:00	Acquisizione di almeno 1 cliente nella fascia di riferimento	Prenotazione sale	Sospeso per pandemia
Regolarizzare sotto l'aspetto contrattuale la presenza del Centro Anziani Zona Centro e di ANCESCAO definendo spazi occupati e rimborso uso locali	Accordo raggiunto	Protocollo d'intesa/Convenzione con il Comune di Firenze	50% Sospeso per pandemia

La stragrande maggioranza degli obiettivi operativi è stata realizzata con successo e con percentuali del 100%. Solo in due casi le azioni sono state sospese in ragione della pandemia che non ne ha permesso il completamento.

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

## • **OBIETTIVO 2 | Recupero funzionale del patrimonio immobiliare**

La pandemia è stata certamente motore e stimolo anche per questo secondo obiettivo strategico, che aveva come finalità quella di riuscire, in un momento così difficile, a trarre il massimo vantaggio da una valorizzazione intelligente del nostro importante patrimonio, sia di quello destinato ai servizi che di quello destinato alle locazioni.

Negli obiettivi operativi si ritrova un'azione già descritta nella relazione precedente ma che formalmente è stata inserita nel 2020 (l'apertura del nuovo reparto Covid-19).

Tra le tante azioni descritte qui di seguito (secondo il modello dei processi che prevede indicatori associati, documenti di riferimento e singoli risultati ottenuti), si evidenzia in particolare l'implementazione del Sistema informativo "Proveco" per la gestione degli immobili, che finalmente ci ha permesso di avere una mappa completa ed interattiva di tutto il patrimonio immobiliare, compresi i contratti, le mappe catastali e tutti i documenti utili ad un efficiente e aggiornata consultazione degli stessi.

Di particolare rilevanza anche il Piano completo dello stato del patrimonio, documento molto ricco ed articolato che ha permesso e permetterà anche per i prossimi mesi e anni una valutazione strategica sulle decisioni da prendere.

Di grande impatto, tra le altre, la ristrutturazione della facciata della nostra sede centrale di Via Malcontenti, tornata al suo originale splendore, dopo un attento lavoro di recupero secondo le indicazioni fornite dalla Sovrintendenza.

Obiettivo operativo	Indicatore associato	Documento di riferimento	Risultato
Stesura atto ricognitivo del patrimonio a reddito ed istituzionale suddiviso in aree di utilizzo e fasce di rendimento	Piano esemplificativo completo dello stato del patrimonio secondo obiettivo	Documento	100%
Apertura reparto COVID-19 nei locali ex Thourar su richiesta SdS	Reparto attivo entro il 31/3/2020	Atti, fatture, procedure e protocolli operativi	100%



<p>Restyling RSA2 e recupero stanza per quarantena e fine vita. Rilettura della composizione delle camere e sale comuni (anche in termini di arredo e suppellettili) con il recupero di una stanza per due posti letto aggiuntivi per situazioni di quarantena e fine vita, attivazione di nuovo spazio per podologo, recupero stanza per OSS e magazzino per fisioterapista</p>	<p>Stanze indicate operative - attività svolta nella prima ala della residenza dal disimpegno con RSA cristallo fino al disimpegno ascensori, compreso sala pranzo, nuova camera per volano Covid-19 o fine vita -</p>	<p>Verbale di consegna nuovi ambienti e foto documentazione camere</p>	<p>100%</p>
<p>Inventariare il mobilio e gli arredi della RSA2 e del CD Athena con verbale di consegna all'Cooperativa che eroga il servizio ed aggiornare il sistema di monitoraggio inventario</p>	<p>100% dei mobili ed arredi inventariati- (effettuato Centro Diurno)</p>	<p>Verbale di consegna File di registrazione</p>	<p>50% sospeso per pandemia</p>
<p>Razionalizzazione archivi cartacei con distruzione dei documenti di cui non è più obbligatoria la tenuta, riallocazione del cartaceo rimanente. Archivi: disimpegno vano scale per RSA- armadi locale tabernacolo- ripostiglio frigo- archivio Direzione- smaltimento locale RSA2</p>	<p>Archiviazione cartelle sanitarie RSA2</p>	<p>Report finale attività Stanza in RSA 2 libera ed utilizzata ad altro scopo</p>	<p>100%</p>
<p>Razionalizzazione archivi cartacei con distruzione dei documenti di cui non è più obbligatoria la tenuta, riallocazione del cartaceo rimanente. Archivi: disimpegno vano scale per RSA- armadi locale tabernacolo- ripostiglio</p>	<p>Distruzione documentazione non più obbligatoria Centro Servizi e Formazione</p>	<p>Report finale dell'attività Spazi acquisiti a nuova archiviazione</p>	<p>100%</p>



**frigo- archivio Direzione-  
smaltimento locale RSA2**

<p>Razionalizzazione archivi cartacei con distruzione dei documenti di cui non è più obbligatoria la tenuta, riallocazione del cartaceo rimanente. Archivi: disimpegno vano scale per RSA- armadi locale tabernacolo- ripostiglio frigo- archivio Direzione-smaltimento locale RSA2</p>	<p>Istruzione documentazione non più obbligatoria Ufficio RIE</p>	<p>Report finale dell'attività Spazi acquisiti a nuova archiviazione</p>	<p>100%</p>
<p>Razionalizzazione archivi cartacei con distruzione dei documenti di cui non è più obbligatoria la tenuta, riallocazione del cartaceo rimanente. Archivi: disimpegno vano scale per RSA- armadi locale tabernacolo- ripostiglio frigo- archivio Direzione-smaltimento locale RSA2</p>	<p>Distruzione documentazione non più obbligatoria Ufficio SEF</p>	<p>Report finale dell'attività Spazi acquisiti a nuova archiviazione</p>	<p>100%</p>
<p>Giardino del Fuligno: ripulitura spazio all'aperto da adibire a luogo ludico e stesa panni per gli utenti della foresteria</p>	<p>Creazione spazio ad uso esclusivo della foresteria</p>	<p>Progetto di lavoro Report finale Foto</p>	<p>100%</p>
<p>Il Fuligno: realizzazione in cartongesso di nuovo ripostiglio per sedie e banchi del CSF utilizzando parte del corridoio dietro sala blu e contemporanea fruibilità in sicurezza del sottoscala con affresco</p>	<p>Creazione di ambiente utile al rimessaggio e restituzione alle visite guidate di parte dell'affresco</p>	<p>Progetto di lavoro Report finale Foto</p>	<p>100%</p>
<p>Stesura progetto per l'attivazione di un reparto</p>	<p>Locali utili ad accogliere eventuali utenti affetti da</p>	<p>Proposta progetto</p>	<p>100%</p>

Covid-19 per 8 utenti nei locali ex RSA1	Covid-19 se richiesto da Sds		
Attivazione tavolo d'incontro Comune/Montedomini per riallocazione del CD airone entro la fine dell'anno in corso, con sviluppo di un progetto di recupero dei locali piano terra oggi adibiti a magazzino (adiacenti 118)	Tavolo di confronto fra gli enti per la stesura di un protocollo operativo apertura cantiere per lavori di adeguamento entro il mese di novembre - sospeso per pandemia - Effettuato studio di recupero dei locali piano terra	Protocollo di intesa Relazione tecnica Piano economico Lavori eseguiti Progetto di fattibilità	30%
Rifacimento tetto via Faenza, via Vittorio Emanuele e facciate di via Malcontenti entro l'anno in corso	Attivazione dei cantieri e chiusura lavori entro l'anno	Assegnazione lavori Documentazione di chiusura lavori	100%
Restaurare n° 6 appartamenti +1 fondo	Attivazione dei cantieri e chiusura lavori entro l'anno	Assegnazione lavori Documentazione di chiusura lavori	100%
Attivazione delle segnalazioni guasti e richieste interventi di manutenzione con accesso diretto anche da parte delle Cooperative di servizi in appalto. Prevedere formazione se necessaria, attivare un protocollo di modalità operative	100% sistema a regime	Registro formazione Procedura operativa Segnalazione attive attraverso il sistema Proveco	90%
Inserimento di tutti i contratti attivi, mappe catastali di tutti gli immobili sia locati che non e ad uso istituzionale	100% dei contratti attivi 100% delle mappe catastali di tutti gli immobili dell'ultimo decennio	Stampa da sistema della presenza del Pdf Verifica a campione	100%

Inserimento dati utenze di tutti gli immobili locati e non	90% degli immobili di proprietà	Stampa da sistema della registrazione Verifica a campione	36%
Personalizzazione e parametrizzazioni iniziali di sistema con assegnazione ai singoli utenti anche di email di notifica e collegamento, scadenziario, creazione di un manuale operativo. Personalizzare Report e Stampe. Invio automatico delle disdette. Trasmissione automatica annuale dati al MEF-Portale del Tesoro. Eliminazione archiviazione su server e file diversi	100% applicazione al sistema	Stampe di sistema Verifica registrazioni a campione Manuale operativo File CSV Ministero	100%

La stragrande maggioranza degli obiettivi operativi è stata realizzata con successo e con percentuali del 100%. Solo in pochi casi le azioni sono state sospese in ragione della pandemia che non ne ha permesso il completamento, oppure hanno raggiunto un livello di perfezionamento parziale che saranno completate nel corso del 2021.

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

- **OBIETTIVO 3 | Accrescimento del benessere psicofisico all'interno dei servizi di ASP Firenze Montedomini**

Questo obiettivo strategico aveva la duplice e non facile finalità di migliorare una situazione di oggettiva sofferenza venutasi a creare con lo scoppio della pandemia per tutti gli operatori che lavorano all'interno dei servizi dell'Azienda. Sofferenza legata alla stessa presenza in ufficio, che durante il 2020 è stata messa in crisi dal primo lockdown nazionale, rispetto al quale di fatto si è dovuto ricorrere ad una attivazione del "lavoro a domicilio" molto repentina, che ha creato molte difficoltà organizzative. A questo si è aggiunto tutto l'aspetto del "rischio di contagio" e conseguentemente di tutte le misure di protezione che abbiamo dovuto varare, una volta effettuata una attenta valutazione dello stesso.

Lo scopo più ampio, inoltre, era quello di andare a ridurre anche le difficoltà che si sono create per i beneficiari dei nostri servizi, in primis per gli ospiti delle nostre strutture.

Per questo una parte di tali azioni sono andate a rivedere l'organizzazione e in parte anche l'erogazione dei servizi stessi, rivedendo sia lo stesso organigramma e funzionigramma dell'Azienda, che i sistemi di monitoraggio dei servizi.

La creazione, infine, di un Ufficio Sistema Qualità è stato lo sbocco naturale di tante riflessioni e valutazioni emerse durante gli anni precedenti, che hanno trovato proprio nel terribile 2020 una soluzione quasi di "necessità".

Obiettivo operativo	Indicatore associato	Documento di riferimento	Risultato
Stesura documento d'insieme che fotografa le tematiche ed aree più sensibili degli scopi statuari dell'azienda, prevedendo un piano anche biennale di miglioramento qualitativo dello stare del vivere e del produrre all'interno dell'ASP	Stesura del documento definitivo per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione	Documento ed atti amministrativi se necessari	50%
Revisione completa del funzionigramma ed organigramma aziendale, documenti e regolamenti collegati	Aggiornamento alle necessità gestionali ed organizzative dell'organizzazione e relativa allocazione del personale	Funzionigramma Organigramma Mansione dei profili Regolamento incarichi professionali Atti amministrativi relativi	100%
Studio fattibilità sia sotto l'aspetto operativo che economico di applicazione del welfare aziendale nei termini previsti dal CCNL vigente. Ricerca fornitori, relazione sindacale,	Sistema pronto a funzionare dal 01/01/2021 -	Report illustrativo del percorso Offerte e preventivi Atti amministrativi	100%

<b>progettazione definitiva e redazione atti amministrativi</b>			
<b>Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti</b>	<b>Istituzione ufficio SGQ con approvazione dei processi operativi dell'ufficio stesso e loro attivazione</b>	<b>Nomina addetti al servizio con relative mansioni Report processi Almeno n° 1 audit</b>	<b>100%</b>
<b>Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti</b>	<b>Attualizzazione delle attività del servizio SADA con focalizzazione su alcuni elementi socio sanitari legati al rischio clinico: cadute, ospedalizzazione, decubiti, alimentazione/disidratazione)</b>	<b>Nuova modulistica di monitoraggio Piano di intervento con protocollo operativo Utilizzo della modulistica</b>	<b>60%</b>
<b>Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti</b>	<b>Attualizzazione delle attività del servizio SADA con focalizzazione su alcuni elementi socio sanitari della sanificazione</b>	<b>Nuova modulistica di monitoraggio della sanificazione Utilizzo della modulistica</b>	<b>60%</b>
<b>Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti</b>	<b>Recuperare situazione di fatto dei valori di proprietà dei residenti, con attivazione della procedura valori dell'ASP per tutti. Procedura applicata al 100% degli utenti delle 3 strutture presenti al 1° settembre 2020</b>	<b>Documentazione come da procedura compilata e firmata Elenco utenti al 1/9/20</b>	<b>100%</b>
<b>Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti</b>	<b>Attualizzazione delle attività del servizio SADA prevedendo la focalizzazione al cliente con un accompagnamento in ingresso di 5 giorni di accoglienza sia dell'utente</b>	<b>Nuova modulistica di monitoraggio Piano di intervento con protocollo operativo</b>	<b>60%</b>

	che della famiglia e monitoraggio del servizio assistenza nel suo insieme dall'attivazione del primo PAI alla attivazione dei piani assistenziali individuali	Utilizzo della modulistica	
Riorganizzazione interna rispetto all'attività di monitoraggio appalti	Attivare sistema di monitoraggio obiettivi aziendali 100% delle verifiche sugli obiettivi Audit interno con nuovo sistema	Archivio organizzato della documentazione Report di risultato Evidenza di audit interno	100%
Indagine sui cambiamenti di opinione sul cosa l'utente/caregiver si aspetta dai servizi residenziali e semiresidenziali anche a seguito della pandemia	Focalizzare al meglio le necessità dei ns. utenti anche alla luce degli ultimi avvenimenti pandemici - indagine sospesa per opportunità visti gli ultimi sviluppi in RSA ma già fatto studio progettazione e realizzato questionario ed individuato la platea degli utenti	Focus d'indagine Questionario Report di somministrazione Relazione finale	40% Sospeso per pandemia
Progettazione ed erogazione di 2 corsi di formazione sulla Gestione del fine vita , della solitudine e dell'abbandono, alla luce del lockdown per operatori dei servizi residenziali e semiresidenziali	Dotare il personale addetto all'assistenza di competenze specifiche sul tema del fine vita, capacità di recepire i nuovi bisogni degli utenti e capacità relazionale con i familiari nel periodo di isolamento e non solo - sospeso per pandemia effettuato progettazione ed individuazione docente	Progettazione Erogazione Rendicontazione del tutto ad ISO	40% sospeso per pandemia
Attivare protocolli operativi validi per fronteggiare l'emergenza Covid-19 con lavoro dal domicilio includendo l'attività formativa	Impostazione linee guida, monitoraggio attività lavorative al domicilio fase 1 e 2 agevolare e guidare formazione a distanza	Protocolli operativi Report di monitoraggio Relazione finale delle fasi 1 e 2	100%

come elemento di lavoro. Monitorare l'andamento del lavoro

Mantenere aggiornamento sulle linee guida ed indirizzo di governo, regione, SdS e attivazione e mantenimento canale informativo sullo stato di salute utenti delle strutture durante il periodo di lockdown Covid-19

Mantenere aggiornamento corretto ed invio documentazione prevista senza ritardi

Documentazione inviata 100%

Ampliamento dei servizi di assistenza familiare del progetto sostegno alla domiciliarità per persone con limitazione dell'autonomia

Mantenere aggiornamento corretto ed invio documentazione prevista senza ritardi.

Registro Elenco dei beneficiari con l'importo da erogare 100%

Archiviazione informatica nelle cartelle giuridiche ed economiche del personale: trasposizione di tutta la documentazione scannerizzata

Mantenere aggiornamento corretto ed invio documentazione prevista senza ritardi.

Archiviazione cartelle 100%

La stragrande maggioranza degli obiettivi operativi è stata realizzata con successo e con percentuali del 100%. Solo in pochi casi le azioni sono state sospese in ragione della pandemia che non ne ha permesso il completamento, come nel caso dell'indagine sui cambiamenti e sul corso da avviare (rimasti al 40%). Nel caso dell'implementazione delle nuove procedure del Servizio Sada hanno raggiunto un livello di perfezionamento parziale (60%) prevalentemente in ragione delle difficoltà incontrate nel 2020 ad accedere nelle strutture, visto l'alto livello di contagio presente.

Le stesse saranno completate nel corso del 2021 perché nel corso dei primi mesi dell'anno la campagna vaccinale ha interessato tutti i nostri ospiti (sia quelli negativi che quelli che avevano contratto il virus), oltre agli operatori delle Cooperative e i dipendenti dell'Azienda.



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

## • OBIETTIVO | Prevenzione corruzione e trasparenza

Con riguardo all'assolvimento delle disposizioni previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, come obiettivo strategico trasversale su tutti i Responsabili dei Servizi e della Direzione Generale ed a cascata su tutto il personale sono stati strutturati tre indicatori di risultato come segue:

Indicatori di risultato	Strumento di misura	Target
Publicazione tempestiva di tutti i dati dell'Ente, completi e in formato aperto	Rapporto percentuale tra i dati effettivamente pubblicati e quelli per cui si era tenuti	100%
Riscontro nei termini di legge di tutti gli accessi civici ed amministrativi pervenuti all'Ente	Rapporto percentuale tra gli accessi riscontrati e quelle pervenuti	100%
Attività di impulso e monitoraggio dell'attuazione, nell'ambito dei propri Servizi, delle misure e degli interventi previsti dal PTPCT da parte dei Responsabili di Servizio	Rapporto percentuale tra azioni implementate e azioni previste dal Piano	100%

38

Durante l'anno è stato costantemente monitorato il rispetto di tali indicatori, l'esito positivo è dettato sia dal riscontro di totale assenza di segnalazioni e reclami sia dalla verifica effettuata sulla pubblicazione atti e documenti in Amministrazione Trasparente ed albo dell'Ente avvenute nei termini di legge, oltre che al riscontro degli accessi civici avuti nell'anno – nr. 6. Tutti con risposta entro i tempi previsti da regolamento interno.

Fa parte del piano degli obiettivi operativi anche la formazione annuale. Si conferma che la formazione sui fenomeni corruttivi nell'amministrazione pubblica resta un obiettivo primario, ma l'emergenza sanitaria Covid-19 per l'anno 2020 ha sospeso l'aggiornamento in tema di anticorruzione, trasparenza o privacy ritenendo più efficaci, per tali temi, i corsi in presenza con docenza specializzata nei contesti socio assistenziali.

Tutta la formazione in tema sarà programmata per i mesi di settembre-novembre 2021 se sarà possibile il rientro in corsi in presenza, altrimenti per i primi mesi dell'anno 2022. Sempre in programma per gli ultimi mesi dell'anno 2021:

- rilettura commentata e critica del Codice di Comportamento con particolare riferimento ai doveri specifici in stretta connessione con la definizione delle misure di prevenzione della corruzione
- approfondimento sulle responsabilità dirigenziali e dei Responsabili dei Servizi

- corsi in webinar sulla trasparenza e privacy per il Servizio Relazioni Interne ed Esterne e per l'ufficio Segreteria.

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

## • CONCLUSIONI

Il 2020 è stato certamente un anno difficile, a tratti drammatico sotto tanti aspetti, come abbiamo visto. L'Azienda nel suo complesso, grazie all'impegno e alla dedizione tutti, ha saputo resistere e reagire.

Resistere ad una onda davvero alta, troppo alta in certi momenti per chiunque, cercando di proteggere il più possibile i suoi ospiti, i propri servizi e il suo grande patrimonio immobiliare e culturale.

Reagire alle avversità, cercando di mettere in atto tutte le azioni possibili per invertire la rotta pericolosa che da marzo in poi ci ha portato a navigare in acque davvero difficili.

Il mondo delle RSA è stato messo a dura prova, anche e soprattutto in ragione della natura prevalentemente sociale delle stesse, da sempre orientate a costruire ambienti familiari, di convivenza e di relazione. Tutte caratteristiche che si sono rivelate terreno fertile per la diffusione del Covid-19 e che hanno fatto emergere anche l'inadeguatezza di tali strutture a reggere una pressione sanitaria così importante come quella creata con le gravi patologie connesse al Corona Virus.

Il nuovo anno sarà, se possibile, ancora più difficile, considerando che ad oggi la circolazione del virus è molto alta.

Il ruolo e le caratteristiche delle strutture di accoglienza per anziani deve essere assolutamente rivisto e definito con urgenza, per tentare di riconquistare la fiducia di tutti i nostri stakeholders, a partire dai parenti dei nostri ospiti e a quanti hanno ancora bisogno di attivare questo importante servizio, pur avendo in questo momento molti timori a farlo.

Dobbiamo tornare ad essere un luogo aperto e inclusivo e allo stesso tempo sicuro e adeguato ai bisogni dei nostri ospiti. Solo così potremmo dire di aver davvero sconfitto questo maledetto virus e insieme a lui le tante paure che nel corso di questo incredibile 2020 ci siamo portati tutti dentro di noi.

