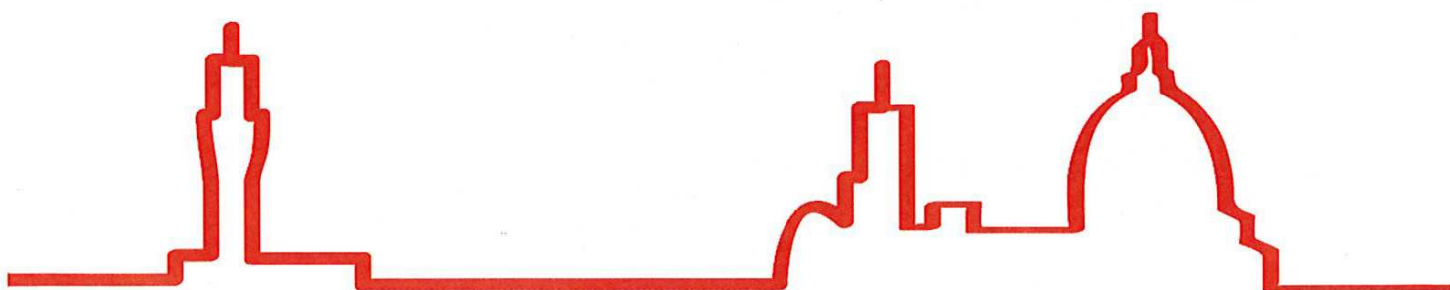


Relazione conclusiva



• RELAZIONE CONCLUSIVA •
OBIETTIVI 2016

STATO AVANZAMENTO E CHIUSURA DATI AL 31 DICEMBRE 2016

P.A.A. • Approvato al 17/03/2016

- **OBIETTIVI APPROVATI •** Deliberazione n.3 del 18/01/2016
 - 1 | Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica.
 - 2 | Ricostruzione dello stato di fatto dei locali delle strutture di Montedomini ai fini della predisposizione di ipotesi di utilizzo, sviluppo strategico per attività e servizi.
 - 3 | Valutazioni degli interventi sul patrimonio immobiliare ai fini della piena messa a reddito e/o utilizzo ai fini istituzionali o alienazione degli stessi.
 - 4 | Ridefinizione del funzionigramma e relativo organigramma con reimpostazione a nuovo dei servizi/uffici e studio di fattibilità di una diversa e migliore collocazione degli spazi dedicati a ufficio.
 - 5 | Piano ricognitivo di implementazione ed efficientamento attività di recupero crediti con particolare riferimento al loro grado di esigibilità, e revisione ed integrazione della procedura standard.
 - 6 | Adozione di un modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n.300".
- **ULTIMA VERIFICA COMITATO DI DIREZIONE** Dicembre 2016
- **DOCUMENTAZIONE •** Agli atti dei singoli servizi e cartella file in cartella server *Comitato di Direzione > Atti > Obiettivi 2016*
- **PREMESSA:** Nel giugno 2016 è stato approvato il nuovo funzionigramma che ha per tanto ridefinito l'organizzazione degli uffici e trasferito il personale da un servizio ad un altro.

Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Progetto di sviluppo URP (collegato progetto di restyling locali di portineria)
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Comitato di Direzione – Servizio Relazioni Interne/Esterne
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	1 Valutazione organizzazione esistente: la valutazione dell'esistente e lo studio di un nuovo servizio è stato effettuato all'interno del progetto di riorganizzazione della gestione globale dell'azienda, con la revisione del funzionigramma e organigramma. L'URP e l'unità operativa portineria sono stati integrati insieme al servizio gestione risorse umane nel più ampio servizio denominato Relazioni interne ed esterne. Pertanto seguendo le indicazioni del CdA l'attività del ufficio relazioni con il pubblico, sarà svolta dall'ufficio amministrativo per quanto indicato dalla normativa di istituzione dell'ufficio stesso, e dal personale di portineria per quanto riguarda la prima informazione, l'orientamento degli utenti esterni e l'accoglienza in genere intesa come help desk di prima linea. Pertanto l'unità operativa portineria dal 1 luglio è stata interessata da una riorganizzazione delle mansioni, tutte viste sotto la prospettiva dell'accoglienza ed ascolto dell'utenza oltre al mantenimento dell'attività di sorveglianza accessi, telesoccorso e chiamate di controllo (nei giorni festivi, sabato e domenica), attivazione manutenzioni di urgenza ed il supporto ai servizi interni. 2 Stesura di un progetto di organizzazione URP con coinvolgimento l'unità operativa portineria: E' stato redatto un piano operativo presentato alla direzione (vedi documento agli atti) che, dopo l'approvazione, è stato fatto oggetto di condivisione con il personale dedicato (incontro del 15 luglio). Il personale è stato coinvolto anche nell'esposizione di proposte di miglioramento del servizio e/o ampliamento, tutti hanno partecipato con le proprie indicazioni e parte di esse sono state subito messe in pratica altre saranno oggetto di intervento nell'anno 2017 in quanto coinvolgono altri servizi ed uffici (documentazione agli atti). Come primo documento/strumento di lavoro è stato redatto un compendio delle attività dei singoli servizi ed uffici (rev.1 agosto 2016) dove reperire le corrette informazioni ed indicazioni da dare attraverso il servizio di accoglienza. 3 Implementazione nuovo servizio: la nuova attività ha avuto il suo primo avvio dal 15 luglio, ma dal mese di ottobre ha acquisito in via sperimentale (ancora attiva) un'ulteriore attività di accoglienza: segreteria help desk, presso il Centro di formazione in Via Faenza (turno pomeridiano). Sono state elaborate alcune proposte di orario (vedi documento), fatte oggetto di discussione con il personale interessato (incontro del 15/09) e scelto una modalità con avvio dal 1 ottobre. Ciò permette di ottimizzare l'orario di servizio di tutto il personale. Per quanto riguarda il costo non ci sono sensibili miglioramenti rispetto all'utilizzo di personale esterno (hostess) ma produce effetti di miglioramento qualitativo del servizio. Un esempio anche il vademecum generale delle sale del Fuligno

	redatto da uno degli operatori addetti all'accoglienza (Nicolodi) quale manuale per l'accensione delle sale (accensione luci, apparecchiature elettroniche ecc.) – vedi documento. Completa l'implementazione il rifacimento totale dei locali con l'acquisizione di spazi e scrivanie aperte e l'uso delle divise. 4 Verifica e monitoraggio andamento e risultati: il nuovo servizio è operativo dal mese di luglio quindi il monitoraggio si sta protrahendo nell'anno 2017 ma la collaborazione del personale ad oggi dimostrata lascia intravedere la possibilità di buoni risultati. I risultati saranno comunque misurati attraverso la somministrazione di un questionario di soddisfazione che sarà somministrato dopo i primi 4 mesi di attività.
Risultato atteso	Riorganizzazione di un servizio di accoglienza/relazione con il pubblico che coinvolgesse l'unità operativa portineria
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto con particolare riferimento ai rapporti con il Comune di Firenze, SdS e referenti delle Azienda gestori dei servizi. Responsabile Servizio Relazioni Interne/Esterne: L'impatto riorganizzativo della portineria è stato importante sia dal punto di vista della ristrutturazione locali che riorganizzazione delle attività che oggi si svolgono nel nuovo servizio di accoglienza e sorveglianza. Il nuovo servizio ha preso il via nella sua completezza negli ultimi mesi dell'anno in quanto i lavori di ristrutturazione hanno impegnato molto tempo, ma da subito gli operatori sono stati molto collaborativi e propositivi verso l'acquisizione di nuovi e diversi compiti. Un esempio: il servizio di accettazione domande per finanziamento lavori di adattamento abitazioni all'Handicap (progetto ADA), per conto della Società della Salute.
Risultato raggiunto	Il risultato è stato raggiunto.
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Scuola Alta Formazione e Centro Formazione
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Centro Servizi e Formazione
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	1 Consolidare il rapporto collaborativo/co-progettazione con Iris attraverso un piano annuale di formazione Fin dai primi mesi sono stati tenuti incontri periodici con il partner Iris per lo sviluppo di corsi e laboratori di formazione da attivare sotto il logo Scuola Alta Formazione. Sono state erogate 6 giornate di studio suddivise nelle aree tematiche proprie della Scuola: Area Giuridica e Area Tecnica (vedi locandine). Inoltre è stata improntata l'attività per l'anno a seguire (personale coinvolto in particolare Gervasoni-Notaristefano). Il personale d'agenzia ha anche redatto una proposta di sviluppo denominato: da Agenzia di formazione a Scuola di Alta Formazione valida per due anni 2016 – 2017 delineando il posizionamento del centro di formazione sul mercato fiorentino individuando obiettivi primari e secondari e relativo piano di intervento (vedi documento). Del piano di sviluppo fa parte anche la locazione degli spazi dell'educatorio il Fuligno che, come dimostrano i dati contabili, ogni anno migliore sia sotto l'aspetto delle entrate economiche che come consolidamento del numero dei clienti (sono presenti

	molti clienti fissi ormai da tre anni consecutivi) che come nuove acquisizioni (vedi monitoraggio triennale) 2 Attivare Protocolli di intesa con aziende pubbliche 3 Attivare convenzioni ed accordi di collaborazione con aziende private Oltre a confermare le convenzioni esistenti con ANCI e MAPY è stata acquisita la convenzione con ANSDIPP Associazione Nazionale Manager del sociale – Regione Toscana. Inoltre sono stati allacciati rapporti anche con realtà del sociale come il Coordinamento Toscano Marginalità e Legacoop sociali. Sono state fatte iniziative convegnistiche insieme a queste realtà che dovrebbero portare per il 2017 ad un incremento di visibilità dell'ASP Firenze Montedomini, oltre che acquisizione di nuovi clienti. Vedi locandine dei 5 convegni organizzati in partenariato. 4 Acquisire certificazione provider ECM per Regione Toscana Il personale d'agenzia, in particolare Vivoli-Pucci ha provveduto a redigere gli atti e procedure necessarie a rispondere ai requisiti richiesti dalla regione Toscana per l'accreditamento Provider ECM (documentazione agli atti dell'ufficio formazione). In data 26/10/2016 la Commissione della Regione Toscana ha eseguito la visita di audit giungendo alla conclusione di non concedere l'accreditamento standard e dare 6 mesi di tempo alla struttura per dotarsi di un sistema informativo adeguato a gestire l'attività formativa in ambito ECM (vedi verbale audit). 5 Promuovere il locale chiesa presso il Fuligno per eventi culturali ed artistici Nel piano di sviluppo del Centro di formazione è stato deciso di adibire il locale Chiesa ad eventi culturali ed artistici quale punto focale di un futuro percorso di visibilità museale. In questa prospettiva è stata fatta diffusione di informazione attraverso i social media e nell'anno 2016 è stato attivato un contratto di affitto annuale rinnovabile tacitamente con una compagnia teatrale "Medici Dynasty" che intrattengono con uno spettacolo dedicato alla famiglia dei Medici e a quanto hanno lasciato alla città di Firenze.
Risultato atteso	Ampliamento della sfera di attività del Centro Servizi e Formazione
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto con particolare riferimento ai rapporti con la Regione Toscana e i partners coinvolti. Responsabile Servizio Relazioni Interne/Esterne: Il Centro di formazione ha forti potenzialità ancora da sviluppare, mancano risorse umane da dedicare in particolare al marketing e comunicazione, in questo per l'anno 2016 è stato di grande aiuto e supporto la presenza della tirocinante Giulia Fabbrucci che ha reso possibile la redazione di locandine, comunicazioni, newsletters ecc. che hanno dato un'impronta più commerciale e nuova all'insieme.
Risultato raggiunto	Ampliamento della sfera di attività del Centro Servizi e Formazione
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Sviluppo attività culturali

Servizi coinvolti	Direzione Generale - Servizio Patrimonio - Centro Servizi e Formazione
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Stesura di un piano di sviluppo percorso museale con prospettiva anche di ricollocazione delle opere di proprietà • Verificare piano economico di sostenibilità • Stesura di progetto di utilizzo dei locali "Museo Leonardo" anche in prospettiva di una inclusione nel percorso museale • Verificare piano economico di sostenibilità L'obiettivo verso la metà dell'anno ha cambiato modalità di raggiungimento. Nel mese aprile l'Azienda aveva richiesto all'Ente cassa un contributo per il rifacimento del teatro interno alla sede, ma la domanda non era stata accolta. Comunque interessati ad un coinvolgimento, il Consiglio dell'Ente Cassa ha chiesto ulteriori proposte da parte di Montedomini, fra le proposte, è stata scelta quella di finanziare la realizzazione di uno spazio museale presso i locali della loggia del Bigallo. Di quanto sopra il Presidente ha dato comunicazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 8 giugno (vedi verbale). Nei consigli successivi è stato deciso di attivare un progetto di co-progettazione e cogestione dei locali museali, utilizzando anche il finanziamento dell'Ente Cassa. Quindi il progetto iniziale è venuto meno, e le attività necessarie ad ottemperare alle nuove scelte, qui sotto riportate, sono state svolte da Vivoli – Angeli - Cremascoli. • Redazione del bando di co-progettazione/cogestione • Predisposizione degli atti consiliari per l'approvazione del bando (delib. N.30/2016) • Predisposizione atti per nomina Commissione valutazione domande (delib. N.295/2016) • Lavori di commissione e segreteria di commissione (verbale approvazione n.11 del 21 dicembre 2016)
Risultato atteso	Individuazione del partner per la realizzazione del museo Bigallo
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto con particolare riferimento ai rapporti con il Comune di Firenze e partecipazione alla Commissione di aggiudicazione del parter. Responsabile Servizio Patrimonio e Relazioni Interne/Esterne: Per come è stato ridimensionato il progetto iniziale, l'obiettivo richiesto è stato raggiunto.
Risultato raggiunto	Effettuati tutti gli atti utili e necessari
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e

	sostenibilità economica • Adesione al “Progetto Mes” (Laboratorio di Management della Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa) per l’attivazione dello studio denominato “Il Sistema di valutazione delle Residenze per anziani non autosufficienti”
Servizi coinvolti	Direzione Generale – SADA
Macro attività secondo piani d’azione approvati dal comitato di direzione	Rilevazione dei dati richiesti dal sistema di valutazione elaborato dal M.e.S. della Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa nell’ambito del Progetto “Il Sistema delle R.S.A. nella Regione Toscana: mappatura e valutazione” per l’assegnazione di un “bersaglio” rappresentativo delle performance raggiunte nel biennio 2014/2015 nelle tre RR.SS.AA. dell’ASP Firenze Montedomini ed adozione di azioni di miglioramento del processo di erogazione del servizio sociosanitario ed educativo La Regione Toscana ha demandando al Laboratorio Management e Sanità dell’Istituto di Management della Scuola Superiore Sant’Anna di condurre il Progetto “Il Sistema delle R.S.A. nella Regione Toscana: mappatura e valutazione”. E’ un sistema di valutazione delle performance delle Residenze Sanitarie Assistenziali Toscane strutturato su dati e indicatori che consentano l’assegnazione di un “bersaglio” rappresentativo delle performance raggiunte e dell’Attestazione di Eccellenza della RSA. Montedomini, nell’ambito del percorso di miglioramento continuo della presa in carico della persona non autosufficiente e del processo di erogazione del servizio sociosanitario reso a favore dei residenti, ha aderito volontariamente a detto sistema di valutazione (DGRT 496/2013) per i seguenti servizi: • RSA Montedomini Sede • RSA Istituto S.Silvestro • RSA P.S.Abamelek Il Piano d’azione individua i seguenti ambiti di attività: • formazione del personale di Montedomini, • coinvolgimento e informazione/formazione del personale delle cooperative, • rilevazione dati/controllo/inserimento nel portale, • adeguamento/revisione delle procedure del processo di assistenza sulle indicazioni del MeS e monitoraggio della corretta applicazione. • Formazione del personale di Montedomini Il personale del Servizio Assistenza Disabili e Anziani dal mese di marzo 2016 ha partecipato agli incontri mensili organizzati a Pisa presso il Laboratorio MeS della Scuola Superiore Sant’Anna, insieme ai rappresentanti delle altre RR.SS.AA. Toscane che hanno aderito al progetto, giornate di studio che sono state finalizzate a conoscere il sistema delle valutazioni delle performance, gli indicatori di esito e di processo in ambito sociosanitario, le nuove procedure, i protocolli di valutazione dello stato psicofisico degli anziani, l’impostazione del progetto di assistenziale, la normativa di riferimento, etc... (nell’anno 2016 le riunioni si sono tenute:nelle seguenti date: 18 marzo, 4 aprile, 19 aprile, 6 maggio, 8 giugno, 13 luglio, 22 luglio, 26 settembre, 9-10-11 novembre). Una giornata è stata dedicata alla formazione sui temi della “Buona cura” e “La gestione del rischio clinico in RSA” , ed altre giornate hanno visto la partecipazione del personale di Montedomini a “focus group” con esperti del settore per la scelta e la condivisione delle Scale di Valutazione (adottate a livello internazionale) che verranno utilizzate in modo uniforme da tutte le strutture aderenti al progetto MeS (vedi cartella con tutte le scale di valutazione adottate). Anche gli operatori delle cooperative delle tre RR.SS.AA. dell’ASP Firenze Montedomini hanno partecipato ad alcune giornate di formazione, presso la Scuola Sant’Anna a Pisa., sulle procedure di somministrazione delle scale di valutazione e la stesura del PAI . • Coinvolgimento e informazione/formazione del personale delle cooperative

Il personale SADA, fin dal mese di aprile 2016, ha attivato nei confronti dei coordinatori di struttura e dei referenti delle cooperative dei servizi in outsourcing di tutte le RR.SS.AA dell'Azienda, un'attività quotidiana di informazione e di formazione in merito ai contenuti del progetto MeS per l'elaborazione del Bersaglio 2015. Sono stati inoltre tenuti diversi incontri plenari con il personale delegato dalle cooperative, finalizzati a condividere l'importanza dell'adesione, a detto progetto, da parte dell'ASP Firenze Montedomini, gli obiettivi da perseguire e le modalità di rilevazione previste nel Progetto MeS (si vedano a titolo esemplificativo i verbali delle riunioni effettuate il 15 aprile, 4 maggio, 6 giugno).

- **Rilevazione dati/controllo/inserimento nel portale**

L'attività di rilevazione è stata molto complessa per la molteplicità dei dati richiesti nel progetto MeS necessari ad effettuare la mappatura degli utenti delle residenze, per il periodo preso in considerazione relativo agli anni 2014 (non preventivato nel piano d'azione) e 2015 e per la mancanza di sistemi informatizzati di raccolta dati per aggregare le informazioni secondo i criteri richiesti nel progetto, fatto che ha costretto il personale ad una rilevazione capillare su documentazione cartacea. I dati delle persone ancora presenti nelle residenze, nell'anno 2016, sono stati reperiti direttamente nei reparti attraverso la consultazione delle cartelle sociosanitarie, quelli afferenti alle persone "uscite" dall'RSA per vari motivi nei due anni di riferimento, hanno richiesto, da parte degli operatori SADA, un ingente lavoro di ricerca nelle cartelle sociosanitarie degli utenti già archiviate (vedi quale esemplificazione del documento prodotti il tracciato PAI della sede centrale. Gli altri tracciati sono depositati presso l'ufficio SADA). Gli operatori del servizio SADA, per tutte le dimensioni oggetto del bersaglio di valutazione, si sono resi disponibili a supportare continuamente il personale delle cooperative sulle modalità di raccolta dati anche con sopralluoghi ed ulteriori incontri di approfondimento. L'inserimento completo dei dati di tutti gli utenti interessati alla ricerca (c.a 200 utenti) è stato effettuato direttamente dal personale dell'Ufficio SADA, dopo averne verificato l'attendibilità effettuando ulteriori approfondimenti e verifiche anche nei reparti. Successivamente si è provveduto all'invio dei dati raccolti al laboratorio MeS che ha provveduto ad elaborare i bersagli rappresentativi delle performance raggiunte da ciascuna RSA.

Le dimensioni oggetto di valutazione per tutte e tre le strutture residenziali dell'Azienda sono:

- Dimensione B- Tracciato PAI riferito a tutta una gamma di informazioni sui nuovi ingressi degli anni 2014 e 2015; i campi analizzati sono il PAI, le attività ricreative, la partecipazione alle attività ricreative, il fine vita (si veda in allegato come esemplificazione la dimensione B sede centrale);
- Dimensione C- Assistenza Sanitaria: le aree esaminate sono l'Incontinenza, le Ulcere, le Cadute, le Contenzioni, le Infezioni, la Valutazione del Dolore, l'Assistenza Farmaceutica, l'Assistenza Sanitaria (si veda in allegato come esemplificazione la dimensione C sede centrale);
- Dimensione E- Benessere Organizzativo: i dati richiesti hanno riguardato gli ambiti della Formazione, degli Infortuni e del Turn Over del personale di assistenza (si veda in allegato come esemplificazione la dimensione E sede centrale);
- Dimensione F- Efficienza e Sostenibilità Economica (a cura del Servizio Risorse Finanziarie dell'Azienda).
- Adeguamento/revisione delle procedure del processo di assistenza sulle indicazioni del MeS e monitoraggio della corretta applicazione

L'adesione al Progetto MeS, sulla valutazione multidisciplinare delle performance delle RR.SS.AA., ha attivato un circuito virtuoso nel processo di erogazione dei servizi facendo focalizzare l'attenzione sulle procedure adottate nell'attività assistenziale, socio sanitaria ed educativa. Sono state effettuate molteplici verifiche per identificare eventuali scostamenti degli indicatori rispetto ai parametri individuati dal MeS sul confronto benchmarking con le altre RRSSAA che aderiscono da più anni al progetto.

In particolare le revisioni dei protocolli, le azioni correttive ed il monitoraggio degli

	indicatori hanno interessato i seguenti ambiti (vedi documentazione nella cartella. Le altre evidenze sono visibili presso i reparti): • Incontinenza, • Ulcere, • Cadute, • Contenzioni, • Infezioni, • Valutazione del Dolore. È stato monitorata la corretta applicazione della procedura PAI e della modulistica revisionata. Il servizio SADA ha mantenuto contatti diretti e costanti con i referenti del Laboratorio MeS con i quali si è stabilita una positiva e proficua collaborazione.
Risultato atteso	Identificare le caratteristiche e le performance della rete delle RR.SS.AA. di Montedomini attraverso un sistema di valutazione strutturato su dati ed indicatori evidence-base e sul confronto benchmarking aderendo al sistema di valutazione delle RR.SS.AA per anziani non autosufficienti del Laboratorio MeS
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto. Responsabile SADA: Tutte le attività previste nel piano d'azione sono state regolarmente portate a termine con il raggiungimento dell'obiettivo.
Risultato raggiunto	Risultato atteso raggiunto
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • La Buona Cura Il progetto intende rafforzare il rapporto fiduciario con i residenti e le famiglie dal momento dell'ammissione al periodo di accoglienza in RSA con interventi di riqualificazione dell'attività assistenziale e di proposte per il miglioramento del confort ambientale finalizzati al miglioramento della qualità di vita degli utenti (RSA/CD/RA Montedomini – RSA/RA S.Silvestro – RSA/BIA P.S. Abamelek-)
Servizi coinvolti	Direzione Generale – SADA
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Sostenere colloquio informativo di "accoglienza" degli ammittendi/familiari/AdS /tutori Il progetto prevede che il personale del SADA pianifichi un incontro con l'utente e/o familiare/AdS/tutore, in occasione dell'ammissione nei servizi dell'ASP Firenze Montedomini, finalizzato ad instaurare un rapporto di fiducia con l'Azienda e dare continuità delle informazioni con i coordinatori di reparto. Sono stati ricevute circa 60 persone (ammissioni del 2016 dal mese di marzo), il colloquio è stato effettuato prevalentemente in ambiente dedicato, durante il quale il dipendente ha consegnato una cartellina personalizzata (con nome) contenente: • la Carta dei Servizi • il Regolamento Interno di Comunità • la liberatoria sulla privacy e il consenso a mantenere o meno l'anonimato • il Foglio di Accoglienza. Sono state fornite le indicazioni di prima necessità per l'orientamento del nuovo utente nel reparto nel quale sarà accolto, i riferimenti del personale SADA e quelli dei

Responsabili di settore della Cooperativa. Inoltre il dipendente ha illustrato nel dettaglio i contenuti dei documenti e l'organizzazione dei servizi ed ha recepito eventuali esigenze e/o bisogni dell'ammittendo e/o loro familiari riferendoli ai coordinatori dei reparti per organizzare la "presa in carico assistenziale" della persona secondo una modalità maggiormente individualizzata.

- **Adeguare l'assistenza ai bisogni socio assistenziali ed a quelli di tutela in relazione alla tipologia degli utenti** (decadimento cognitivo, disfagia, rischio cadute, disturbi psichiatrici, etc)

Il piano d'azione prevedeva che si effettuasse una mappatura dello stato psicofisico degli utenti per adeguare l'assistenza ai bisogni socio assistenziali ed a quelli di tutela in relazione alla tipologia degli utenti. Il monitoraggio è stato effettuato attraverso la consultazione delle scale di valutazione: Barthel, Tinetti, Cirs, MNA, VAS/PANAID, MMN, somministrate a tutti gli utenti in occasione della discussione del PAI: Progetto Personalizzato di Assistenza. Dall'analisi dei dati, ed a seguito della verifica della disomogeneità dello stato psicofisico delle persone che vivono nella stessa camera/nucleo, dettato esclusivamente dall'occupazione del posto libero, sono stati effettuati dei trasferimenti di camera e di modulo, in accordo con il personale delle cooperative e con il consenso degli utenti e loro familiari/AdS. Questo ha consentito una diversa convivenza tra persone con capacità cognitive conservate migliorandone la qualità di vita.

Proprio nell'ottica del miglioramento continuo dell'assistenza dei residenti sono state adottate diverse strategie organizzative degli spazi delle residenze quali i refettori, i soggiorni e sono stati individuati locali separati dotati di tv per la permanenza delle persone che si alimentano con PEG e sondino naso gastrico durante la distribuzione dei pasti, in modo da attenuare il vissuto "di mancanza" di cibo tradizionale. Molta attenzione è stata posta nel monitoraggio degli alimenti omogeneizzati perché mantenessero il gusto del cibo cucinato secondo la tradizione ed anche nell'assegnazione dei posti nei refettori che è stata riorganizzata per tipologia bisogno (es: persone con disfagia). Sono stati attivati progetti individuali per la messa a letto notturna ritardata a seguito di interessi serali ed anche per il "risveglio naturale". (per il dettaglio vedi relazione specifica).

Sono stati monitorati a campione preventivamente alcuni ambiti considerati critici (es: impatto relazionale utente/operatore, cadenza della turnazione del servizio, approccio alle modalità di assistenza, etc...) in relazione a possibili abusi sugli anziani. Sono stati individuati alcuni casi "a rischio" e sono state adottate, con i coordinatori di reparto, le opportune azioni correttive sia dal punto di vista socio-assistenziale che relazionale.

- **Confort ambientale. Elaborare una mappatura degli interventi necessari per il riordino ambientale delle Residenze ed individuare proposte di miglioramento degli ambienti di vita degli utenti.**

Nel piano di azione era prevista la realizzazione di una scheda di rilevazione suddivisa per ambienti (camere, bagni, soggiorno, palestra, spogliatoio, giardini, terrazzi, etc..) dove l'operatore, durante le visite effettuate nelle strutture, ha annotato in modo capillare, gli interventi (arredo, igiene ambientale e logistica, etc..) necessari da realizzare per il miglioramento degli ambienti di vita dei residenti. Le strutture interessate alla rilevazione sotto elencate sono state più volte visitate per effettuare la verifica:

- RSA/RA/CD Montedomini Sede
- RSA/RA Istituto S. Silvestro
- RSA/BIA P.S. Abamelek

Successivamente sono stati analizzati i dati raccolti coinvolgendo anche i Coordinatori di struttura ed è stata elaborata una scheda riepilogativa per ogni servizio mappato. Si possono fare alcune considerazioni a carattere generale che possono essere utili anche per la stesura dei nuovi appalti, per il dettaglio dei singoli ambienti si rimanda alla consultazione delle schede riepilogative. Tutte le residenze presentano delle problematiche comuni in riferimento a:

- sostituzione completa dell'arredo, con delle urgenze per ogni residenza (es: comodini S. Silvestro, letti articolati e cucinette RSA 2, comodini ed armadietti RSA P.S. Abamelek, etc...)

	• fornitura di materassi antidecubito su tutte le postazioni letto e di ausili/elettromedicali • manutenzione ordinaria e macchie di umidità in molti locali • imbiancatura generale • Revisione infissi • sistemazione dei giardini e spazi esterni con percorsi assistiti per le carrozzine e la riattivazione all'aperto, arredo adeguato • posizionamento di segnaletica per l'orientamento nelle struttura attualmente assente o inadeguata • dotazione di telecamere per il controllo degli accessi ai reparti • individuazione di depositi per gli effetti personali degli utenti valigie,etc..)
Risultato atteso	Riqualificazione di alcune attività finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone accolte nelle RR.SS.AA: Miglioramento dell'attività di "accoglienza" dell'ammettendo e dei suoi familiari/ADS/tutori. Organizzazione di servizi alla persona maggiormente rispondenti ai bisogni dei residenti. Mappatura degli interventi da realizzare (logistica, arredo,giardini, etc...) per migliorare il confort ambientale nei luoghi di vita degli anziani.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto. Responsabile SADA: Tutte le attività previste nel piano d'azione sono state regolarmente portate a termine con il raggiungimento dell'obiettivo.
Risultato raggiunto	Risultato atteso raggiunto
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Umanizzazione dei servizi L'obiettivo è stato suddiviso in due piani di azione (A e B) che hanno coinvolto gli Educatori Professionali del Servizio S.A.D.A. in quanto un operatore ha un impegno orario del 50% e pertanto ha un'attività ridotta nell'ufficio. I piani d'azione comprendono una parte di attività comune in riferimento alle azioni di implementazione degli incontri con i familiari ed il potenziamento del ricevimento individuale di anziani/familiari/AdS/tutori delle RR.SS.AA. ed includono anche azioni in ambiti differenti per ampliare il campo di azione dell'attività di umanizzazione. Piano d'azione A (Dott.ssa Basetti Francesca) • Sportello ricevimento familiari/utenti/AdS/tutori • Plenarie - Incontro familiari • Questionario finalizzato ad individuare elementi di gradimento dei residenti delle RR.SS.AA. (libera scelta del cittadino) • Procedura valori Piano d'azione B (Dott. Francesco Sarti) • Sportello ricevimento familiari/utenti/AdS/tutori • Plenarie - Incontro familiari • Volontariato – protocollo d'intesa • Portale Regionale

Servizi coinvolti	Direzione Generale – SADA
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Sportello ricevimento familiari/utenti/AdS/tutori (attività comune ai due piani d'azione diversificati solo per l'assegnazione di responsabilità rispetto alle residenze assegnate) • RSA/BIA P.S.Abamelek • Plenarie - Incontro familiari • Questionario finalizzato ad individuare elementi di gradimento dei residenti delle RR.SS.AA. (libera scelta del cittadino) • Procedura valori • Volontariato – Protocollo d'intesa • Portale Regionale
Risultato atteso	Potenziare il rapporto fiduciario con i residenti, i familiari, gli A.d.S./Tutori finalizzato alla soluzione di eventuali problematiche per assicurare la permanenza degli utenti nelle residenze, aumentare la soddisfazione della qualità percepita ed inoltre promuovere la qualità dei servizi erogati dall'ASP Firenze Montedomini nel territorio nella prospettiva della "libera scelta" del cittadino da effettuarsi nel portale regionale a fronte del rilascio di voucher. Somministrazione di un questionario per individuare le aspettative dei possibili clienti e rilevazione della percezione della qualità del servizio reso in RSA. Realizzare la mappatura delle tre RR.SS.AA. dell'ASP Firenze Montedomini nel portale della Regione Toscana completa di tutte le informazioni richieste. Ottimizzazione dei rapporti con le Associazioni di Volontariato e tutela e organizzazioni similari con stesura e sottoscrizione di un protocollo d'intesa.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di supervisione costante dell'intero progetto. Responsabile SADA: Il progetto ha richiesto l'adozione di alcune azioni correttive per incrementare i contatti con i familiari, gli A.d.S./Tutori in quanto l'affluenza allo "Sportello" è stata inferiore al previsto, così il personale ha provveduto a tenere i contatti attraverso le telefonate. Anche per incrementare la partecipazione alle plenarie è stato ipotizzato un orario posticipato nel tardo pomeriggio proprio per favorire la presenza dei familiari. Da quanto emerso si evince che sarà necessario valutare ulteriori strategie di avvicinamento ai clienti e analizzare in modo approfondito le motivazioni di defezione che spesso, a richiesta diretta ai clienti, sono state motivate con il fatto che si "trovano bene e non hanno nulla da segnalare", fatto che sembrerebbe confermato dai dati del questionario. Anche i rapporti con il volontariato dovranno essere intensificati per promuovere progettazioni indirizzate ad incrementare l'offerta di attività e servizi a favore degli anziani residenti e dei loro familiari.
Risultato raggiunto	Risultato atteso raggiunto

Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Accoglienza, inclusione sociale e progetto Il soglia	
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Progetto sostegno & inclusione attiva – Servizio Patrimonio – Servizio Risorse Finanziarie	
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Costituzione "Comunità di Governo" poi definita "commissione inserimento Il soglia" • Costituzione gruppo lavoro PSIA • Progetto Toscanini formalizzato • Elaborazione proposta progettuale per gestione dei progetti ASP di inclusione sociale attiva • Elaborazione progetto di idee per nuova destinazione Foresteria sociale "Fuligno" e Condominio sociale Opportunità	
Risultato atteso	Evidenze per aree	In relazione a:
	a. Documento di proposta progettuale non economica	Stendere progetto fattibilità Presentare e valutare il progetto con il committente
	b. Stesura schema contratto di servizio DD 01489/2016	Stendere schema convenzione poi declinata nei termini di "contratto di servizio" tra Comune e ASP Verificare piano economico di sostenibilità
	c. Documento .pp Psia Progetti Sostegno Inclusione Attiva – suddivisione delle competenze (monitoraggi successivi) Allegato A del Contratto di Servizio	Stendere scheda di progetto logistico e di servizio Costituzione Gruppo Lavoro "PSIA"
	d. Istituzione commissione (presidenza ASP) DD 05007/2016 Verbalì delle commissioni svolte a partire dal mese di agosto 2016	Costituzione "Comunità di Governo" poi definita "commissione inserimenti Il soglia"
	e. Allegato B del Contratto di Servizio 32 Progetti individuali di accoglienza (disponibili presso ufficio PSIA)	Progetto Toscanini formalizzato in allegato
	f. Proposta di progetto in corso di valutazione (schede descrittive ed economiche disponibili presso ufficio PSIA - relazione proposta Ente Cassa - documenti di progetto ASP destinati al PON METRO e INCLUSIONE SOCIALE) DD 00902/2016	Elaborazione proposta progettuale sostenibile relativa alla gestione dei progetti ASP in tema di inclusione sociale attiva

	g. Doc. di proposta elaborato. Doc. relativi alla realizzazione del progetto sperimentale Condominio sociale Opportunità + Inaugurazione	Elaborazione progetto di idee per una destinazione d'uso nuova dell'attuale Foresteria Sociale / Condominio sociale Opportunità
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di monitoraggio costante dell'intero progetto con particolare attenzione all'inaugurazione del Condominio delle Opportunità alla presenza del Sindaco Nardella tenutasi il 5 luglio 2016. Responsabile PSIA: La valutazione di sintesi è positiva. Al termine della fase relativa alla impostazione e alla riorganizzazione dell'ufficio, anche nei termini logistici (individuazione degli spazi adeguati e necessari per lo svolgimento dei compiti dell'ufficio), il gruppo di lavoro del servizio PSIA ha costruito una modalità operativa sinergica con gli altri uffici ASP per il raggiungimento dei risultati. In particolare con Ufficio di Direzione, l'Ufficio Economico e l'Ufficio Logistico. La particolarità dei progetti PSIA, infatti, impone che il responsabile, così come i collaboratori dell'ufficio secondo diversi livelli di attribuzione, si interfaccino nelle diverse fasi delle attività con tutti gli altri livelli di competenza.	
Risultato raggiunto	Risultato atteso è stato raggiunto	
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Accoglienza, inclusione sociale e progetto Il soglia	
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Progetto sostegno & inclusione attiva – Servizio Risorse Finanziarie	
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Verifica sostenibilità economica del nuovo contratto di servizio relativo all'attività di inclusione attiva nelle cosiddette strutture di seconda soglia e predisposizione atti e corrispondenza con il Comune di Firenze; • Nel mese di giugno 2016, in riferimento al suddetto contratto di servizio, è stato elaborato un allegato "B" avente oggetto la gestione di sedici alloggi situati in via Toscanini (Firenze). In fase di avvio del nuovo servizio è stata effettuata una attenta analisi di sostenibilità economica basata sui costi (principalmente utenze, manutenzioni, imposte, arredamento, etc.) e sui ricavi (compartecipazione Comune di Firenze e utenti accolti tenuto conto di una possibile morosità). Da un punto di vista operativo le principali attività svolte fanno riferimento all'acquisto di 16 cucine, ulteriore arredamento, illuminazione e relativo coordinamento del montaggio, oltre alle operazioni di volturazione o nuovi allacci di tutte le utenze • Nel mese di gennaio 2016 l'ASP ha ricevuto in comodato gratuito un immobile in ottimo stato di manutenzione situato in Viale Michelangelo al fine di svolgervi una attività di accoglienza di persone bisognose. Nasce così il cosiddetto "Condominio delle opportunità" In fase di avvio del nuovo servizio è stata effettuata una attenta analisi di sostenibilità economica basata sui costi (principalmente utenze, manutenzioni, imposte, etc.) e sui ricavi (compartecipazione da parte degli utenti accolti). Da un punto di vista operativo le principali attività svolte fanno riferimento alle operazioni di volturazione di tutte le utenze, visure catastali, cambio destinazione d'uso, pagamento imposte (IMU/TARI, etc), il coordinamento di attività di pulizia e manutenzione e la presa in carico da un punto di vista	

	assicurativo dell'immobile. - Nel corso del quarto trimestre del 2016 è avvenuta una importante modifica al servizio di inclusione sociale dell'albergo popolare e foresterie sociali dovuta all'internalizzazione da parte del Comune di Firenze della foresteria Mameli (24 posti letto). A seguito di tale avvenimento è stato necessario effettuare una analisi analitica di tutti i servizi / strutture destinate all'accoglienza attiva al fine di esaminare i risultati in termini di costi e ricavi delle strutture Albergo popolare, Foresteria Fuligno, Foresteria Mameli e concordare con il gestore Cooperativa Di Vittorio le nuove modalità di erogazione dei servizi rimanenti. - Nel mese di giugno 2016, in riferimento al suddetto contratto di servizio.
Risultato atteso	Supportare la direzione e il CdA nelle scelte strategiche per l'Azienda in riferimento alla modifica di servizi attualmente svolti o l'implementazione di nuovi servizi oltre alla gestione operativa da un punto di vista amministrativo di tali servizi.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di monitoraggio costante dell'intero progetto. Responsabile RF: Il servizio risorse finanziarie, nel corso del 2016, ha collaborato con la Direzione e con gli organi di indirizzo in modo trasversale su diversi servizi nuovi avviati o modificati nel corso dell'anno al fine di supportare l'Azienda nelle valutazioni strategiche di tali servizi e verificarne la sostenibilità economica.
Risultato raggiunto	Il servizio risorse finanziarie ha pienamente collaborato con la Direzione al fine di assistere la Direzione sulle scelte strategiche e l'avvio di nuovi servizi.
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica Valutazione strategica sulla gestione dei servizi RSA/CD/RA
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizio Risorse Finanziarie - Servizio Disabili e Anziani – Servizio Provveditorato
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	- Nel corso dell'intero anno il servizio risorse finanziarie è stato coinvolto nell'analisi degli aspetti positivi e negativi degli attuali principali appalti in corso per la gestione delle RSA, Centro Diurno Alzheimer e RA. Oltre agli aspetti organizzativi del servizio il supporto dato dall'ufficio è stato principalmente quello di valutare la sostenibilità economica di ogni singolo reparto, le criticità e gli eventuali benefici in termini di margini operativi del bilancio; - Supporto al servizio provveditorato nello sviluppo di nuove gare di appalto; - Ipotesi di ottimizzazione degli spazi istituzionali destinati ai suddetti servizi; - Connesso ai servizi di RSA /RA e CD, nel corso del secondo semestre 2016 (a seguito della proroga del servizio di cure intermedie "Thouar" gestito direttamente dalla ASL) è stata effettuata una attenta analisi dei costi e delle diverse possibilità di utilizzo dei locali attualmente adibiti al suddetto servizio. Di rilevante importanza è stata una attenta analisi finalizzata alla gestione diretta del servizio di cure intermedie (tipo B), una analisi dei parametri di accreditamento, costi e ricavi e successivi incontri di confronto con gli enti di programmazione territoriale. Da tale analisi è emerso la non convenienza a procedere alla gestione diretta di un reparto di cure intermedie o in alternativa di alcuni posti di cure intermedie all'interno di una RSA a causa dell'elevato impatto di specifici costi di tipo sanitario e la mancanza di economie di scala.
Risultato atteso	Supportare la direzione e il CdA nelle scelte strategiche per l'Azienda in riferimento alla modifica di servizi attualmente svolti o l'implementazione di nuovi servizi oltre alla gestione operativa da un punto di vista amministrativo di tali servizi.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolte attività di monitoraggio costante dell'intero progetto.

	Responsabile RF: Il servizio risorse finanziarie, nel corso del 2016, ha collaborato con la Direzione e con gli organi di indirizzo in modo trasversale su diversi servizi nuovi avviati o modificati nel corso dell'anno al fine di supportare l'Azienda nelle valutazioni strategiche di tali servizi e verificarne la sostenibilità economica.
Risultato raggiunto	Il servizio risorse finanziarie ha pienamente collaborato con la Direzione al fine di assistere la Direzione sulle scelte strategiche e l'avvio di nuovi servizi.
Obiettivo 1	Valutazioni strategiche sui servizi erogati da Montedomini e ipotesi di sviluppo di nuovi servizi e modalità di gestione degli stessi e sostenibilità economica • Montedomini dove e come: servizi per la fragilità – Attivazione del progetto A.D.A. – Fondi INPS per dipendenti
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizio Relazioni Interne/Esterne – Unità Operativa Servizi Domiciliari IN CORSO DI DEFINIZIONE

Obiettivo 2	Ricostruzione dello stato di fatto dei locali delle strutture di Montedomini ai fini della predisposizione di ipotesi di utilizzo, sviluppo strategico per attività e servizi • Valutazione degli spazi non utilizzati negli immobili strumentali, ipotesi di utilizzo e investimenti necessari
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizio Disabili e Anziani – Servizio Patrimonio – Servizio Risorse Finanziarie
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	1. Montedomini 2. San silvestro 3. Fuligno 4. Onig 5. Sant'agnese
Risultato atteso	Migliore utilizzo degli spazi negli immobili istituzionali sia per la messa a reddito che per una presentazione delle funzioni e dei servizi dell'ASP più consoni alla propria mission e alle esigenze sia dell'assistenza che delle aspettative della città di Firenze. Assolvimento degli obblighi di adeguamenti normativi. Per le caratteristiche dell'obiettivo, questo si configura su un arco di tempo almeno triennale.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero progetto con particolare riferimento ai rapporti con il Comune di Firenze, con l'Ente Cassa di Risparmio e con MIBAC. Responsabile Servizio Patrimonio: Il progetto può ritenersi raggiunto quale primo step annuale di realizzazione.
Risultato raggiunto	1. MONTEDOMINI A seguito nuova convenzione con ASL per reparto Thouar si sono liberati i locali della ex palestra PRIM: è stata accolta la proposta del Comune di Firenze di trasferirci il CD Airone da San Silvestro che è stato eseguito. Sono stati abbinati anche i locali ex AIP che ha accolto la nostra proposta di trasferimento a San Silvestro in una porzione dei locali ex CD Airone. È stato avviato il recupero e valorizzazione Giardino d'Inverno con predisposizione a sala incontro dello spazio dentro la vetrata con installazione delle tende per e dello schermo da proiezione; È stato installato un primo impianto di condizionamento per la parte libera del salone riutilizzando un apparecchio esistente; È stato approvato anche l'intervento di condizionamento del locale vetrato che sarà realizzato nel 2017; Progetto Rifacimento giardino RSA1 con finanziamento da parte della Coop Quadrifoglio. Presentato alla soprintendenza il progetto di rifacimento del piazzale Passo carraio Thouar che comprende anche la ridefinizione dei vari spazi di parcheggio dei veicoli aziendali e dei fornitori; È stato proposto l'utilizzo del locale ex Officina per Sede AVO attualmente in un fondo in Via Carducci che potrebbe così essere utilizzato con maggior profitto come locazione per attività commerciali. È stato eseguito un primo intervento di smaltimento di beni obsoleti e/o da rottamare liberando alcune aree adibite a magazzini temporanei: Chiesa sconsacrata 1°Piano; Magazzino Telecare PT; Magazzino ingresso cortile RA Prima di Natale 2016 sono terminati i lavori di ristrutturazione della portineria con il rifacimento ed il restauro dei locali, arredi e impianti per renderla idonea a rappresentare la nuova immagine dell'ASP quale primo punto di accoglienza per i vari interlocutori dell'Azienda. 2. SAN SILEVSTRO

	Negli spazi ex Centro Diurno vi è stata trasferita Sede AIP con nuovo contratto e i restanti spazi sono stati locati alla Coop Barberi. 3. FULIGNO È stata avviata la trattativa con MIBACT per acquisto appartamento alloggio custode del Cenacolo. È stata proposta una nuova articolazione della portineria a servizio dell'attività di Accoglienza e Inclusione Sociale ed è stato presentato alla Soprintendenza il progetto per spostamento portineria e ridefinizione spazi PT con nuovi locali per Agenzia Formazione. Con questo intervento si realizzerà anche una risistemazione del porticato con nuova illuminazione. 4. ABAMELEK (ex ONIG) Prosegue la ristrutturazione dell'area non utilizzata della Villa storica avviata con il Lotto 1 ormai giunto a completamento. Sono in corso di definizione le funzioni dei locali ancora da ristrutturare per assegnare la progettazione del Lotto 2. Sono iniziate le trattative con il Comune per la rinegoziazione del comodato di cui si richiede un prolungamento collegato agli ulteriori investimenti in corso. 5. SANT'AGNESE Dalla fine del 2015 l'immobile è vuoto ed è stato messo in sicurezza riguardo al controllo degli accessi; È stata avviata l'opera di recuperati dei primi mobili di pregio per riuso in Sede Montedomini. Inseriti anche nella portineria ristrutturata. Sono in corso le valutazioni della proposta di utilizzo dell'immobile presentata dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze.
Obiettivo 2	Ricostruzione dello stato di fatto dei locali delle strutture di Montedomini ai fini della predisposizione di ipotesi di utilizzo, sviluppo strategico per attività e servizi Ricognizione dello stato di avanzamento dell'adeguamento alle norme antincendio delle strutture e predisposizione dei documenti previsti ai fini della certificazione antincendio ai sensi del D.M. del 19/3/2015 e del D.M. del 26/8/1992
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizi Provveditorato – Servizio Patrimonio
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	Al fine di una completa ricognizione dello stato di fatto dei locali ubicati negli immobili strumentali dell'Azienda finalizzata ad una loro più razionale utilizzazione, indispensabile è stato fare il punto sulla situazione dal punto di vista della certificazione antincendio, alla luce in particolare della recente entrata in vigore del D.M. del 19/3/2015 <i>"Aggiornamento della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, la costruzione e l'esercizio delle strutture sanitarie pubbliche e private di cui al decreto 18 settembre 2002"</i>. Le strutture utilizzate dall'A.S.P. per scopi assistenziali sottostanno, sulla base del tipo di attività che vi viene svolta, a diverse normative: - D.M. 19/3/2015: - Montedomini - Istituto San Silvestro - Istituto Principe S. Abamelek - D.M. 26/8/1992: - Educatore di Fuligno

Risultato atteso	Presentazione entro la scadenza di un anno dall'entrata in vigore del D.M. 19/3/2015 dell'esame progetto e della SCIA ai sensi dell'art. 2 co. 1 lett. b) del citato decreto per le strutture socio-sanitarie e per la struttura del Fuligno ottenimento dei necessari nulla osta preventivi prima del deposito del progetto ai VV.F.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento al mantenimento dei contatti con i professionisti coinvolti (in considerazione della delega dell'ex Ufficio Logistico fino a giugno 2016). Responsabile Servizio Provveditorato: L'aver lavorato a questo obiettivo è stata l'occasione per rifare un quadro della situazione delle varie strutture rispetto alla normativa antincendio ed anche la pianificazione degli interventi complessivi necessari per la messa a norma entro i 9 anni previsti dal decreto. Il personale coinvolto nel progetto (Pugliese e Spina) ha risposto molto bene ai vari input, dimostrando grandi disponibilità e spirito di collaborazione e fornendo anche spunti interessanti per il raggiungimento dell'obiettivo.
Risultato raggiunto	Sono stati presentati entro i termini di legge tutti i documenti necessari e previsti dalla normativa ai fini della certificazione del possesso dei requisiti indispensabili per il proseguo dell'attività nelle strutture.

Obiettivo 2	Ricostruzione dello stato di fatto dei locali delle strutture di Montedomini ai fini della predisposizione di ipotesi di utilizzo, sviluppo strategico per attività e servizi Patrimonio Strumentale
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizi Risorse Finanziarie
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	MONTEDOMINI Attività svolta: - nel mese di febbraio 2016 il servizio risorse finanziarie ha elaborato una nuova convenzione con il Comune di Firenze avente oggetto l'utilizzo di locali (ex palestra reparto Thouar) per il trasferimento di due centri diurni del Comune di Firenze (Colibrì e Airone). Analisi costi per manutenzioni, utenze, utenze al fine di quantificare il rimborso mensile dovuto; FULIGNO – SAN SILVESTRO Attività svolta: - in occasione della scadenza contrattuale della convenzione con il Comune di Firenze per la gestione del servizio di inclusione attiva il servizio risorse finanziarie ha elaborato una ipotesi di trasferimento dell'attuale Foresteria Fuligno presso la struttura di San Silvestro. L'analisi di sostenibilità è stata elaborata in base ai costi gestionali e investimenti previsti per la trasformazione della struttura di S.Silvestro in una foresteria dove trasferire i 13 minialloggi attualmente presso il Fuligno. Parallelamente sono state effettuate analisi di sviluppo e messa a reddito dei locali del Fuligno. ABAMELEK Attività svolta: - il servizio risorse finanziarie riguardo all'importante ristrutturazione della struttura Abamelek ha periodicamente rendicontato alla Direzione Servizi Sociali del Comune di Firenze gli stati di avanzamento degli interventi di manutenzione straordinaria al fine di consentire in modo tempestivo la liquidazione dei contributi in conto impianti stanziati dalla Regione Toscana pari a circa 900.000 €;

	• contestualmente, essendo la struttura di proprietà del Comune di Firenze e concessa in comodato gratuito a Montedomini, il servizio ha predisposto una rendicontazione dei lavori di manutenzione straordinaria previsti nell'attuale contratto di comodato (stipulato nel 2005 e in scadenza nel 2024) al fine di addivenire ad un prolungamento della scadenza in virtù degli eseguenti lavori di ristrutturazione. S. AGNESE Attività svolta: • Il servizio risorse finanziarie, a seguito del trasferimento delle ultime ospiti accolte presso la struttura di S. Agnese, ha provveduto alla chiusura di tutte le utenze (acqua, gas, telefono, energia elettrica e gestione calore), nonché alla comunicazione a Quadrifoglio Spa della chiusura della struttura e relativa sospensione dell'imposta TARI • Effettuati svariati sopralluoghi sia per intercettare materiale afferente al patrimonio mobiliare ancora da recuperare, sia per circoscrivere il materiale archivistico presente nei locali, in un unico ambiente in attesa di portarlo nella sede dell'Azienda in Via Malcontenti. • Sopralluoghi effettuati anche con il Direttore per far visitare la struttura a soggetti esterni interessati a partecipare ad un eventuale alienazione dell'immobile. Tra questi l'Ente Cassa • Coordinamento con l'Ufficio diritti degli animali – Direzione ambiente del Comune di Firenze, per il recupero dell'intera colonia felina ospitata nell'Istituto nonché per il recupero delle tartarughe al risveglio dal letargo.
Risultato atteso	Sviluppare ipotesi di migliore utilizzo dei locali relativi alle sedi istituzionali e massimizzazione dei ricavi da patrimonio.
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento ai rapporti con il Comune di Firenze per il CD. Responsabile Servizio Risorse Finanziarie: Il servizio risorse finanziarie, nel corso del 2016, ha collaborato principalmente all'ottimizzazione e conseguente messa a reddito di spazi istituzionali.
Risultato raggiunto	Il servizio risorse finanziarie relativamente alle attività sopra elencate ha pienamente soddisfatto il risultato atteso.

Obiettivo 3	Valutazioni degli interventi sul patrimonio immobiliare ai fini della piena messa a reddito e/o utilizzo ai fini istituzionali o alienazione degli stessi • Interventi sul Patrimonio a reddito
Servizi coinvolti	Direttore Generale – Servizio Patrimonio
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• Raggruppamento immobili secondo la tipologia di intervento • Primo blocco di immobili a reddito da bando • Monitoraggio dei vincoli contrattuali • Primo blocco di immobili a reddito da ristrutturare • Blocco immobili per gestione servizio di accoglienza seconda soglia • Organizzazione del restauro dei dipinti murali dell'artista Silvio Loffredo: gestione amministrativa e supporto al professionista attraverso vari sopralluoghi e contatti; mediazione con il soggetto aggiudicatario dell'immobile in locazione; rapporti con la Soprintendenza Archeologica, Belle Arti e Paesaggio e Ufficio restauro. • Primo <i>step</i> di uno studio di fattibilità per utilizzo dell'ex coro delle monache soprastante la Chiesa di Sant'Onofrio, come luogo espositivo permanente e temporaneo. • Restauro della scultura in pietra serena raffigurante la <i>Beata Angiolina</i> e suo spostamento in altro locale: gestione dal punto di vista amministrativo e supporto al professionista attraverso vari sopralluoghi e contatti; rapporti con la Soprintendenza Archeologica, Belle Arti e Paesaggio e Ufficio restauro.
Risultato atteso	Mappatura degli immobili utile alla messa a reddito e o utilizzo istituzionale – processi approvati di attivazione percorso – primi risultati secondo intenti del progetto
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento al mantenimento dei contatti con i professionisti coinvolti (in considerazione della delega dell'ex Ufficio Logistico fino a giugno 2016). Responsabile Patrimonio: L'obiettivo è stato raggiunto per l'anno 2016. Il volume del lavoro è tale che l'attuale dotazione dell'ufficio non dispone delle risorse sufficienti a condurlo nei tempi programmati, per cui si richiede una continua revisione della programmazione, anche in funzione della gestione degli interventi di manutenzione a guasto. Un elemento di criticità è dato anche dal turnover del personale assegnato a fronte di una attività che richiede tempi lunghi e quindi della necessaria conoscenza della storizzazione delle varie situazioni. Da tener conto che il personale indicato deve occuparsi anche della manutenzione dell'ingente patrimonio istituzionale con tutte le problematiche legate anche ai lavori di ristrutturazione ed adeguamento per il rispetto delle varie normative legate alle autorizzazioni per lo svolgimento della varie attività e ai lavori di straordinaria manutenzione. Tutti aspetti di cui si da conto in una diversa scheda. Nel passaggio al nuovo ufficio Servizio Patrimonio deve ancora trovare adeguata sistemazione l'attività di recupero crediti che procede per i casi già avviati ma non è sufficientemente strutturata per il monitoraggio e la prevenzione di nuove morosità.
Risultato raggiunto	L'obiettivo è stato avviato con la predisposizione di: - Completato il monitoraggio sul complesso degli immobili a reddito con la verifica dei dati relativi agli immobili liberi, ai contratti in essere e loro caratteristiche scadenze; - attuazione del Regolamento per la locazione degli immobili con la classificazione degli stessi secondo i nuovi criteri; - programma triennale di ristrutturazione sul complesso degli immobili liberi Sulla base della ricognizione eseguita sono individuati alcuni criteri operativi in base ai quali: - sugli immobili adibiti a civile abitazione i lavori di ristrutturazione debbano essere

	eseguiti dall'ASP, tranne i casi di lavori di lieve entità, - mentre per gli immobili ad uso diverso è da valutare caso per caso in base al probabile uso dell'immobile se sia più conveniente lasciare all'aggiudicatario la ristrutturazione in base alla destinazione d'uso. Sono stati quindi emanati i bandi per una prima serie di nr 3 immobili già pronti all'uso per la civile abitazione e per nr. 9 immobili ad uso diverso dall'abitazione con ristrutturazione a carico dell'aggiudicatario. Sono state avviate le procedure la valutazione di immobili di particolare pregio per valutare le migliori modalità di offerta al mercato (Via Vacchereccia e p.za S. Giovanni per complessivi nr 4 u.i.). Sono state avviate le pratiche per la valutazione dei canoni, la redazione di APE e verifiche urbanistiche di c.ca 30 u.i. finalizzate al rinnovo dei contratti per gli immobili occupati, la messa a norma secondo la vigente legislazione urbanistica in numerosi casi di situazioni difformi, la rilevazione e stima dei valori millesimali, e la predisposizione di progetti e computi metrici per lavori di ristrutturazione di cui 2 terminati ed altri in programma per il 2017. Per particolari immobili, (P.za San Giovanni – Loggia del Bigallo) che in parte sono locati ed in parte costituiscono un importante luogo di valore storico artistico, sono state avviate valutazioni per lo sviluppo e l'attuazione di nuove modalità operative per la manutenzione e conservazione del patrimonio storico costituite dalla possibilità di ricorrere alla sponsorizzazione ex art. 19 del DLgs 50/2016 che sono in corso di definizione. Si tratta di procedure complesse ed innovative che richiedono il concorso anche di specifiche professionalità e competenze legali, fiscali e che risultano molto impegnative. Nel programma triennale di investimento sono state evidenziate le situazioni più urgenti di interventi di ristrutturazione di tetti e facciate di interi complessi di cui l'ASP è proprietaria e messe in calendario con lo svolgimento delle procedure di valutazione dei lavori per il conferimento degli incarichi ai professionisti e poi procedere all'appalto dei lavori. Si tratta di almeno 5-6 situazioni che nell'arco del triennio andranno portate a termine. Infine sono stati eseguiti tutti quegli interventi di manutenzione a guasto che non sono differibili (sostituzione caldaie, rifacimenti pluviali, sistemazione di bagni, ed altro, secondo le varie esigenze) e che costituiscono un impegno notevole, continuo e non programmabile. Un'altra area della gestione del patrimonio è quella dei contratti di locazione attivi con tutte le problematiche legate alle scadenze, rinnovi, disdette, sfratti per finita locazione e per morosità con un ingente carico di attività contrattuale ordinaria e di natura stragiudiziale e giudiziale. Nel corso dell'anno sono state concluse alcune procedure giunte alla liberazione dell'immobile e molte altre iniziate che unite alle procedure legali per il recupero crediti porta a c.ca 30 situazioni che hanno richiesto la gestione di procedure legali. Come noto, questi procedimenti sono molto lunghi e richiedono un consistente lavoro di preparazione e supporto all'attività legale specifica affidata ai vari legali.
--	--

Obiettivo 4	Ridefinizione del funzionigramma e relativo organigramma con reimpostazione a nuovo dei servizi/uffici e studio di fattibilità di una diversa e migliore collocazione degli spazi dedicati a ufficio Affiancamento e supporto alla direzione per ogni attività del processo decisionale, produzione della documentazione necessaria, accompagnamento e monitoraggio dell'andamento del primo step riorganizzativo
Servizi Coinvolti	Comitato di Direzione – Servizio Relazioni Interne/Esterne [Tutto il personale coinvolto per il trasferimento degli uffici]
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	Studio e definizione nuova organizzazione: Nei primi mesi dell'anno è stato effettuato uno studio della mission aziendale

	procedendo ad una aggregazione per macro aree di gestione ed individuando i macro processi organizzativi. Lo studio ha evidenziato come nel tempo l'assetto dei servizi/uffici aveva seguito le singole necessità del momento giungendo ad aggregazioni organizzative che non rispondevano più né alle nuove esigenze gestionali né alla funzionalità dei singoli servizi. Seguendo il dettato del Regolamento di organizzazione vigente, è stata formulata una proposta di funzionigramma aziendale che individua tre aree organizzative: Area assistenza – Area giuridico amministrativa – Area formazione – ed un'area che ancora mantiene la connotazione di progetto in quanto non totalmente definita, denominata "progetto sostegno inclusione attiva". Area giuridico/amministrativa, Area formazione e Progetto inclusione attiva sono sotto la diretta responsabilità e gestione della Direzione Generale, mentre l'Area assistenza è sotto specifica dirigenza. Ogni Area è suddivisa in Servizi, ed ogni Servizio dell'Area giuridico amministrativa conta di un responsabile apicale. Per ogni servizio sono stati individuati i settori di intervento e la dotazione organica necessaria (documento agli atti del CdA). Il funzionigramma così strutturato è stato presentato alle organizzazioni sindacali aziendali con vari incontri, dopo i colloqui con il personale, prima dell'approvazione in Consiglio dell'organigramma e a chiusura dell'iter di approvazione anche da parte del Consiglio comunale presentando il cronoprogramma di massima per l'avvio del piano triennale delle assunzioni. La direzione ha portato la proposta di funzionigramma in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 08 giugno– vedi deliberazione di approvazione n.20/2016. La direzione ha portato la proposta di organigramma in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 giugno – vedi deliberazione di approvazione n.23/2016. Il consiglio Comunale ha approvato il funzionigramma nella seduta del 9 dicembre 2016 • Individuazione dei profili professionali: Due servizi dell'azienda sono certificati ISO UNI EN2008 ed uno dei documenti di monitoraggio è il protocollo dei profili professionali e mansionario (PC01 Pianta Organica, Mansionario e requisiti di ruolo rev.6 del 31/5/2015). Il documento è stato completamente revisionato secondo le nuove esigenze funzionali e sono stati ridefiniti i profili ed i requisiti di ruolo – vedi rev.7 PC01 – Organigramma – mansionario e sistema dei profili professionali (personale coinvolto in particolare Consonni Marco). Modificata anche la tenuta informatizzata delle cartelle del personale dove per ognuno sono presenti due sottocartelle denominate Giuridico e Economico ed i curricula sono stati tutti ripresentati aggiornati, secondo europeo (personale coinvolto in particolare Iannucci Giuseppe). • Ricollocazione del personale a servizi ed uffici e nuova dislocazione uffici: Contemporaneamente allo studio del nuovo funzionigramma ed organigramma, sono stati effettuati, sul tema, vari incontri con i responsabili apicali dei servizi, ed un incontro plenario con tutto il personale, dove sono stati presentati i progetti obiettivo 2016 ed in particolare l'iter di rinnovo dell'organizzazione. In quella sede sono stati annunciati anche i colloqui individuali a scopo conoscitivo ed informativo. I colloqui si sono tenuti nella seconda e terza settimana di marzo alla presenza del Direttore Generale e del Resp.le del personale. Il nuovo funzionigramma e relativo organigramma sono stati oggetto di riunione
--	---

	plenaria con il personale in data 23 giugno (vedi documentazione). Con decorrenza 01 luglio è stato effettuato il primo step riorganizzativo (approvato dal CdA nella seduta di giugno), con riallocazione del personale di ruolo nei servizi senza costi aggiuntivi a carico del bilancio aziendale (vedi anche comunicazione interna del 5 luglio). La riorganizzazione ha previsto vari spostamenti di personale utilizzando la mobilità interna che per convergenza di interessi (grazie anche ai colloqui individuali) è sempre stata consenziente. La riorganizzazione ha interessato la rotazione anche di alcune figure apicali. A tale proposito la ridefinizione delle posizioni organizzative ha richiesto un maggior tempo di attuazione in quanto era necessario: prima la definitiva approvazione del funzionigramma da parte del comune di Firenze avvenuta in data 19/12/2016 e la stesura completa del protocollo delle mansioni e delle competenze di ruolo terminata nel mese di dicembre (dopo una prima verifica dei nuovi assetti interni ai servizi). Quindi nella seconda metà dell'anno, è stato effettuato un monitoraggio sui servizi, sulle assegnazioni del personale, per verificare la regolare operatività ed eventualmente intervenire con aggiustamenti motivati. Anche il piano di formazione per l'anno 2017 è in fase di stesura definitiva. • Ricollocazione logistica dei servizi Per quanto riguarda la ricollocazione degli uffici secondo le nuove esigenze organizzative, l'obiettivo primario era creare una maggiore privacy per tutti i servizi, in particolare per quelli che per attività richiedono colloqui individuali con l'utenza da preservare dall'ascolto non autorizzato, ed un secondo aspetto era legato ad individuare spazi adeguati alle nuove conformazioni dei servizi. E' stata deciso di abbandonare il trasferimento completo in diversa ala della sede, spostamento particolarmente oneroso economicamente e senza garanzia degli spazi necessari. Dopo vari incontri con i responsabili dei servizi ed il personale tecnico, è stato deciso l'allargamento degli uffici sul piano attuale, occupando parte dei locali utilizzati in precedenza per il servizio telecare (oggi ridimensionato) e rimodulando i box esistenti. Il trasloco di ogni servizio ed ufficio è stato effettuato dal personale amministrativo, con il coinvolgimento di tutti, anche il montaggio e smontaggio di parte del mobilio è stato effettuato in piena collaborazione fra il personale amministrativo. Con l'occasione sono stati anche razionalizzati gli spazi dedicati all'archiviazione procedendo anche allo scarto necessario. Il trasferimento si è svolto nel mese di luglio/agosto. • Stesura di una proiezione del piano assunzionale: Dopo l'approvazione del funzionigramma, e la presentazione delle funzioni dei nuovi servizi è stato presentato al Consiglio di Amministrazione l'organigramma con le posizioni coperte dal personale di ruolo ed i posti vacanti. Sono state effettuate le proiezioni dei costi della nuova pianta organica a regime e sono state avanzate alcune proposte di piano triennale delle assunzioni (documentazione agli atti della direzione e del servizio relazioni interne esterne). • Il tutto è stato presentato in consiglio di amministrazione nella seduta del 21 dicembre u.s. e con atto deliberativo n.41 è stato dato mandato di scorrimento graduatoria esistente per il profilo di coadiutore amministrativo esperto cat. Bs per stabilizzare il servizio Servizi Domiciliari e di indizione concorso pubblico per Assistente Amministrativo cat. C • Dal 1 Luglio 2016 la Segreteria dell'Azienda è diventata Segreteria di Direzione e Presidenza, avente come responsabile il Direttore Generale. Tutti i dipendenti
--	--

	sono stati impegnati a ridefinire i ruoli, dedicandosi ad alcune mansioni dedicate (gestione protocollo informatico, smistamento della posta, agenda del direttore, archiviazione e pubblicazione degli atti, gestione del Repertorio degli Atti, gestione rapporti Presidente, pubblicazioni sul sito, raccolta documenti e preparazioni fascicoli per riunioni, incontri o altro, ecc.). Rimane comunque attività precipua della segreteria quel "lavoro trasversale" che affluisce da tutti i servizi dell'Amministrazione.
Risultato atteso	• Funzionigramma approvato • Organigramma approvato • Riorganizzazione dei servizi con riallocazione delle risorse umane presenti e proposta di piano assunzionale
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento alla partecipazione agli incontri delle Commissioni Consiliari competenti e al Consiglio del Comune di Firenze in sede di approvazione dello stesso. Responsabile Servizio Relazioni Interne/Esterne: L'attività si è svolta regolarmente, senza trovare particolari ostacoli, dall'indagine sul benessere organizzativo effettuata prima e dopo il primo step riorganizzativo, si evidenzia una sostanziale soddisfazione del personale. È attesa una formazione di sostegno al percorso. L'anno 2017 dovrebbe essere l'anno della ridefinizione delle posizioni organizzative e dell'attivazione dei concorsi pubblici per la copertura dei posti vacanti. Per quanto riguarda la ricollocazione logistica è da tenere in considerazione che per l'anno 2016 era previsto solo un piano di fattibilità ma è stato deciso di procedere anche negli spostamenti ritenendo utile all'organizzazione dare l'assetto definitivo nel più breve tempo possibile.
Risultato raggiunto	I tre risultati sono stati raggiunti nei termini previsti.

Obiettivo 5	Piano ricognitivo di implementazione ed efficientamento attività di recupero crediti con particolare riferimento al loro grado di esigibilità, e revisione ed integrazione della procedura standard • Recupero crediti
Servizi Coinvolti	Direttore Generale – Servizio Risorse Finanziarie
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal comitato di direzione	• VALUTAZIONE DELLA PROCEDURA STANDARD Attività svolta: • al fine di ridurre al minimo la morosità di nuovi ospiti accolti presso le strutture di Montedomini è stata svolta una attenta analisi delle criticità legate a potenziali nuove situazioni di morosità. In particolare è stato decisa una maggiore attenzione e precisione al momento dell'ingresso di nuovi ospiti, suddividendo la parte assistenziale e del primo contatto con l'utenza (a carico della del servizio socio assistenziale) dalla parte amministrativa / contabile e contrattuale (a carico del servizio risorse finanziarie). Al fine di ottimizzare il lavoro è stato creato un data base condiviso finalizzato ad una unica registrazione dei dati anagrafici, successivamente utilizzati per la stampa del contratto di accoglienza e degli ulteriori documenti in modo automatizzato. • emerso un difetto comunicativo si è ritenuto necessario migliorare la comunicazione con i familiari degli ospiti accolti al fine di una maggiore chiarezza sugli aspetti contabili del contratto ed evitare incomprensioni che potrebbero portare al mancato pagamento di rette. • revisione e unificazione in un unico contratto di accoglienza con integrazioni di

	clausole mancanti a maggior tutela dell'ente. • nel caso di ingressi di soggetti privati (senza compartecipazione del Comune) è stata confermata la richiesta di una mensilità piena a titolo di deposito cauzionale. Per gli ingressi cosiddetti temporanei (momentaneamente a carico del comune di riferimento) viste le criticità pregresse in termini di morosità degli utenti è stato stabilito di richiedere, a differenza della precedente procedura, un deposito cauzionale forfettario pari a 500 € vista l'impossibilità, al momento dell'ingresso in struttura, di conoscere le condizioni economiche della persona accolta e che dopo il periodo di 60 gg a carico del comune potrebbe dover compartecipare alle prestazioni socio sanitarie. • riguardo alle procedure di sollecito, è stato concordato di procedere ad un unico sollecito da parte dell'ASP. In caso di mancata risposta la pratica passa direttamente al legale, il quale invia un secondo sollecito e qualora anche questo tentativo non dovesse ottenere il risultato sperato il legale è autorizzato a procedere immediatamente con l'ingiunzione del soggetto e le azioni conseguenti. E' stato inoltre concordato che, per una procedura più "snella", solo dal sollecito inviato dal legale si procederà all'addebito degli interessi di mora e delle spese legali. • riguardo al monitoraggio, mensilmente, una volta conclusi gli incassi delle rette il servizio risorse finanziarie effettua un monitoraggio dei crediti. • al fine di procedere con maggiore celerità al recupero dei crediti è stato concordato, con il legale incaricato, di procedere in modo strutturale a due incontri mensili con oggetto la verifica delle posizioni, lo scambio di documentazione, scelte su eventuali ingiunzioni e modalità di intervento, etc. • RICOGNIZIONE DEI CREDITI ESISTENTI E PRIMO STEP DI SVALUTAZIONE Attività svolta: • nel corso del secondo semestre 2016 è stata effettuata una attenta analisi dei crediti presenti in bilancio, suddivisi per anno e grado di esigibilità. • in occasione di una verifica periodica, il collegio dei revisori contabili è stato aggiornato sulla specifica attività di recupero crediti, in coerenza con loro espressa richiesta, in fase di approvazione del bilancio consuntivo 2015, di procedere ad un importante accantonamento al fondo svalutazione crediti che avrebbe dovuto essere svalutato per step a partire dall'esercizio 2016. • nel corso del 2016 sono stati svalutati complessivamente circa 110.000 € di crediti così composti: ○ Crediti ante 2010: 98.000 € circa; ○ Crediti 2011-2014: 10.000 € circa; ○ Crediti 2015-2016: 2.000 € circa. ○ Svalutazione per prescrizione: 96.000 € circa; ○ Svalutazione per importi < 100 €: 1.000 € circa; ○ Svalutazione per rettifica contabile: 8.000 € circa; ○ Svalutazioni varie: 5.000 €. • RECUPERO DEL CREDITO Attività svolta: • oltre alla revisione della procedura, il servizio ha implementato ulteriori specifiche azioni e strumenti per migliorare l'efficacia del recupero del credito: ○ attività di comunicazione diretta con gli amministratori di sostegno di ospiti morosi per comprenderne le motivazioni del mancato pagamento e addivenire ad una soluzione comune e l'incasso delle somme dovute dall'ospiti. ○ contatto diretto con gli ospiti accolti presso il reparto di autosufficienti al fine di creare una relazione diretta con tali ospiti, una maggiore responsabilizzazione e puntualità nei pagamenti. ○ attivazione del nuovo sistema di incasso SDD (ex RID). La nuova modalità di pagamento è stata proposta a tutti gli ospiti con una comunicazione scritta spedita nel mese di ottobre. Nel corso dei mesi di novembre e dicembre sono stati attivati oltre 30 sdd (sia tra
--	---

	nuovi ospiti che tra ospiti già presenti in struttura). Oltre all'attività di comunicazione e spiegazione del nuovo servizio ai clienti è stata necessaria una ulteriore attività di attivazione del servizio con il gestore della Tesoreria, la configurazione dei parametri e dell'home banking dispositivo, la predisposizione di un modello specifico di attivazione su carta intestata di Montedomini e la gestione di un archivio di tale documentazione. - o attivazione di un servizio di indagine patrimoniale finalizzata alla valutazione della convenienza o meno nel proseguire l'attività extra giudiziale in base al report fornito dalla società Cheope o in caso contrario procedere alla svalutazione del credito. - o oltre allo strumento delle indagini patrimoniali è stata effettuata una visura catastale sui 10 principali casi di morosità al fine di conoscere la consistenza di immobili potenzialmente aggredibili. Dalla ricerca è emerso che 3 soggetti su 10 detengono un immobile e pertanto sarà conveniente procedere con ulteriori ricerche di tipo ipocatastale. - o in accordo con il legale, a seguito dell'ingiunzione, si è ritenuto di procedere (qualora vi sia capienza e convenienza) al pignoramento su fonti di reddito (principalmente pensione), su conti correnti o beni immobili o mobili registrati. Vista la tipologia di utenti accolti presso le strutture e la naturale conclusione del rapporto a seguito di decesso si rende necessaria l'avvio di una procedura finalizzata alla ricerca degli eredi e la relativa accettazione dell'eredità. La procedura concordata con il legale consiste nella ricerca dell'accettazione dell'eredità da effettuarsi obbligatoriamente presso l'agenzia delle entrate previa autorizzazione del tribunale competente. La procedura è già stata avviata per singoli casi di morosità relativa ad anni precedenti.
Risultato atteso	Revisione e miglioramento della procedura standard finalizzata al recupero dei crediti pregressi e limitare la generazione di nuovi casi di morosità, la ricognizione completa della natura dei crediti e la loro relativa svalutazione verificata la certa inesigibilità e infine l'attivazione di diverse nuove modalità e strumenti finalizzati al recupero dei crediti.
Valutazioni del Responsabile di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento con i rapporti al Collegio dei Revisori per le decisioni da adottare. Responsabile Servizio Risorse Finanziarie: Il servizio risorse finanziarie, a seguito della riorganizzazione del personale, dal 1 luglio 2016 ha avviato l'attività di recupero crediti con specifico riferimento ai crediti verso ospiti ricoverati, enti e crediti diversi. In particolar modo la prima attività svolta è stata quella di procedere ad una revisione della procedura standard finalizzata all'ottimizzazione del recupero dei crediti già iscritti in bilancio e la revisione delle modalità di ingresso degli ospiti presso le strutture dell'ASP.
Risultato raggiunto	Viste tutte le attività sopra esposte su tutte e le aree di intervento descritte il risultato è positivo. L'attività di ricognizione e svalutazione dovrà necessariamente proseguire nel corso del prossimo esercizio vista l'impossibilità di procedere alla svalutazione previo espletamento di tutti i tentativi che dichiarino un credito del tutto inesigibile.

Obiettivo 5	Piano ricognitivo di implementazione ed efficientamento attività di recupero crediti con particolare riferimento al loro grado di esigibilità, e revisione ed integrazione della procedura standard • Il recupero crediti
Servizi Coinvolti	Direttore Generale – Servizio Risorse Finanziarie [Dal 01/07/2016 a seguito dello step di riorganizzazione messo in atto dall'ASP l'ufficio Accettazione è passato sotto la responsabilità del Servizio Risorse Finanziarie. La gestione dei crediti da Locazione passa al nuovo ufficio Servizio Patrimonio]
Macro attività secondo piani d'azione approvati dal	Piano ricognitivo di implementazione ed efficientamento attività di recupero crediti con particolare riferimento al loro grado di esigibilità, e revisione ed integrazione della

comitato di direzione	procedura standard: • VALUTAZIONE DELLA PROCEDURA STANDARD • SVALUTAZIONE CREDITI PRIMO STEP • RECUPERO DEL CREDITO • SVALUTAZIONE CREDITI SECONDO STEP
Risultato atteso	Definire la situazione reale dello stato dei crediti pregressi con la individuazione delle situazioni di inesigibilità e/o difficile realizzabilità. Monitoraggio costante dei clienti per prevenire l'insorgere di nuove situazioni di morosità non gestibili.
Valutazioni del Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell'intero del progetto con particolare riferimento con i rapporti al Collegio dei Revisori per le decisioni da adottare. Responsabile Servizio Risorse Finanziarie: L'obiettivo è stato avviato con la messa in atto delle varie azioni in relazione alle macroattività. La valutazione si ferma al 30 giugno 2016 in quanto poi lo step di riorganizzazione ha modificato la composizione degli uffici e le sfere di competenza. Per il periodo considerato la valutazione è positiva.
Risultato raggiunto	• Elaborato primo elenco di crediti inesigibili da girare a Fondo Ammortamento entro aprile 2016. • Avvio di una forma di ingiunzione ai sensi del R.D. 639 del 1910 con emissione diretta del titolo esecutivo nei confronti dei grandi debitori RA • Avvio revisione delle tipologie di contratto utilizzate, in particolare nell'area Rette di degenza per arrivare ad una formulazione che offra maggiori tutele dei crediti dell'Azienda; • Affidamento a due legali dell'assistenza stragiudiziale e giudiziale per i crediti rette e locazioni con i quali è iniziata la verifica delle situazioni più a rischio. • Elaborato lo stato di tutti i crediti con le azioni svolte e in corso (cause in corso, accordi di rateazione, valutazione dei crediti su posizioni cessate per verificare la solvibilità dei debitori, etc...); • Svolgimento Gara per l'affidamento del servizio di indagine per la valutazione della consistenza patrimoniale dei debitori; • Attivazione della funzionalità di gestione del recupero crediti sul SW gestionale; • Monitoraggio costante dell'andamento dei crediti su tutti i nuovi rapporti attivati per prevenire l'insorgenza di nuove situazioni critiche; • Invio solleciti di messa in mora ai debitori sulla base del monitoraggio.

Obiettivo 6	Adozione di un modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01 “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n.300” • Valutazione dell’applicazione della norma in relazione agli altri adempimenti di legge in materia di trasparenza ed anticorruzione e delle eventuali aree di intervento
Servizi coinvolti	Direzione Generale – Servizio Provveditorato
Macro attività secondo piani d’azione approvati dal comitato di direzione	Premessa essenziale di tutto il progetto è che i dettati del D. Lgs. n. 231/2001, come esplicitato chiaramente al comma 3 dell’articolo 1, “Non si applicano allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”. Fra l’altro il Piano Nazionale Anticorruzione 2014-2016, redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica, stabilisce che l’applicazione della L. 190/2012 (anticorruzione), anche per gli enti pubblici economici o per quelli di diritto privato in controllo pubblico sia di fatto preponderante rispetto ai modelli organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001, i quali debbono essere integrati – al fine di una congrua e completa azione di prevenzione della corruzione – con i reati indicati nella L. 190/2012, dal lato attivo e passivo ed adottati, pubblicati e trasmessi – alla stregua dei P.T.P.C. - così come previsto dalla norma anticorruzione. • Raccolta normative già in uso presso l’Azienda e schematizzazione degli adempimenti e degli scopi di ciascuna di esse I dipendenti Giannoni Dario e Fabrizio Pecchia (dal 1/7/2016), dietro indicazione della Sig.ra Barbucci hanno raccolto le normative in materia di trasparenza, anticorruzione, privacy, tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, antincendio e nel loro raffronto in termini di valutazione delle aree di rischio, degli adempimenti e delle finalità con le prescrizioni e gli obiettivi di cui al D. Lgs. n. 231/2001. D’altra parte, come precedentemente indicato, il P.T.P.C. ed il modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 – in caso di contemporanea applicazione delle norme – debbono di fatto integrarsi e costituire un “unicum” che raccolga tutte le strategie e le azioni di prevenzione e contrasto della corruzione e di tutti i delitti di cui si possono macchiare gli amministratori, i dirigenti ed i dipendenti dell’Azienda. • Predisposizione di un quadro riepilogativo dei vari rischi evidenziati nell’Azienda rispetto alle aree individuate dalla L. 190/2012 e delle aree di rischio previste dal D. Lgs. n. 231/2001 È stato creato un quadro sinottico dove, a fronte dei vari reati individuati come perseguibili dagli artt. 24 e segg. del D. Lgs. n. 231/2010, sono state indicate le norme che in analogia dispongono dello stesso reato e la misura/documento adottato dall’ AS che detta disposizioni per la prevenzione e la repressione di quella fattispecie di corruzione.
Risultato atteso	Definizione dei campi di applicabilità del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01 all’ASP Firenze Montedomini e definizione struttura bozza modello organizzativo
Valutazioni dei Responsabili di servizio	Direttore: Svolta attività di supervisione costante dell’intero progetto. Responsabile Servizio Provveditorato: Nell’effettuazione della ricognizione normativa, è stato fatto anche un approfondimento sull’applicabilità da un punto di vista soggettivo del D. Lgs. n. 231/2001 alle aziende pubbliche di servizi alla persona. In particolare, da una ricerca giurisprudenziale, è emerso che le aziende pubbliche di servizi alla persona sono inquadrabili come enti pubblici locali non territoriali, in quanto il territorio, inteso come ambito spaziale di intervento, non rappresenta un elemento costitutivo della fattispecie, ma serve a delimitare i confini del bacino d’utenza dell’azienda stessa. Inoltre le A.S.P. sono enti autarchici, dato che è nella loro potestà la determinazione della propria organizzazione amministrativa. Anche la Legge 328/2000, così come recepita dalla L.R.T. n. 43/2004,

	ribadisce la natura "pubblica" dell'A.S.P. e la configura come ente pubblico sotto il controllo e la vigilanza del comune e della regione di riferimento. Secondo detta linea di pensiero si sono espressi anche la Corte Costituzionale (sentenza n. 161 del 27/6/2012), il T.A.R. (Umbria, Sezione I, sentenza n. 281/2014) e l'ANAC, che con l'orientamento n. 88 del 7/10/2014, ha precisato che le A.S.P. che perseguono scopi di utilità sociale sono da ricomprendersi nella categoria degli Enti Pubblici non economici di livello regionale. Pertanto, nello svolgimento del progetto, ci siamo limitati ad una valutazione delle aree di sovrapposizione fra le normative ed i documenti già applicati e le aree di applicabilità del D. Lgs. n. 231/2010, rinviando ad una successiva valutazione l'effettivo avvio del percorso di redazione del modello organizzativo, che per le A.S.P. è totalmente volontario ed il cui costo di predisposizione tramite uno studio di consulenza appositamente certificato risulta particolarmente oneroso (vedasi preventivo Cartesio Studio Associato del 4/12/2013 che prevede un costo di € 25.000,00= oltre I.V.A.).
Risultato raggiunto	È stato fatto tutto il percorso di analisi del decreto, delle norme già applicate e dei documenti adottati, nonché la predisposizione di uno schema riassuntivo della compenetrabilità e della sovrapposibilità delle norme.

Alcune riflessioni:

L'obiettivo della ri-organizzazione ha occupato un tempo molto ampio ed è stato particolarmente oneroso per tutto il personale che ha dovuto (a metà anno) re-impostare tutta la programmazione e realizzare materialmente lo spostamento degli uffici. In tal senso questo obiettivo ha quindi influenzato trasversalmente la realizzazione degli altri.

Conclusioni:

Sostanzialmente gli obiettivi sono stati raggiunti e si possono evidenziare anche altre attività particolarmente rilevanti quali ad esempio:

- Restyling del portale www.montedomini.net
- Evento celebrativo dei "540 anni di Montedomini"
- Evento celebrativo del 50^{esimo} anniversario dell'Alluvione di Firenze
- Visita del Sindaco Dario Nardella a Montedomini (11 novembre 2016)
- Inaugurazione del Condominio delle Opportunità alla presenza del sindaco Nardella (5 luglio 2016) ed eventi connessi
- Avvio Progetto Soli Mai della Fondazione Montedomini ONLUS

Per quanto riguarda il personale di comparto e la quantificazione del premio incentivante gli obiettivi sono stati raggiunti al 100%. Il riparto del premio avverrà secondo l'ipotesi di accordo Sindacale.

Per quanto riguarda il premio di risultato del Dirigente e delle Posizioni Organizzative, è stato raggiunto al 100%.

Firenze, 16 febbraio 2017

IL DIRETTORE GENERALE
(Emanuele Pellicanò)