

# ASP Firenze Montedomini

## Politica della Qualità

## Indice

|  |    |
|--|----|
| 1. PREMESSA.....   | 3  |
| • Area non autosufficienza.....                                    | 3  |
| • Area accoglienza e inclusione sociale .....                      | 3  |
| • Area didattico formativa .....                                   | 3  |
| • Area storico culturale .....                                     | 4  |
| 2. PARTECIPAZIONE AL SISTEMA INTEGRATO DEI SERVIZI SOCIALI.....    | 4  |
| 3. FORME DI COLLABORAZIONE .....                                   | 4  |
| 4. PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE ATTIVITÀ SVOLTE ..... | 5  |
| • Criteri generali di organizzazione .....                         | 5  |
| • Pianificazione Aziendale .....                                   | 7  |
| • Articolazione della struttura organizzativa.....                 | 8  |
| • Via Malcontenti, 6 .....   | 11 |
| 5. POLITICA E OBIETTIVI .....                                      | 11 |
| • Impegno della Direzione.....                                     | 11 |
| • Politica ed obiettivi .....                                      | 12 |
| • Il Sistema di Gestione Qualità .....                             | 12 |
| • Processi aziendali .....   | 12 |
| 6. ANALISI DELLE PARTI INTERESSATE .....                           | 13 |
| 7. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE.....                             | 13 |
| 7.1 Analisi dei fattori interni ed esterni.....                    | 13 |
| 7.1.1ANALISI DEI FATTORI ESTERNI .....                             | 14 |
| 7.1.2ANALISI DEI FATTORI INTERNI .....                             | 16 |
| 8. ANALISI DEI RISCHI DA FATTORI ESTERNI .....                     | 18 |
| 9. ANALISI DEI RISCHI DA FATTORI INTERNI.....                      | 19 |
| 10. AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....                                  | 20 |

## 1. PREMESSA

L'ASP Firenze Montedomini è un'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona, derivante dalla fusione per incorporazione nell'ASP Firenze Montedomini delle AA.SS.P. Sant'Ambrogio – Educatorio della SS. Concezione detto di Fuligno e Il Bigallo, approvata dalla Giunta Regionale con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 264 del 29/12/2010. Montedomini, le cui origini risalgono al XV secolo, opera per scopi statuari nel campo dell'assistenza socio-sanitaria, educativa e riabilitativa nei confronti di anziani e disabili sia in regime residenziale che diurno, nonché nell'ambito dell'erogazione di servizi in favore della marginalità (ex attività di competenza dell'ASP Fuligno) e della disabilità (ex attività dell'ASP Sant'Ambrogio). In virtù di questa storica esperienza maturata in campo assistenziale l'Azienda è il polo pubblico dell'amministrazione comunale fiorentina nella rete dei servizi socio-assistenziali rivolti alla cittadinanza fiorentina.

L'ASP ha come finalità la gestione e l'organizzazione dell'erogazione di servizi socio assistenziali, in rapporto con i servizi sociali del Comune di Firenze e con la Società della Salute di Firenze, nell'ambito delle seguenti aree:

- **Area non autosufficienza**
  - N. 2 residenze per autosufficienti: RA Montedomini 14 posti accreditati, RA San Silvestro 8 posti accreditati
  - N. 1 nucleo BIA (Bassa Intensità Assistenziale) 12 posti accreditati
  - N. 4 residenze per non autosufficienti; 2 RSA Montedomini 80 posti accreditati; 1 RSA Abamelek 58 posti accreditati utenti, 1 RSA San Silvestro 40 posti accreditati
  - N. 1 Centro diurno per disturbi cognitivi 30 posti accreditati
  - N. 1 Servizio di teleassistenza/telesoccorso operante in ambito provinciale e convenzionato con il Comune di Firenze ed i maggiori comuni dell'area fiorentina
- **Area accoglienza e inclusione sociale**
  - N. 2 Appartamenti Protetti Sant'Agnese che accoglie e cura donne sole di qualunque condizione che versino in condizioni di disagio sociale e abitativo con servizi di carattere sociale e abitativo, gratuiti e a pagamento, destinati a rimuovere situazioni di marginalità sociale, temporanea o permanente, derivanti da inadeguatezza di reddito, difficoltà sociali e condizioni di non autonomia
  - Misure di sostegno provvisorio rivolte a individui e famiglie in situazione di disagio abitativo.
- **Area didattico formativa**
  - N° 1 Centro Servizi e Formazione di Montedomini, presso la sede de "Il Fuligno" in Via Faenza - 48, nel quale l'Azienda può inoltre:
    - svolgere compiti di studio, ricerca, documentazione, sperimentazione e informazione, compiti di formazione e aggiornamento degli operatori dei servizi in cui si esplica l'attività dell'ente supporto tecnico alle funzioni di accreditamento delle strutture per quanto di competenza del Comune e dell'A.S.L., definizione e attuazione di iniziative e servizi innovativi e sperimentali, di protocolli operativi per l'erogazione di servizi assistenziali in particolare per l'integrazione con i servizi sanitari erogati dall'Azienda, nel rispetto degli standard regionali, nonché supporto e contributo metodologico per la realizzazione di un sistema di servizi di rete, in osservanza a quanto disposto dalla Legge n. 328 del 08.11.2000;

- contribuire alla promozione e alla realizzazione di iniziative nei confronti di giovani meritevoli, sia nel campo dell'istruzione che in quello della formazione per l'inserimento lavorativo.

- **Area storico culturale**

L'Azienda sviluppa in collaborazione con il Comune, la Regione, altri enti, associazioni e partners, ogni iniziativa che possa valorizzare il proprio patrimonio storico e artistico, la propria memoria archivistica e contribuire ad una sua più estesa conoscenza e fruibilità da parte della cittadinanza. Le attività relative alla tutela e valorizzazione del proprio patrimonio storico culturale saranno realizzate all'interno delle strutture di ASP Firenze Montedomini.

## **2. PARTECIPAZIONE AL SISTEMA INTEGRATO DEI SERVIZI SOCIALI**

L'Azienda fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione di ambito zonale attraverso gli strumenti di competenza della Società della Salute. Nello svolgimento delle attività istituzionali, l'Azienda rispetta gli indirizzi adottati dal Comune di Firenze per il perseguimento degli obiettivi e degli scopi fissati dalla programmazione della Società della Salute nelle specifiche aree di intervento.

Per l'erogazione di prestazioni e per la gestione degli interventi previsti nella programmazione di cui al comma precedente, l'Azienda stipula contratti di servizio con il Comune, la Società della Salute e in generale con gli enti della zona socio sanitaria nella sede legale.

## **3. FORME DI COLLABORAZIONE**

Allo scopo di realizzare un sistema integrato nell'erogazione dei propri servizi e nello svolgimento delle proprie attività, l'ASP può concludere con altre Istituzioni pubbliche e private aventi analoghe finalità, con consorzi, organizzazioni di volontariato ed enti in generale del terzo settore, accordi e convenzioni disciplinanti forme di collaborazione finalizzate, nel rispetto delle reciproche competenze, ad un ottimale utilizzo delle risorse disponibili. L'ASP può partecipare a società o a fondazioni di diritto privato, ovvero a consorzi di enti locali aventi finalità affini agli scopi statutari dell'Azienda stessa, al fine di svolgere attività strumentali o complementari a quelle istituzionali, nonché di provvedere alla gestione e alla manutenzione del proprio patrimonio. L'eventuale affidamento della gestione del patrimonio immobiliare a soggetti esterni avviene in base a criteri comparativi di scelta rispondenti all'esclusivo interesse dell'Azienda, in conformità alle procedure di legge.

La Direzione di ASP Firenze Montedomini ha voluto affiancare alla qualità del servizio offerto, misurata in termini di organizzazione e gestione dei dati, organizzazione e professionalità del lavoro e qualità delle risorse interne, la qualità delle proprie strutture e organizzazione dei propri processi interni, tramite l'adeguamento del Sistema di Qualità alla norma ISO 9001\_2015.

Il Direttore Generale di ASP Firenze Montedomini, è **Dott. Emanuele Pellicanò**, ed assicura il controllo e la revisione del Sistema di Qualità attraverso l'Ufficio Gestione Qualità inserito nel Servizio Relazioni Interne ed Esterne di cui Dott.ssa Elisabetta Vivoli è Responsabile e Dott.ssa Francesca Basetti è Referente. Sono strumento di gestione anche le riunioni periodiche tenute con l'ufficio di Direzione.

Montedomini da anni ha favorito e promosso la presenza e l'attività, all'interno delle sue strutture, delle associazioni di volontariato quali risorse il cui operato si affianca e si integra a quello istituzionalmente svolto dall'Ente, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita degli utenti di ogni servizio.

L'attenzione dell'Azienda verso la valorizzazione e la promozione del volontariato ha condotto alla firma, nel mese di giugno 2016, di un Protocollo d'Intesa fra Montedomini e dodici associazioni di volontariato. Il Protocollo si impegna a dare attuazione al principio di partecipazione, sancito come principio fondamentale dalla L. 833/78, dall'art.14 del D. Lgs 502/92, dal Piano Sanitario Regionale.

Nel 15 giugno del 2007 su iniziativa dell'ASP Firenze Montedomini e della Società della Salute di Firenze (conferendo alla stessa €10.000) è nata la **Fondazione Montedomini ONLUS**, la quale ha ottenuto il riconoscimento della qualifica di O.N.L.U.S. con la conseguente iscrizione nel Registro Regionale delle Fondazioni. La Fondazione è stata inoltre inserita dalla Direzione Regionale delle Entrate nell'elenco dei beneficiari del 5‰ con lo scopo di finanziare progetti specifici a sostegno dell'attività socio-sanitaria svolta nel campo degli anziani, dei disabili e della marginalità nonché di tutela del proprio importante patrimonio storico artistico.

L'attività di fundraising della Fondazione permette di sostenere i servizi delle strutture dell'Azienda di Servizi alla Persona di Montedomini rivolti alle persone fragili della provincia di Firenze (anziani in particolare, ma anche situazioni di vario bisogno) con progetti specifici. Gli strumenti di fundraising maggiormente promossi, attraverso soprattutto il sito web, negli ultimi anni sono stati: "Adotta un'opera"; Tesori nascosti nel cuore di Firenze: il Fuligno e Montedomini; Cantadomini; Pet Therapy; Eredità, legati e lasciti testamentari e le varie campagne del 5x1000.

La Fondazione Montedomini Onlus, in collaborazione con importanti istituzioni di carità e solidarietà della città di Firenze e con l'appoggio del Comune di Firenze, oltre che del contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, ha avviato il progetto denominato "**Soli Mai – Una rete contro la solitudine**". Il progetto, avviato nel 2016, mette in rete associazioni cittadine impegnate in attività sociali al fine di alleviare la solitudine degli anziani soli residenti nel Comune di Firenze, attraverso la presenza amica di volontari presso la loro abitazione. A dicembre 2018 è stata realizzata una mostra fotografica a Palazzo Vecchio - a cura del fotografo Leonardo Pasquinelli - per raccontare le storie degli anziani aiutati dal Progetto, nel corso di due anni, con il sostegno del Comune di Firenze e della Fondazione CR Firenze.

#### **4. PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE ATTIVITÀ SVOLTE**

All'interno del presente paragrafo ASP Firenze Montedomini si propone di descrivere tutte le fasi di pianificazione operativa ed organizzativa relativa allo sviluppo dei singoli servizi.

- **Criteri generali di organizzazione**

L'assetto organizzativo dell'ASP Firenze Montedomini si ispira ai principi ed ai criteri previsti dal D. Lgs. n.165 del 30 marzo 2001 e successive modifiche ed integrazioni, nel rispetto delle norme statutarie e contrattuali che regolano la materia, a cui l'Azienda fa riferimento per l'inquadramento giuridico ed economico del personale dipendente.

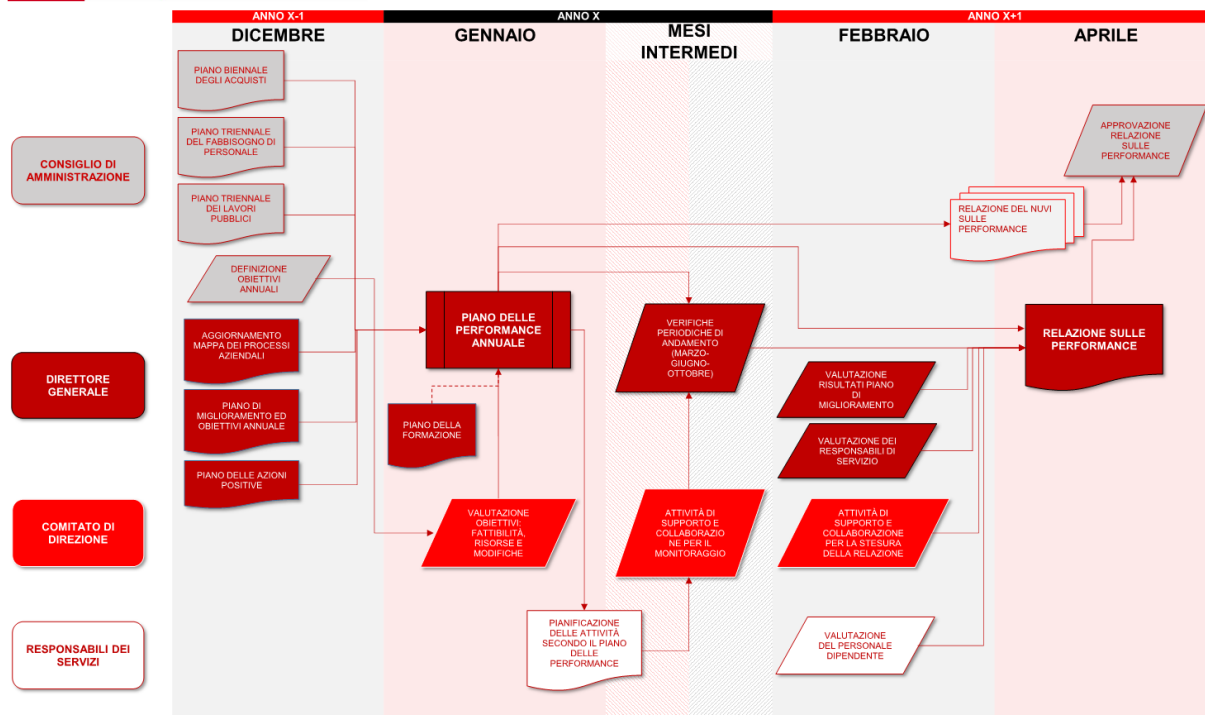
Il potere di indirizzo e controllo è esercitato dal Consiglio di Amministrazione e dal Presidente del Consiglio di Amministrazione secondo quanto indicato agli artt. 6,7,8 dello Statuto dell'Azienda in vigore all'approvazione del presente regolamento e successive modifiche ed integrazioni che potranno essere espresse nel tempo.

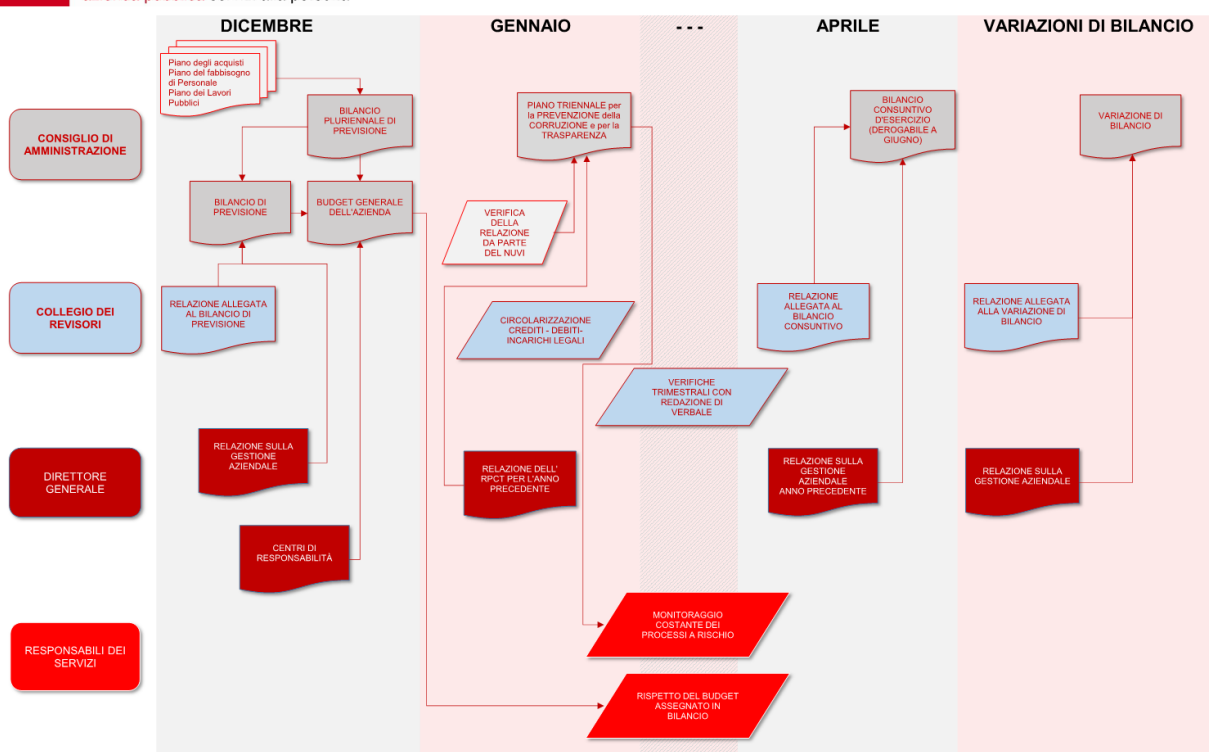
Il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi e i programmi di attività e di sviluppo e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

Il potere di vigilanza e controllo sulla regolarità amministrativa e contabile della gestione dell'ASP Firenze Montedomini è esercitato dal Collegio dei Revisori secondo quanto indicato all'art.9 dello Statuto dell'Azienda in vigore all'approvazione del presente regolamento e successive modifiche ed integrazioni che potranno essere espresse nel tempo.

Il potere gestionale per il conseguimento degli obiettivi aziendali, realizzazione dei programmi e progetti attuativi, spetta al Direttore Generale secondo quanto indicato all'art.11 dello Statuto dell'Azienda in vigore all'approvazione del presente regolamento e successive modifiche ed integrazioni che potranno essere espresse nel tempo.

Secondo normativa nazionale e regionale o deliberazione del Consiglio di Amministrazione, possono essere istituiti ulteriori organi di vigilanza e valutazione che rispondono direttamente al Consiglio di Amministrazione o secondo legge.

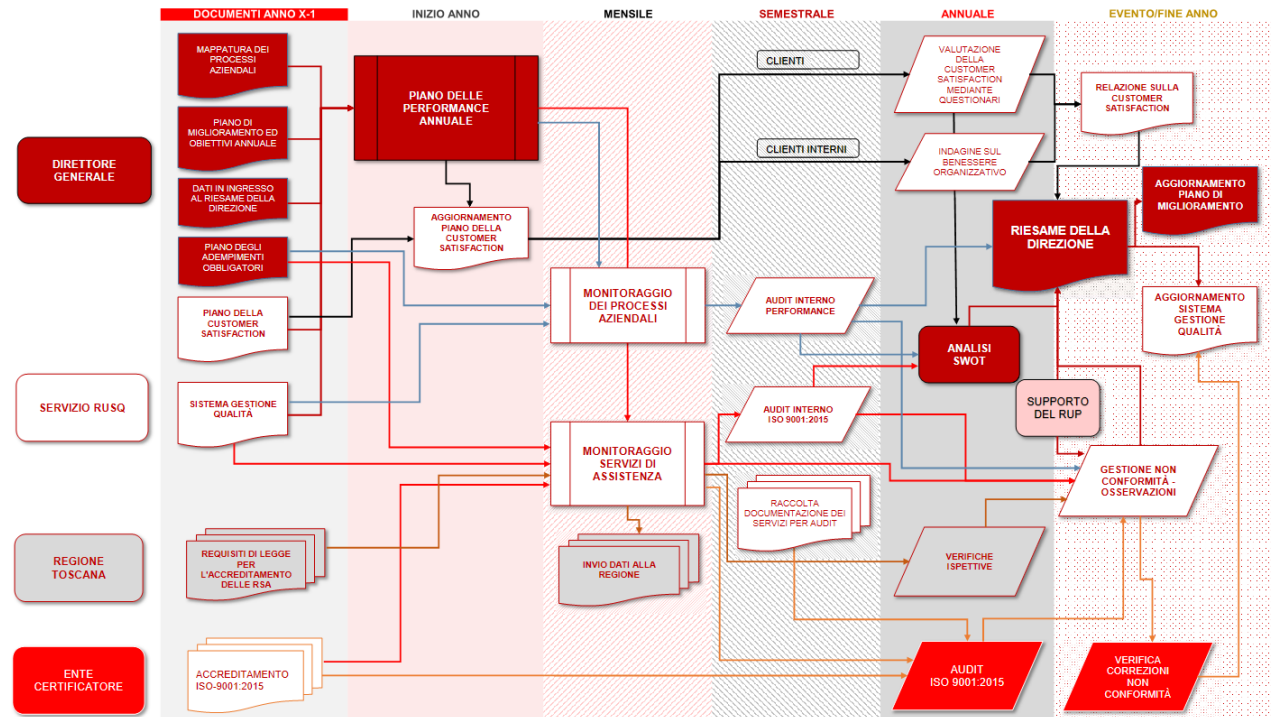




### • Pianificazione Aziendale

L'Azienda analizza il contesto di riferimento, definisce gli obiettivi a breve e lungo termine, valuta la fattibilità dei processi, le azioni da intraprendere, le risorse necessarie da mettere in atto, le azioni da eseguire ed infine analizza i vantaggi che ne dovrebbero derivare. La pianificazione dell'attività dell'Azienda si realizza nel rispetto dei principi di cui all'art. 1 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 Annuale dell'Azienda 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, di cui al successivo art.5, 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 delle Performance Annuale dell'Azienda costituisce il riferimento per l'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili ed al personale ad essi assegnato.



• **Articolazione della struttura organizzativa**

La struttura organizzativa risponde alle esigenze di funzionamento e di sviluppo dell'Azienda e si articola nel rispetto delle norme esplicitate nel presente regolamento in considerazione della specificità degli obiettivi, della dotazione organica e del contesto istituzionale e territoriale in cui l'Azienda opera.

L'articolazione della struttura è finalizzata alla massima semplificazione organizzativa e flessibilità, anche attraverso la costituzione di unità di progetto, ricerca e studio.

L' articolazione della struttura organizzativa tiene conto dei seguenti criteri:

- a) l'ASP Firenze Montedomini è un sistema aperto al proprio territorio di riferimento e la sua struttura organizzativa deve garantire il massimo grado di interazione con il contesto socio/sanitario, economico, istituzionale sia locale che regionale e nazionale;
- b) l'ASP Firenze Montedomini si articola in strutture organizzative che si identificano per gli obiettivi, gli scopi, e le finalità che le caratterizzano;

La struttura organizzativa gestionale rappresenta un riferimento per:

- a) l'impostazione del sistema dei centri di costo e di ricavo, della contabilità analitica e del conseguente sistema di controllo di gestione;
- b) l'individuazione dei centri di responsabilità ed i loro preposti, la definizione dei rapporti gerarchici e/o funzionali ai fini della gestione dei processi e delle attività operative e del conseguente sistema di valutazione delle prestazioni



La struttura organizzativa si articola, sulla base dei programmi e delle risorse individuate, in: **strutture permanenti** che assicurano l'esercizio di funzioni ed attività di carattere istituzionale e gestionale; **strutture organizzative temporanee denominate Unità di Progetto**, ricerca e studio, istituite secondo necessità per fronteggiare obiettivi ed attività non rientranti nelle competenze delle strutture permanenti; funzioni di staff per l'assunzione di incarichi di responsabilità, vigilanza e controllo, secondo indicazioni normative e regolamentari; organismi di vigilanza e valutazione secondo normativa.

**Sono strutture permanenti:**

Direzione Generale – è costituita dall'insieme dei Servizi di cui si compone l'area amministrativa gestionale dell'ASP ed è agli stessi gerarchicamente e funzionalmente sovraordinata. Nella Direzione Generale avvengono i processi di pianificazione e decisione per la gestione economica, finanziaria, tecnica ed amministrativa dell'azienda.

Servizi – strutture comprendenti più settori omogenei per attività o per area di intervento, al cui interno possono essere istituite Unità Operative e/o Uffici.

Spetta al Consiglio di Amministrazione definire con apposito atto deliberativo, adottato su proposta elaborata dal Direttore Generale in base agli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione medesimo, l'articolazione dei Servizi ed i relativi settori operativi che li compongono, la dotazione organica e la dotazione di risorse economiche e strumentali.

L'identificazione degli organi di indirizzo, di revisione e vigilanza nonché delle posizioni di staff, delle strutture permanenti con l'indicazione dei settori di attività di riferimento devono essere esemplificate in uno specifico documento denominato Funzionigramma, approvato dal Consiglio di Amministrazione.

**Sono strutture temporanee:**

Unità di progetto connesse alla realizzazione di programmi o progetti a termine di particolare rilevanza strategica, che si rendessero necessarie per il buon funzionamento dell'Azienda, non riconducibili a quelle descritte nel Funzionigramma, sono istituite e valutate di volta in volta dal Direttore Generale.

**Struttura organizzativa permanente – Direzione Generale**

La Direzione Generale è l'unità organizzativa di primo livello è identificata con la figura del Direttore Generale. L'incarico di Direttore Generale è attribuito a personale con qualifica dirigenziale.

Ai sensi dell'art.11 dello Statuto in vigore, il Direttore Generale: Coordina e dirige tutta la gestione amministrativa dell'ASP Firenze Montedomini.; è responsabile del raggiungimento degli obiettivi programmati dal Consiglio di Amministrazione e della realizzazione dei programmi e progetti attuativi e del loro risultato; è responsabile della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Azienda, incluse le decisioni organizzative e di gestione del personale di cui è anche datore di lavoro; è responsabile dei rapporti con gli organismi sindacali; ha autonomi poteri di spesa e capacità di impegnare l'ASP Firenze Montedomini. verso l'esterno, nei limiti di quanto previsto dal bilancio di previsione e in base agli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Generale può attribuire incarichi funzionali per lo svolgimento di attività proprie delle funzioni dirigenziali a dipendenti che ricoprono le funzioni più elevate nell'ambito delle aree di pertinenza o che posseggono l'esperienza ed il titolo di studio utile per svolgere gli incarichi previsti, con atto scritto e motivato, nei limiti della normativa vigente.

Afferiscono alla Direzione Generale le **posizioni di staff** previste per legge o istituite dall'Azienda. Le posizioni di staff rispondono direttamente al Direttore Generale ognuna per il proprio incarico, ed operano ad ogni livello,

trasversalmente, nell'ambito della struttura organizzativa. Sono definibili come funzioni ausiliarie la cui finalità è quella di favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda nella corretta applicazione della normativa vigente nell'area di riferimento del proprio incarico. Le singole posizioni possono essere affiancate da personale dipendente dell'azienda costituendo, se necessario, unità di progetto temporanee.

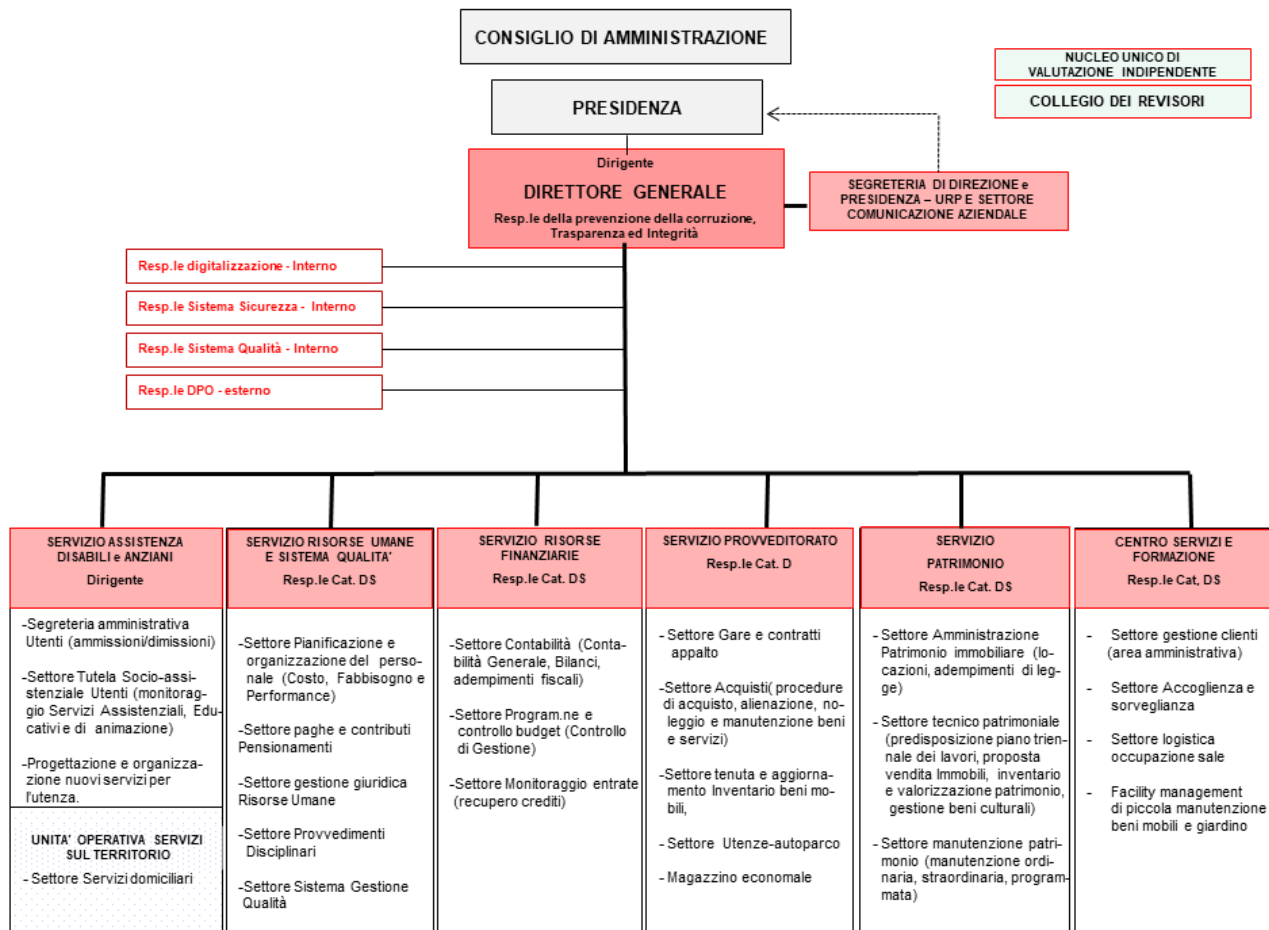
All'interno della Direzione Generale è costituito ed opera il **Comitato di Direzione**, composto dal Direttore Generale e dagli Incarichi di Funzione se istituiti e/o dai Responsabili dei Servizi. Se invitati possono partecipare alle riunioni del Comitato altre figure professionali. Il Comitato di Direzione è presieduto dal Direttore Generale che lo convoca con periodicità fissa, almeno mensile, ovvero in caso di necessità, stabilendone le modalità di funzionamento.

L'attività del Comitato è finalizzata al migliore esercizio delle funzioni di direzione, alla conoscenza dei programmi globali dell'Azienda, ed all'approfondimento dei progetti e delle attività che presentano implicazioni generali.

Attraverso l'informazione, l'esame e l'assunzione di decisioni congiunte sulle questioni strategiche ed operative i componenti del Comitato di Direzione esercitano le funzioni direzionali che sono loro proprie e che si traducono nella gestione tecnica, economica e finanziaria dell'Azienda.

Spettano al Comitato di Direzione funzioni propositive, consultive, organizzative ed istruttorie relativamente ai programmi dell'Azienda. Di ogni riunione è redatto processo verbale a cura del Direttore Generale o di suo delegato.

Di seguito il funzionigramma dell'Azienda:



**Dati Aziendali**

|   |   |
|---|---|
| <b>Ragione sociale</b>                                      | ASP Firenze Montedomini   |
| <b>Sede legale</b>  | Via Malcontenti, 6  |
| <b>Sito Internet</b>  | www.montedomini.net/  |
| <b>Oggetto e campo di applicazione della certificazione</b> | "Progettazione ed erogazione dei servizi socio sanitari ed assistenziali in regime residenziale e diurno" |
| <b>N° dipendenti</b>  | 33  |
| <b>Certificazione</b>                                       | Certificazione Qualità UNI EN ISO 9001-2015   |

- Regolamento di contabilità
- Regolamento contratti pubblici di lavori, servizi e forniture stipulati dall'ASP Montedomini
- Regolamento Uso Internet e Posta Elettronica
- Regolamento in materia di diritto allo studio
- Regolamento in materia di mobilità interna
- Regolamento per la formazione e l'aggiornamento aziendale
- Codice disciplinare
- Regolamento economale ex. art. 125 Delib. nr 5 del 13.3.2014\_Integrazioni\_Delib. 03 del 21.1.2015
- Regolamento di Organizzazione ASP Firenze Montedomini 2012 con allegati
- Regolamento procedimenti amministrativi\_2017
- Elenco procedimenti amministrativi\_2017
- Codice di comportamento\_rev5
- Codice di Condotta\_2018
- Regolamento per assegnazione immobili destinati alla locazione modificato con DC - 003 del 27-02-2018
- Regolamento Uso Locali
- Regolamento contratti per lavori, servizi e fornitura in economia
- Regolamento Procedimento Amministrativo
- Regolamento Comitato Utenti\_2019
- Regolamento volontariato ASP Firenze Montedomini\_2019

**5. POLITICA E OBIETTIVI****• Impegno della Direzione**

L'organo amministrativo e le unità organizzative di ASP Firenze Montedomini per quanto di rispettiva competenza, definiscono una struttura funzionale del sistema dei controlli interni coerente con l'obiettivo prescelto, procedono ad un esame periodico della sua efficienza per correggerne eventuali disfunzioni e promuovono lo sviluppo di una cultura che valorizzi la funzione del controllo. Inoltre, oltre al controllo esercitato dall'organo di controllo, il controllo contabile è affidato al Consiglio di Amministrazioni e al Collegio dei Revisori. I controlli coinvolgono, con ruoli diversi, l'organo amministrativo, l'organo di controllo qualità, l'Alta Direzione, e costituiscono un elemento imprescindibile dell'attività quotidiana. La Direzione di ASP Firenze Montedomini si impegna a fornire risorse adeguate a promuovere costanti miglioramenti delle prestazioni inerenti agli aspetti operativi, commerciali, strategici e di controllo, nel rispetto

della conduzione dei propri sistemi di gestione; tali risorse comprendono le risorse umane, le competenze specialistiche, le tecnologie e le risorse finanziarie.

A conferma di quanto l'attenzione e l'impegno nei confronti dei clienti e di tutti gli stakeholders coinvolti siano prioritari, per assicurare un livello qualitativo adeguato agli impegni contrattuali e per adoperarsi per cogliere tutte le opportunità di miglioramento di Qualità, all'interno del nuovo funzionigramma aziendale – approvato con Deliberazione n. 21 del 28/09/2020 – è stato creato un apposito Ufficio Sistema Gestione Qualità per assicurare che i requisiti siano stabiliti, applicati e mantenuti, in conformità alla UNI EN ISO 9001\_2015. La Direzione di ASP Firenze Montedomini ha provveduto alla definizione **Montedomini\_Piano indicatori\_Qualità** per la misurazione di tutti quegli indicatori che possono evidenziare lo sviluppo delle politiche e strategie pianificate all'interno del Riesame della Direzione.

- **Politica ed obiettivi**

Il personale di ASP Firenze Montedomini opportunamente addestrato e formato, è pienamente coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di Qualità e di Miglioramento ed è consapevole dell'importanza rappresentata dallo svolgere il proprio lavoro in maniera corretta, sistematica, pianificata, con la massima efficienza e delle normative cogenti applicabili. Relativamente agli **aspetti ambientali** diretti ed indiretti, la Direzione di ASP Firenze Montedomini ha inoltre stabilito di procedere alla identificazione ed alla misurazione delle principali caratteristiche qualitative del processo socio educativo offerto e di verificarne periodicamente i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati, che sono definiti, tempificati, controllati ed aggiornati per il loro progressivo miglioramento.

- **Il Sistema di Gestione Qualità**

ASP Firenze Montedomini ha provveduto alla creazione ed implementazione di un Sistema di Gestione Qualità in conformità alla norma UNI EN ISO 9001-2015. Tale sistema è composto da

- Procedure di SGQ
- Registrazione di SGQ
- Documenti di SGQ

All'interno del SGQ di ASP Firenze Montedomini sono state definite e validati i seguenti strumenti di verifica e controllo:

- Riesame della Direzione con frequenza annuale e/o a necessità
- Audit Qualità (Rif. Pro03) pianificato attraverso **Montedomini\_9.1\_Piano degli audit** e documentato attraverso **Montedomini\_9.2\_Audit Report**
- Organigramma aziendale attraverso **Montedomini\_7.1\_Organigramma**

- **Processi aziendali**

L'analisi dei processi aziendali che caratterizzano l'attività di ASP Firenze Montedomini è descritta nella successiva pianificazione dei processi e si sviluppa all'interno dei seguenti servizi:

- Segreteria di Direzione e Presidenza
- Servizio assistenza disabili e anziani
- Servizio relazioni interne/esterne
- Servizio risorse finanziarie

- Servizio provveditorato
- Servizio patrimonio
- Centro servizi e formazione

## 6. ANALISI DELLE PARTI INTERESSATE

Attraverso questo paragrafo ASP Firenze Montedomini individua e prende in considerazione le esigenze e le aspettative delle parti interessate rilevanti, che possono influenzare la gestione del SGQA in relazione al proprio contesto e che riguardano le performance aziendali

Alcuni esempi di parti interessate al contesto esterno ed interno al SGQ di ASP Firenze Montedomini sono

- > Utenti diretti ed indiretti
- > Fornitori
- > Gruppo societario, soci dipendenti
- > Banche, finanziatori, società di credito, investitori
- > Dipendenti e sindacati.
- > Enti di controllo
- > Enti pubblici
- > Istituzioni e comunità locale

ASP Firenze Montedomini ha provveduto a identificare, all'interno del modello Swot utilizzato per la determinazione e analisi del contesto, tutti i soggetti e le parti interessate per ogni processo soggetto a rischio le cui esigenze e aspettative rilevanti costituiscono, con le informazioni sul contesto, input per la pianificazione e per il mantenimento del SG e del riesame di direzione (vedi 9.3).

## 7. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE

ASP Firenze Montedomini ha provveduto a definire ed implementare l'analisi del contesto aziendale attraverso analisi SWOT che permette di determinare ed analizzare i fattori interni ed esterni all'azienda che concorrono alla determinazione della capacità aziendale di raggiungere i risultati pianificati

ASP Firenze Montedomini, attraverso l'analisi SWOT ha provveduto a definire i due contesti in cui l'azienda si muove e cioè

- Contesto **esterno** (costituito dai fattori esterni individuati)
- Contesto **interno** (costituito dai fattori interni individuati)

Una volta identificati i perimetri dei contesti (interni ed esterni) ASP Firenze Montedomini ha provveduto a mettere in correlazione i seguenti aspetti

- Identificazione dei processi che caratterizzano il contesto
- Identificazione degli aspetti del singolo processo
- L'elemento o quesito che caratterizza il singolo aspetto

### 7.1 Analisi dei fattori interni ed esterni

ASP Firenze Montedomini ha provveduto ad effettuare l'analisi del contesto aziendale attraverso analisi SWOT che permette di determinare ed analizzare i fattori interni ed esterni all'azienda che automaticamente si tramutano in

- Fattori esterni in Rischio od Opportunità
- Fattori interni in punti di Forza e Debolezza

allo scopo di individuare e mappare i rischi che la gestione aziendale comporta e i relativi impatti (positivi e negativi)

A fronte di tale analisi e delle Minacce e Punti di debolezza individuati, ASP Firenze Montedomini provvederà alla pianificazione delle relative azioni di miglioramento

### 7. 1.1 ANALISI DEI FATTORI ESTERNI

L'analisi del contesto esterno alla ASP Firenze Montedomini è stata costruita attraverso una analisi Swot che mette in correlazione i seguenti aspetti

- Identificazione dei processi che caratterizzano il contesto
- Identificazione degli aspetti del singolo processo
- L'elemento o quesito che caratterizza il singolo aspetto

L'analisi del contesto esterno alla ASP Firenze Montedomini effettuato dalla Direzione ha individuato i seguenti fattori esterni che possono influenzare la capacità di ASP Firenze Montedomini stessa di raggiungere i risultati pianificati

#### - Clienti

|    |         |  |   |
|----|---------|--|---|
| 9  | CLIENTI | <b>Dipendenza fatturato rispetto al 1° cliente</b>       | Incidenza del maggior cliente rispetto alla continuità aziendale (aspetto politico gestionale e tariffario)                   |
| 10 | CLIENTI | <b>Indice di fidelizzazione/mantenimento clienti</b>     | Valutazione dell'indice di fidelizzazione del cliente   |
| 11 | CLIENTI | <b>Indice di fidelizzazione/mantenimento clienti CSF</b> | Valutazione dell'indice di fidelizzazione del cliente   |
| 12 | CLIENTI | <b>Redditività clienti CSF</b>                           | Quanto è alto il rischio di sbilanciamento della distribuzione della redditività fra i clienti CSF                            |
| 13 | CLIENTI | <b>Redditività clienti area SOCIO-ASSISTENZIALE</b>      | Quanto è alto il rischio di sbilanciamento della distribuzione della redditività fra gli utenti dell'area socio-assistenziale |
| 14 | CLIENTI | <b>Redditività clienti area PATRIMONIO</b>               | Quanto è alto il rischio di sbilanciamento della distribuzione della redditività in area patrimonio                           |
| 15 | CLIENTI | <b>Sostituibilità cliente</b>                            | Quanto è il rischio essere sostituiti da fornitori concorrenti?   |
| 16 | CLIENTI | <b>Impatto del servizio</b>                              | Quanto è il rischio associato alla valutazione dell'importanza per i clienti del servizio offerto da ASP Firenze Montedomini? |
| 17 | CLIENTI | <b>Mercato immobiliare</b>                               | Quanto è il rischio di non poter mettere a reddito il patrimonio immobiliare a questo destinato?                              |

#### - Fornitori

|                               |                      |   |  |
|-------------------------------|----------------------|---|--|
| 1                             | FORNITORI            | <b>Sostituibilità fornitori</b>                                 | Quanto è il rischio di non sostituibilità del fornitore sulla attività di ASP Firenze Montedomini  |
| 2                             | FORNITORI            | <b>Incidenza del fornitore su fatturato</b>                     | Valutazione del peso del costo del fornitore principale sul totale dei costi.<br>(1 < 10%; 2 tra il 10 e il 25%; 3 tra il 25 e il 40%; 4 tra il 40 e il 60%; 5 > del 60 %) |
| 3                             | FORNITORI            | <b>Accesso al credito</b>                                       | Come giudica la capacità aziendale di accedere al credito?   |
| 4                             | FORNITORI            | <b>Qualità fornitori</b>  | Quanto è il rischio della incidenza della qualità del servizio del fornitore su quella dei servizi erogati?  |
| 5                             | FORNITORI            | <b>Influenza sui prezzi fornitori (lavori pubblici, ecc...)</b> | Quanto è alto il rischio di non gestione (contrattuale) del prezzo del fornitore da parte di ASP Firenze Montedomini   |
| 7                             | FORNITORI SECONDARI  | <b>Influenza sui prezzi fornitori secondari</b>                 | Quanto è alto il rischio di non gestione (contrattuale) del prezzo del fornitore da parte di ASP Firenze Montedomini per servizi secondari.                                |
| <b>- Enti di controllo</b>    |                      |   |  |
| 8                             | ENTI DI CONTROLLO    | <b>Incidenza sulle decisioni aziendali</b>                      | Incidenza Comune di Firenze sull'autonomia aziendale decisionale e gestionale  |
| <b>- Concorrenti</b>          |                      |   |  |
| 18                            | CONCORRENTI          | <b>Struttura dimensionale concorrenti</b>                       | Quanto è grande il rischio di inserimento di nuovi concorrenti per il fattore struttura dimensionale ed organizzativa?   |
| 19                            | CONCORRENTI          | <b>Nuovi concorrenti</b>  | Quanto è grande il rischio che nuovi concorrenti si possano inserire nel mercato?  |
| 20                            | CONCORRENTI          | <b>Qualità concorrenti</b>                                      | Quanto è grande il rischio di inserimento di nuovi concorrenti per la qualità dei servizi erogati?   |
| 21                            | CONCORRENTI          | <b>Prezzi concorrenti</b>                                       | Quanto è grande il rischio di inserimento di nuovi concorrenti per il fattore prezzo e tariffa?  |
| 22                            | CONCORRENTI          | <b>Differenziazione concorrenti</b>                             | Quanto è grande il rischio di inserimento di nuovi concorrenti per servizi alternativi e/o ausiliari?  |
| 23                            | CONCORRENTI          | <b>Barriere concorrenti entranti</b>                            | Quanto sono importanti le barriere di ingresso (investimenti, legislazione, conoscenze, ecc..) per i vostri concorrenti?   |
| <b>- Barriere all'entrata</b> |                      |   |  |
| 24                            | BARRIERE ALL'ENTRATA | <b>Disponibilità infrastrutture Software</b>                    | Quanto è importante nel vostro settore lo sviluppo software?   |
| 25                            | BARRIERE ALL'ENTRATA | <b>Disponibilità infrastrutture Hardware</b>                    | Quanto è importante nel vostro settore lo sviluppo infrastrutture?   |
| 26                            | BARRIERE ALL'ENTRATA | <b>Leggi e direttive Qualità</b>                                | Quanto influisce il Sistema Qualità nel vostro settore?  |
| 27                            | BARRIERE ALL'ENTRATA | <b>Leggi e direttive di Settore</b>                             | Qual è l'impatto di leggi e direttive di settore per il vostro settore?  |

### 7.1.2 ANALISI DEI FATTORI INTERNI

L'analisi del contesto esterno alla ASP Firenze Montedomini è stata costruita attraverso una analisi Swot che mette in correlazione i seguenti aspetti

- Identificazione dei processi che caratterizzano il contesto interno
- Identificazione degli aspetti del singolo processo
- L'elemento o quesito che caratterizza il singolo aspetto

L'analisi del contesto interno alla ASP Firenze Montedomini effettuato dalla Direzione ha individuato i seguenti fattori esterni che possono influenzare la capacità di ASP Firenze Montedomini stessa di raggiungere i risultati pianificati.

#### - Acquisti

|    |          |  |   |
|----|----------|--|---|
| 25 | ACQUISTI | <b>Partnership e relazioni con sostenitori</b> | Come giudica i rapporti con i sostenitori ed eventuali partner?   |
| 26 | ACQUISTI | <b>Valutazione dei fornitori</b>               | Come giudica il sistema in uso per conoscere e valutare il livello di RISCHIO che i vostri fornitori possono introdurre sui vostri servizi? |
| 27 | ACQUISTI | <b>Costi di acquisizione</b>                   | Come giudica la gestione dei costi di acquisizione dei principali servizi utilizzati in azienda?  |
| 28 | ACQUISTI | <b>Qualità dei fornitori</b>                   | Come giudica il livello qualitativo dei fornitori più importanti?   |

#### - Finanza Aziendale

|   |                   |                                  |  |
|---|-------------------|----------------------------------|--|
| 1 | FINANZA AZIENDALE | <b>Capitalizzazione</b>          | Come giudica il grado di capitalizzazione dell'azienda rispetto al livello e al rischio degli investimenti effettuati? |
| 2 | FINANZA AZIENDALE | <b>Liquidità aziendale</b>       | Come giudica la disponibilità di liquidità dell'azienda rispetto alle esigenze operative?                              |
| 3 | FINANZA AZIENDALE | <b>Costo risorse finanziarie</b> | Come giudica le risorse finanziarie rispetto alla competitività aziendale?   |

#### - Strategie e politiche

|   |                                   |                                 |  |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| 4 | STRATEGIE E POLITICHE DI GESTIONE | <b>Individuazione strategie</b> | Come giudica il processo di individuazione delle strategie di Montedomini? Sono in atto metodologie strutturate per avere sotto controllo le variabili esterne ed interne in modo sistematico? |
| 5 | STRATEGIE E POLITICHE DI GESTIONE | <b>Struttura organizzativa</b>  | Ritiene che la struttura organizzativa definita sia coerente con le strategie individuate? Ovvero ci sono processi che garantiscono il riesame di questo aspetto?                              |
| 6 | STRATEGIE E POLITICHE DI GESTIONE | <b>Gestione budget</b>          | Risulta pianificato un processo di definizione e gestione dei budget che coinvolge le varie funzioni aziendali coerentemente con le politiche e la struttura stabilite?                        |

#### - Leadership

|   |            |                                |  |
|---|------------|--------------------------------|--|
| 7 | LEADERSHIP | <b>Comunicazione obiettivi</b> | Come giudica il processo di comunicazione delle strategie aziendali ai vari livelli? |
|---|------------|--------------------------------|--|



|    |            |                                 |   |
|----|------------|---------------------------------|---|
| 8  | LEADERSHIP | <b>Assegnazione obiettivi</b>   | Come giudica l'attuale sistema in uso per l'assegnazione degli obiettivi alle singole funzioni? (adeguatezza, condivisione, ect.) |
| 9  | LEADERSHIP | <b>Soddisfazione dipendenti</b> | Giudica adeguato il monitoraggio del clima e della soddisfazione dei dipendenti?  |
| 10 | LEADERSHIP | <b>Meccanismi premianti</b>     | Come giudica l'attuale sistema in uso di riconoscimento degli obiettivi raggiunti?  |

#### - Mkt e Vendite

|    |               |                                      |  |
|----|---------------|--------------------------------------|--|
| 19 | MKT & VENDITE | <b>Analisi di mercato</b>            | Come giudica l'attività di identificazione dei principali segmenti di mercato/gruppi di clienti strategici nella propria azienda?  |
| 20 | MKT & VENDITE | <b>Identificazione cliente</b>       | <b>requisiti</b><br>Come giudica il processo che garantisce la ricerca e la comprensione dei requisiti del cliente per assicurare la corretta "pesatura" all'interno delle aree aziendali? |
| 21 | MKT & VENDITE | <b>Gestione reclami/segnalazione</b> | Come giudica il processo che assicura la gestione e la soluzione dei reclami/segnalazioni da parte dei clienti?  |
| 22 | MKT & VENDITE | <b>Defezione clienti</b>             | Giudica adeguato il livello di conoscenza e di analisi dei dati dei clienti persi e le relative cause?   |
| 23 | MKT & VENDITE | <b>Soddisfazione cliente</b>         | Giudica adeguato il sistema in atto di monitoraggio della soddisfazione della clientela?   |
| 24 | MKT & VENDITE | <b>Soddisfazione cliente - CSF</b>   | Giudica adeguato il sistema in atto di monitoraggio della soddisfazione della clientela?   |

#### - Coinvolgimento del personale

|    |                              |                                 |  |
|----|------------------------------|---------------------------------|--|
| 11 | COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE | <b>Competenze personale</b>     | <b>del</b><br>Come giudica l'attuale livello delle competenze del personale?   |
| 12 | COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE | <b>Coinvolgimento personale</b> | <b>del</b><br>Come giudica il coinvolgimento di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi?  |
| 13 | COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE | <b>Consapevolezza personale</b> | <b>del</b><br>Giudica adeguato il livello di consapevolezza del proprio ruolo da parte del personale all'interno di ASP Firenze Montedomini?       |
| 14 | COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE | <b>Gestione problematiche</b>   | <b>delle</b><br>Come giudica l'attuale sistema in uso per l'individuazione e gestione dei problemi compreso il contributo delle persone coinvolte? |

#### - Gestione delle informazioni

|    |                       |                                  |   |
|----|-----------------------|----------------------------------|---|
| 15 | GESTIONE INFORMAZIONI | <b>Struttura informativo</b>     | <b>sistema</b><br>Come giudica l'attuale sistema informativo per l'individuazione e gestione dei dati necessari per le decisioni aziendali? |
| 16 | GESTIONE INFORMAZIONI | <b>Qualità dei dati</b>          | Come giudica la coerenza, l'integrità, la sicurezza e la riservatezza dei dati disponibili?   |
| 17 | GESTIONE INFORMAZIONI | <b>Coerenza dati - decisioni</b> | Come giudica l'attuale modalità di assunzione delle decisioni in coerenza con i dati disponibili?   |

|                     |                             |   |   |
|---------------------|-----------------------------|---|---|
| 18                  | GESTIONE DELLE INFORMAZIONI | <b>Comunicazione interna</b>                | Come giudica il sistema aziendale di gestione delle comunicazioni a tutti i livelli?                          |
| <b>- Operations</b> |                             |   |   |
| 29                  | OPERATIONS                  | <b>Pianificazione</b>                       | Come giudica l'attuale sistema di pianificazione della produzione/erogazione?                                 |
| 30                  | OPERATIONS                  | <b>Qualità del prodotto servizio</b>        | Come giudica la qualità del servizio realizzata?  |
| 31                  | OPERATIONS                  | <b>Tempi di attraversamento</b>             | Come giudica il tempo medio di attraversamento per la produzione/erogazione di un prodotto/servizio?          |
| 32                  | OPERATIONS                  | <b>Patrimonio Immobiliare a Reddito</b>     | Come giudica l'utilizzo del Patrimonio immobiliare a reddito, anche internamente alle sedi istituzionali?     |
| 33                  | OPERATIONS                  | <b>Costi di struttura</b>                   | Come giudica il vostro costo di struttura?  |
| 34                  | OPERATIONS                  | <b>Adeguatezza attrezzature e strutture</b> | Come giudica l'attuale dotazione di infrastrutture rispetto alle esigenze produttive?                         |
| 35                  | OPERATIONS                  | <b>Sicurezza</b>                            | Come giudica l'attuale sistema in uso per garantire la gestione dei rischi connessi alla sicurezza aziendale? |
| 36                  | OPERATIONS                  | <b>Ambiente</b>                             | Come giudica l'attuale sistema in uso per garantire la gestione dei rischi connessi all'ambiente?             |

## 8. ANALISI DEI RISCHI DA FATTORI ESTERNI

Una volta identificati i fattori esterni che vanno a comporre il contesto esterno di ASP Firenze Montedomini, la stessa ha provveduto a definire le metodologie utilizzate per la quantificazione del rischio residuo che a sua volta si trasformerà in

- Minaccia
- Opportunità

L'analisi del rischio parte delle seguenti valutazioni

- **Valore del rischio associato** per ciascun processo e singolo aspetto calcolato con la seguente metodologia
  1. Valore di rischio molto basso
  2. Valore di rischio basso
  3. Valore di rischio medio
  4. Valore di rischio alto
  5. Valore di rischio molto alto

Va ricercata una risposta diretta legata all'aspetto, ovvero risponde alla domanda "quanto è importante per me questo aspetto?" e permette di quantificare il **livello di significatività del rischio**

- **Attività di controllo associato** per ciascun che monitora il rischio associato al valore del rischio associato
  - 0% <1<20%
  - 20% <2<40%
  - 40% <3<60%
  - 60% <4<80%
  - 80% <5<100%

La valutazione del rischio associato ai singoli processi presi in analisi si tramuta

- **Posizionamento Swot** per ciascun processo e singolo aspetto che, sulla base di una soglia di significatività del rischio pari a **SdS=0,9** determina
  - Minaccia
  - Opportunità
- **Rappresentazione grafica** della mappatura del rischio da fattori interni
- **Valutazione del rischio residuo** per ciascun processo e singolo aspetto che determina o può determinare l'azione di miglioramento diretta alla possibilità di ridurre od eliminare il rischio residuo

La rappresentazione del rischio residuo verrà sviluppato all'interno di **Montedomini\_Analisi Swot\_anno di rif** alla fine di ogni anno e sottoposto al Riesame della Direzione

## 9. ANALISI DEI RISCHI DA FATTORI INTERNI

Una volta identificati i fattori interni che vanno a comporre il contesto interno di ASP Firenze Montedomini, la stessa ha provveduto a definire le metodologie utilizzate per la quantificazione del rischio residuo che a sua volta si trasformerà in

- Punti di forza
- Punti di debolezza

L'analisi del rischio parte delle seguenti valutazioni

- **Valore del rischio associato** per ciascun processo e singolo aspetto calcolato con la seguente metodologia
  1. Valore di rischio molto basso
  2. Valore di rischio basso
  3. Valore di rischio medio
  4. Valore di rischio alto
  5. Valore di rischio molto alto

Va ricercata una risposta diretta legata all'aspetto, ovvero risponde alla domanda "quanto è importante per me questo aspetto?" e permette di quantificare il **livello di significatività del rischio**

- **Attività di controllo associato** per ciascun che monitora il rischio associato al valore del rischio associato
  - 0% <1<20%
  - 20%<2<40%
  - 40%<3<60%
  - 60%<4<80%
  - 80%<5<100%

La valutazione del rischio associato ai singoli processi presi in analisi si tramuta

- **Posizionamento Swot** per ciascun processo e singolo aspetto che, sulla base di una soglia di significatività del rischio pari a **SdS=0,9** determina
  - Punti di forza
  - Punti di debolezza
- **Rappresentazione grafica** della mappatura del rischio da fattori interni

- **Valutazione del rischio residuo** per ciascun processo e singolo aspetto che determina o può determinare l'azione di miglioramento diretta alla possibilità di ridurre od eliminare il rischio residuo

La rappresentazione del rischio residuo verrà sviluppato alla fine di ogni anno e sottoposto al riesame della Direzione

## 10. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Una volta completata la valutazione del rischio residuo sia per quanto riguarda il contesto esterno che il contesto interno, ASP Firenze Montedomini provvede a determinarne le conseguenze per ciò che concerne

- Analisi delle minacce od opportunità per quanto riguarda l'analisi del contesto esterno
- Analisi dei punti di forza e punti di debolezza per quanto riguarda l'analisi del contesto interno

A fronte di eventuali minacce o punti di debolezza ASP Firenze Montedomini provvederà alla pianificazione e sviluppo di opportune azioni di miglioramento dirette a ridurre o azzerare la portata del rischio residuo

La pianificazione delle azioni di miglioramento viene sviluppata in **Montedomini Piano obiettivi e di miglioramento**.