



# *Relazione sulla performance anno 2022*

**Allegato A delibera n. 09 del 23/06/2023  
dell'Amministratore Unico**

## PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Ai sensi del comma 1, lettera *b*, art.10 del D.lg. 150/2009 le amministrazioni pubbliche devono adottare un documento denominato **Relazione sulla Performance**.

Tale documento deve evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulle Performance rappresenta quindi lo strumento attraverso il quale la pubblica amministrazione rileva i risultati conseguiti nel corso dell'esercizio finanziario precedente, concludendo in tal senso il ciclo di gestione della performance.

Il documento, predisposto dal Direttore generale, con l'ausilio del Direttore Area amministrativa, dopo l'approvazione da parte dell'Amministratore Unico, è soggetto a validazione da parte del Nucleo di Valutazione e successiva pubblicazione sul sito dell'Ente, nella sezione denominata "Amministrazione trasparente".

Con la presente relazione verranno illustrati i risultati organizzativi complessivi dell'Azienda, le attività gestionali delle singole Aree e i risultati individuali raggiunti nel corso dell'anno 2022. I parametri di riferimento sono gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, adottati nella sezione "performance" del PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) 2022/2024.

Per l'elaborazione della presente relazione sono stati utilizzati i dati utilizzati a consuntivo per la compilazione di:

- la relazione sulla gestione e il bilancio sociale (allegati al bilancio di esercizio 2022)

### Indice generale

1. Sintesi delle informazioni di interesse generale, per i cittadini e gli altri stakeholder esterni.....	3
1.1 L'evoluzione dei servizi gestiti dall'Asp.....	3
1.2 Il contesto esterno di riferimento.....	5
1.3 L'amministrazione.....	6
1.4 I risultati raggiunti.....	13
2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti.....	18
2.1 Albero della performance.....	18
2.2 Obiettivi assegnati per l'anno 2022.....	19
3. Risorse, efficienza ed economicità.....	28
4. Valutazioni e considerazioni conclusive.....	31

# **1. Sintesi delle informazioni di interesse generale, per i cittadini e gli altri stakeholder esterni**

L'Asp dei Comuni della Bassa Romagna si è costituita il 01/02/2008 con delibera di Giunta regionale n. 92 del 26/1/2008 in seguito alla fusione di otto IPAB, enti di antica istituzione nel territorio del distretto di Lugo e di qualificata attività nell'ambito assistenziale, sociale e socio-sanitario, nei confronti di anziani, disabili e minori.

In questa esperienza ultra-decennale rispettando i principi fondativi delle ex IPAB, l'Asp ha perseguito la gestione dei servizi socio-sanitari per anziani, transitando attraverso il percorso dell'accreditamento, che ha comportato una rilevante riduzione dei servizi gestiti, lasciando spazio per la promozione e realizzazione di ulteriori interventi ed attività inerenti nuovi bisogni individuati nell'ambito della programmazione locale.

Si può senz'altro dire che l'Asp ha dimostrato la propria capacità evolutiva sia nella gestione di progetti innovativi rivolti ai propri utenti tradizionali quali ad esempio un laboratorio socio occupazionale per disabili o due centri di riattivazione cognitiva e relazionale di carattere psicosociale rivolti agli anziani a domicilio, sia sostenendo sfide più complesse come la gestione del servizio di accoglienza rivolto a stranieri richiedenti protezione internazionale, nel territorio della Bassa Romagna.

Un percorso che complessivamente ha reso necessario una continua evoluzione sia sotto il profilo organizzativo, con l'assunzione di nuovi servizi o la perdita di altri, la politica di gestione del personale, il consolidamento dei rapporti con le comunità locali, che quello economico, con il raggiungimento costante di risultati economici positivi associati a politiche di contenimento delle tariffe legate ai servizi.

Il consolidamento economico finanziario e soprattutto organizzativo, raggiunto in questi anni pone questa Azienda in grado di assolvere nuovi compiti ed assumere nuove responsabilità che potranno derivare dalla riforma della legge per la non autosufficienza a livello nazionale e dal nuovo Piano sociale e sanitario regionale, che comprende tra l'altro l'analisi delle prospettive future per le politiche e servizi per la popolazione anziana.

## **1.1 L'evoluzione dei servizi gestiti dall'Asp**

L'attività principale dell'Asp, in continuità con le ex Ipab, è la gestione diretta dei servizi residenziali e semi-residenziali per anziani e disabili. Si tratta di servizi che sono stati oggetto di un rilevante intervento di riordino a carattere regionale, infatti a partire dal 2012 sono stati coinvolti nel percorso di accreditamento disciplinato dalla Regione Emilia Romagna con la DGR 514/2009 (successivamente integrata con le DGR 390/211. 1899/2012, 715/2015, 664/2017, 1047/2017), al fine di innovare il sistema di welfare favorendo una maggiore coerenza con il sistema complessivo di regolamentazione e programmazione del sistema integrato di servizi sociali e sanitari.

Superato un periodo transitorio di tre anni, nel 2015 ha preso avvio l'accreditamento definitivo dei servizi socio-sanitari che devono assicurare un "modello organizzativo" complessivamente e unitariamente prodotto da un unico "soggetto" (pubblico o privato che esso sia), in modo che venga garantita una responsabilità gestionale unitaria e complessiva, che comprende: la responsabilità dell'intero processo assistenziale, la disponibilità delle risorse umane e la dipendenza funzionale degli operatori.

A tal fine sulla base delle scelte effettuate dai Comuni del territorio, i servizi sono stati assegnati in gestione all'Asp e alle cooperative sociali a cui l'Asp li aveva precedente appaltati. Il passaggio ha comportato una riduzione delle strutture socio-sanitarie gestite dall'Asp, con conseguente riorganizzazione e trasferimento del personale verso le sedi rimaste in gestione all'Asp stessa.

Superata tale fase di assestamento, dimostrando di saper adattarsi alle richieste più innovative in ambito di gestione dei servizi alla persona, l'Asp è stata individuata dai Comuni soci quale "Gestore" del servizio di accoglienza di cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale e gestione dei servizi connessi. Questa esperienza si è conclusa nell'anno 2019 con la scadenza della convenzione con la prefettura di Ravenna.

In area dei servizi agli anziani nel 2019 è stata avviata una Comunità Alloggio a Lugo in prossimità della Cra Sassoli con la quale condivide servizi alberghieri e sanitari. Dal 2020 l'attività dell'Asp rivolta ad una popolazione anziana, è stata duramente colpita dalla pandemia mondiale, sia per i servizi residenziali per la difficoltà a gestire i distanziamenti e gli isolamenti delle persone fragili e per i servizi semi-residenziali

completamente sospesi. Pur permanendo alcune restrizioni di accesso a tutela degli utenti, nel secondo semestre si è avviata una ripresa complessiva dei servizi, compreso la riapertura di quelli semi-residenziali.

Alla data del 31 dicembre 2022 i servizi erogati in gestione diretta sono i seguenti

<b>GESTIONE SERVIZI PER ANZIANI E DISABILI</b>			
<b>SERVIZI RESIDENZIALI</b>	<b>n. posti accreditati</b>	<b>n. posti autorizzati (non accreditati)</b>	<b>Totale</b>
CASA RESIDENZA ANZIANI - CASA PROTETTA	195	15	210
CASA RESIDENZA ANZIANI (Ex RSA)	16		16
COMUNITÀ ALLOGGIO		39	39
APPARTAMENTI PROTETTI		12	12
CENTRO RESIDENZIALE DISABILI	6		6
<b>SERVIZI SEMI RESIDENZIALI</b>	<b>n. posti accreditati</b>	<b>n. posti autorizzati (non accreditati)</b>	
CENTRO DIURNO	15	30	45
CENTRO SOCIO OCCUPAZIONALE		11	11
<b>ALTRI SERVIZI</b>			
GESTIONE FARMACIA -attività commerciale			1

## 1.2 Il contesto esterno di riferimento

Sulla base di un'analisi generalmente condivisa che vede l'invecchiamento della popolazione strettamente connesso all'aumento delle patologie cronico-degenerative, il sistema di welfare nazionale e regionale ha cominciato a porsi in modo sempre più stringente il tema delle scelte di fondo da operare.

Le condizioni di cronicità infatti, se non adeguatamente gestite, richiederanno nei prossimi anni un assorbimento di risorse tale da generare rilevanti problemi di sostenibilità economica, non solo per il sistema pubblico, ma anche per i bilanci personali e familiari.

In ambito regionale gli strumenti per fornire servizi sempre più "integrati" e più vicini ai cittadini sono stati individuati nella lotta all'esclusione, alla fragilità e alla povertà. Sono questi, in estrema sintesi, gli obiettivi dell'ultimo Piano sociale e sanitario dell'Emilia-Romagna approvato nel settore sanitario e sociale. Fin dai primi mesi del 2022 ha preso avvio un percorso di ascolto, in vista della definizione di un nuovo Piano sociale e sanitario, che si è conclusa nel 2022 con l'ottavo incontro dedicato alle prospettive future di politiche e servizi per la popolazione anziana.

Il contesto e i nuovi scenari che sono emersi dai diversi incontri, oggetto delle successive analisi ed elaborazioni, sono state riassunte nel seguente:

### ***Quadro di contesto e domanda e offerta dei servizi\****

*1) Tracciare un quadro del welfare regionale alla luce dei cambiamenti regionali dovuti al periodo della Pandemia.*

*2) Indicatori e analisi degli scenari, documenti del GDL composto da colleghi di vari Servizi della Regione ER e dall'ASSR lettura condivisa del contesto e degli scenari, ottica multidisciplinare.*

*Aggiornamento degli Indicatori (Allegato A) del PSSR, sulla Domanda e Offerta dei servizi.*

*3) Analisi Serie storica Anni 2013-2021.*

*Dati a confronto: periodo pre-pandemia (2013-2019), Anno 2020 di discontinuità delle serie storiche, Anno 2021 per la ripresa.*

*4) Indicatori di contesto socio-demografico, socio-economico e salute della popolazione.*

*5) Aggiornamento degli Indicatori (Allegato A) del PSSR, sulla Domanda e Offerta dei servizi. Analisi Serie storica Anni 2015-2021.*

Nella gestione dei servizi socio sanitari per anziani, il perdurare delle limitazioni imposte della pandemia anche nel 2022, ha comportato una riduzione delle presenze degli utenti, amplificando la difficoltà a dare risposta ai bisogni degli utenti.

La pandemia ha amplificato le criticità del settore e come emerge dal contesto analizzato a livello regionale, si rende necessario tracciare un quadro del welfare regionale, che tiene conto dei cambiamenti dovuti alla pandemia, al fine di rispondere alle esigenze dell'utenza e delle famiglie.

A questi si sommano gli aspetti di criticità già rilevati nel passato: lo scollamento tra le aspettative dei sistemi regionali (fissate tramite gli standard minimi) e le esigenze assistenziali manifestate dagli utenti dei servizi. Non di rado gli standard assistenziali erogati dai gestori dei servizi sono risultate nettamente superiori ai minimi stabiliti, a causa della maggiore complessità delle condizioni della gran parte degli ospiti delle strutture.

Nell'organizzazione dei servizi emerge, inoltre la difficoltà nel reclutamento e nella riduzione del turn-over del personale qualificato, fondamentale affinché sia assicurata la continuità della presa in carico delle persone anziane e, al tempo stesso, la qualità appropriata dei servizi. L'emergenza Covid-19 ha mostrato con chiarezza che gli operatori del settore sono chiamati a lavorare in condizioni difficili senza vedere un adeguato riconoscimento dei propri sforzi, dimenticati anche dai pur limitati compensi previsti per gli operatori del servizio sanitario. La conseguenza è l'abbandono immediato non appena si aprono opportunità in altri campi (ad esempio, nel settore sanitario) caratterizzate da un migliore salario e, in generale, migliori condizioni contrattuali. Il settore ha urgente bisogno di investire nella professionalizzazione e nello sviluppo e valorizzazione delle competenze adeguate a gestire l'attuale e il futuro assetto dei servizi.

## 1.3 L'amministrazione

### Gli Organi dell'Asp

Sulla base di quanto stabilito dalla disciplina regionale in materia di Aziende pubbliche di Servizio alla persona e di quanto previsto dal vigente Statuto, sono organi dell'Azienda:

- l'Assemblea dei soci,
- l'Amministratore Unico
- l'Organo di revisione contabile.

L'Assemblea dei soci è composta dai Sindaci dei nove Comuni che costituiscono l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e precisamente: :

- Comune di Lugo
- Comune di Bagnacavallo
- Comune di S.Agata sul Santerno
- Comune di Massa Lombarda
- Comune di Fusignano
- Comune di Cotignola
- Comune di Bagnara
- Comune di Conselice
- Comune di Alfonsine

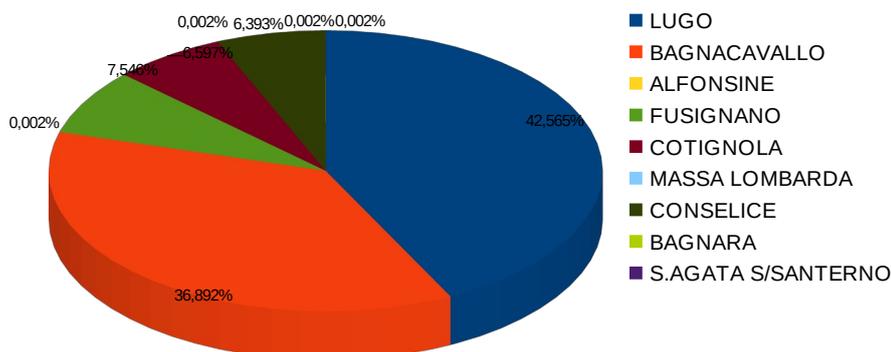
Attraverso specifica convenzione stipulata alla vigilia della costituzione dell'Asp ed allo scopo di favorire congiuntamente la realizzazione del locale sistema integrato di interventi e servizi sociali, i Comuni hanno convenuto di individuare le seguenti quote di partecipazione, modificate rispetto alle quote originarie in seguito dell'aggiornamento del valore dei servizi conferiti per la fuoriuscita dei servizi accreditati di Cotignola, Fusignano, Lugo (San Domenico), Massa Lombarda e Alfonsine e del patrimonio del Comune di Massa Lombarda e Alfonsine, restituito ai Comuni stessi.

NUOVO ASSETTO SOCIETARIO A SEGUITO DELLA RIDUZIONE DEL VALORE DEI SERVIZI CONFERITI PER EFFETTO DELL'ACCREDITAMENTO DEFINITIVO A FAVORE DI SOGGETTI TERZI

COMUNE	PATRIMONIO	40% PATRIMONIC	SERVIZI CONF	60% SERV. CONF	TOTALE IN €	QUOTA IN %
LUGO	26.557.309,14	10.622.923,66	3.346.705,30	2.008.023,18	12.630.946,84	42,565%
BAGNACAVALLO	20.216.966,30	8.086.786,52	4.767.799,00	2.860.679,40	10.947.465,92	36,892%
ALFONSINE	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
FUSIGNANO	5.597.755,00	2.239.102,00	0,00	0,00	2.239.102,00	7,546%
COTIGNOLA	4.893.751,24	1.957.500,50	0,00	0,00	1.957.500,50	6,597%
MASSA LOMBARDA	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
CONSELICE	3.121.719,00	1.248.687,60	1.080.726,73	648.436,04	1.897.123,64	6,393%
BAGNARA	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
S.AGATA S/SANTERNO	0,00	0,00	1.000,00	600,00	600,00	0,002%
TOTALE	60.387.500,68	24.155.000,27	9.199.231,03	5.519.538,62	29.674.538,89	100,000%

### Rappresentazione grafica della compagine societaria dal 01 gennaio 2016

Assetto societario



**L'Assemblea dei soci** è l'organo di indirizzo e di vigilanza sull'attività dell'Azienda e svolge in particolare le seguenti funzioni:

- definisce gli indirizzi generali dell'Azienda;
- nomina i componenti del Consiglio di amministrazione;
- indica alla Regione una terna per la nomina del revisore unico oppure nomina 2 revisori nel caso in cui il bilancio dell'Azienda sia pari o superiore ad € 30.000.000;
- approva, su proposta del Consiglio di amministrazione, il piano programmatico, il bilancio pluriennale di previsione, il bilancio economico preventivo e il bilancio consuntivo;
- approva le trasformazioni del patrimonio da indisponibile a disponibile, nonché le alienazioni del patrimonio disponibile;
- delibera le modifiche statutarie da sottoporre all'approvazione della Regione;
- delibera l'ammissione di nuovi soci.

**L'Amministratore Unico, introdotto con la modifica statutaria del 2018 (delibera assemblea soci n. 2 del 12/04/2018)**, è nominato dall'Assemblea dei Soci. Ha la rappresentanza legale dell'Azienda

E' l'organo che dà attuazione agli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci, individuando le strategie e gli obiettivi della gestione. In particolare adotta, i seguenti atti:

- proposta di piano-programma, bilancio pluriennale di previsione, bilanci economico preventivo, bilancio consuntivo, da sottoporre alla approvazione dell'Assemblea dei soci;
- proposta di modifica statutaria;
- regolamento di organizzazione;
- nomina del direttore generale.

**L'Organo di revisione contabile** è costituito da 1 componente, nominato dalla Regione. Esercita il controllo sulla regolarità contabile e vigila sulla correttezza della gestione economico finanziaria dell'Azienda.

### **La struttura organizzativa**

L'organizzazione aziendale prevede una netta distinzione tra le funzioni di indirizzo e quelle gestionali: le prime sono in capo all'Assemblea dei Soci e all'Amministratore Unico e le seconde sono riservate alla struttura organizzativa guidata dal Direttore generale.

La struttura organizzativa dell'Azienda al 31/12/2022 è articolata in:

- Direzione generale
- Aree direzionali
- Servizi funzionali
- Unità operative/uffici (unità di secondo livello)

Nel rispetto di indirizzi ed obiettivi strategici e dei regolamenti, il Direttore Generale ha la responsabilità gestionale dell'Azienda, per realizzare la quale si avvale dell'attività dei Direttori di Area e dei Responsabili dei Servizi Funzionali.

In particolare, si avvale del supporto di:

- Staff di Direzione;
- Direttore Area Amministrativa
- Coordinatori responsabili di struttura socio sanitaria, figura centrale della gestione dei servizi erogati all'utente nelle varie tipologie di CRA, RSA, Centro diurno, Comunità Alloggio e Alloggi Protetti e dai Responsabili di altri servizi (animazione e Centro l'Inchiostro);
- Direttore Farmacia.

Le attività di programmazione e controllo spettano alla Direzione Generale che, mediante il sistema di gestione per budget, assegna le risorse ai diversi centri di responsabilità. I vari responsabili rispondono dell'attività svolta dai Servizi funzionali ai quali sono preposti, della realizzazione e raggiungimento degli obiettivi oltre che della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali loro assegnate.

**Assemblea dei Soci**  
 (Sindaci 9 Comuni distretto Bassa Romagna)

**Revisore dei conti**  
 (M. Bertoni)

**Amministratore Unico**  
 (E. Giangrandi)

**Medico competente**  
 (esterno)

**RSPP**  
 (esterno)

**Direttore Generale**  
 (M. Tagliavini)

**Staff Direzione/Servizi dirette dipendenze DG**

**Unità Staff Direzione**  
 (K. Saad)

**Unità di supporto prevenzione e protezione**  
 (C. Celli Quarneti)

**Servizio Appalti e Contratti**  
 (L. Lelli, P. Sora)

**Area Amministrativa**

**Direttore**  
 (S. Veroli)

**Servizi funzionali amministrativi**

**Servizi generali**

**URP**  
 (A. Prati, F. Fiorentini)

**Servizi bilanci - contabilità e controllo di gestione**

**Ragioneria**  
 (M. Baldini, P. Tamburini, M. Ferrara)

**Servizio rette**  
 (M. Ferrara e M. Baldini)

**Risorse Umane**

**Ufficio personale**  
 (E. Ricci)

**AREE FUNZIONALI (Direzione attribuita alla Direzione Generale)**

**Area Servizi alla Persona**

**Area Farmacia**

**Servizi funzionali - Area servizi alla Persona**

**CRA "Sassoli"** (G. Ghetti)    **CA "Fermini"** (G. Ghetti)    **CA e CDA "Silvagni"** (N. Samorini)    **CRA e CDA "F.lli Bedeschi"** (A. Gavelli)    **CRA "Jus Pascendi"** (N. Samorini)

**CSO "Inchiostro"** (N. Samorini)

**Direttore Farmacia "Santo Monte"**  
 esterno (F. Cortesi)

**Unità operative all'interno dei diversi servizi**

**Unità socio sanitaria**    **Unità sanitaria**    **Unità animazione**    **Unità di supporto tecnico**  
 (Cucina, Manutenzione e servizi generali)

**RAA** → **ADB/OSS**

**RAS** → **Infermieri / Fisioterapisti**

**Animatori**

**Squadra manutentori/ servizi generali**    **Capocuochi** → **Cuochi**

**Educatori**

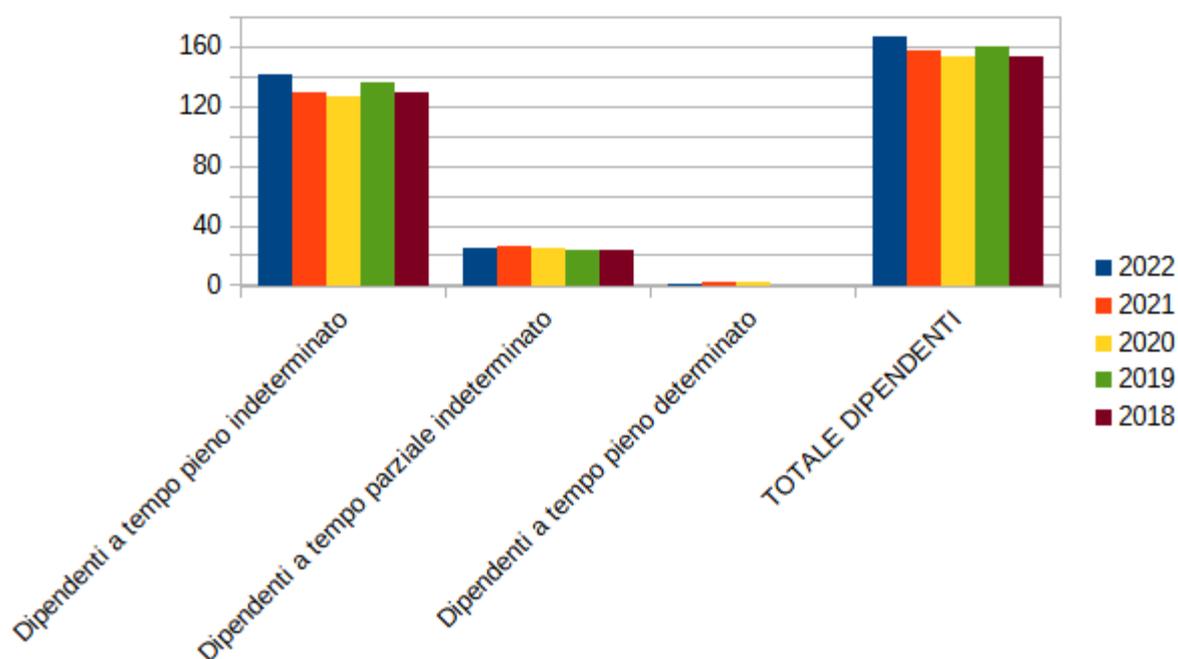
**Farmacisti**

## Il personale

Il personale in forza presso l'ASP viene rappresentato in forma tabellare.

Al 31 dicembre degli ultimi 5 anni i contratti dei dipendenti dell'Asp dei Comuni della Bassa Romagna risultano così suddivisi

TIPOLOGIA CONTRATTUALE DIPENDENTI RUOLO	2022	2021	2020	2019	2018
Dipendenti a tempo pieno indeterminato	141	130	127	136	130
Dipendenti a tempo parziale indeterminato	25	26	25	24	24
Dipendenti a tempo pieno determinato	1	2	2		
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>167</b>	<b>158</b>	<b>154</b>	<b>160</b>	<b>154</b>



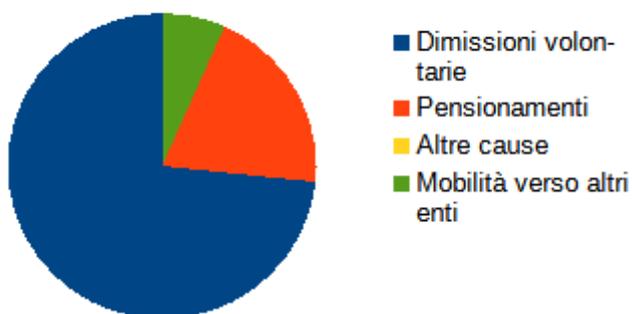
## L'andamento del turnover nel quinquennio 2018-2022

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Dimissioni</b>	15	20	37	23	17
<b>Assunzioni</b>	24	20	35	29	8

Nell'anno 2022 sono così suddivise

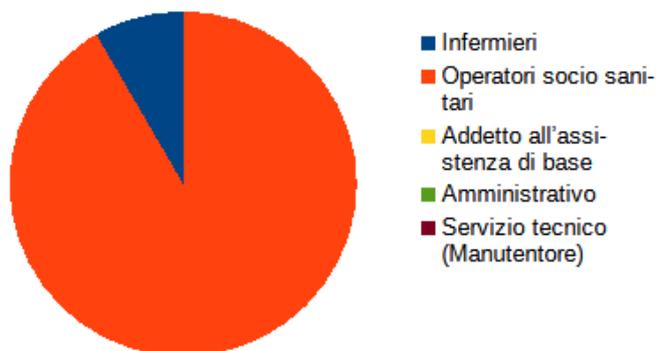
MOBILITA' DEL PERSONALE	
<b>Dimissioni ultimi 12 mesi</b>	
Dimissioni volontarie	11
Pensionamenti	3
Altre cause	0
Mobilità verso altri enti	1
<b>Totale dimessi</b>	<b>15</b>

Dimissioni ultimi 12 mesi



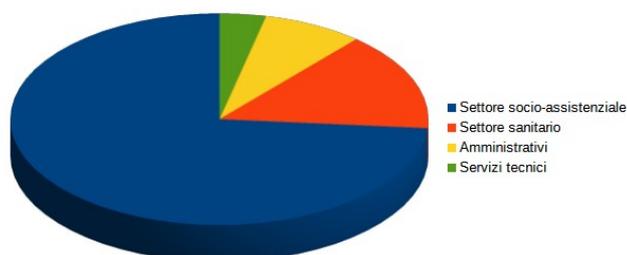
Assunzioni ultimi 12 mesi	
Infermieri	2
Operatori socio sanitari	22
Addetto all'assistenza di base	
Amministrativo	
Servizio tecnico (Manutentore)	
<b>Totale assunzioni</b>	<b>24</b>

Assunzioni ultimi 12 mesi



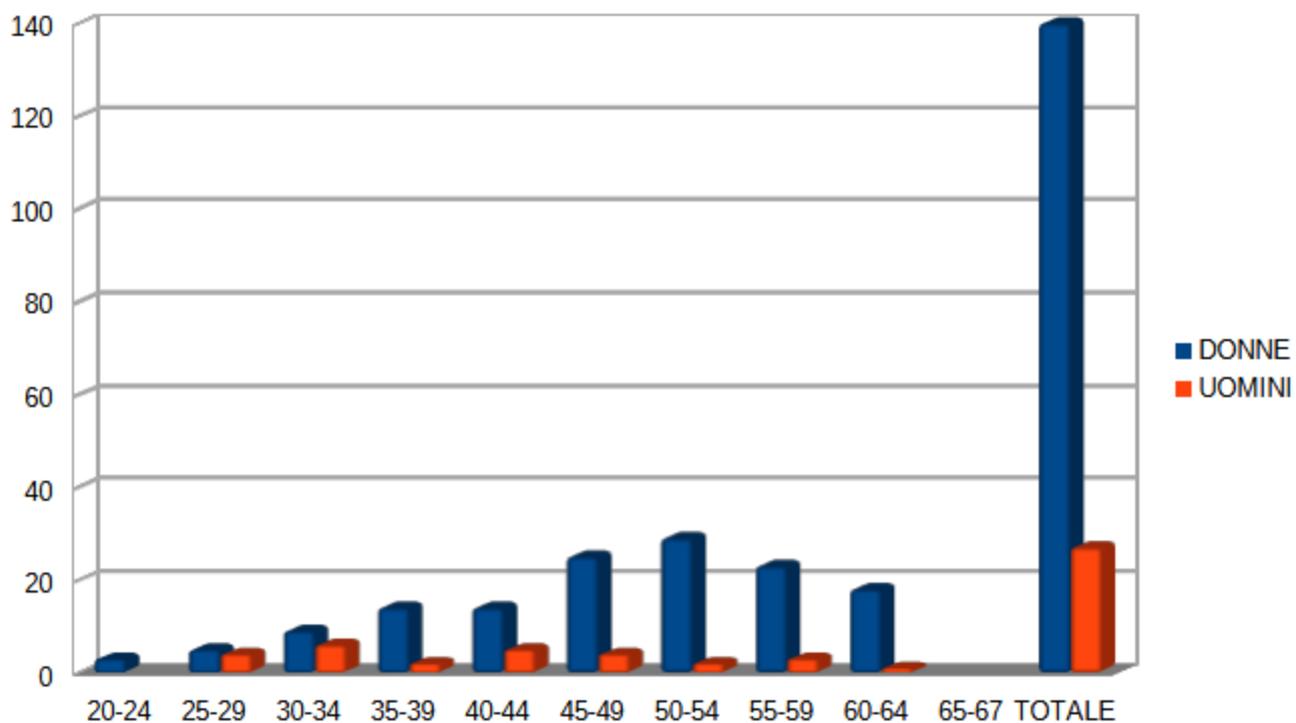
### Distribuzione del personale per area di attività

2022	
Settore socio-assistenziale	123
Settore sanitario	25
Amministrativi	13
Servizi tecnici	6
<b>TOTALE</b>	<b>167</b>



**Distribuzione dei dipendenti Asp in relazione all'età e al genere**

CLASSI DI ETÀ	DONNE	UOMINI	
20-24	3		3
25-29	5	4	9
30-34	9	6	15
35-39	14	2	16
40-44	14	5	19
45-49	25	4	29
50-54	29	2	31
55-59	23	3	26
60-64	18	1	19
65-67			0
<b>TOTALE</b>	<b>140</b>	<b>27</b>	<b>167</b>

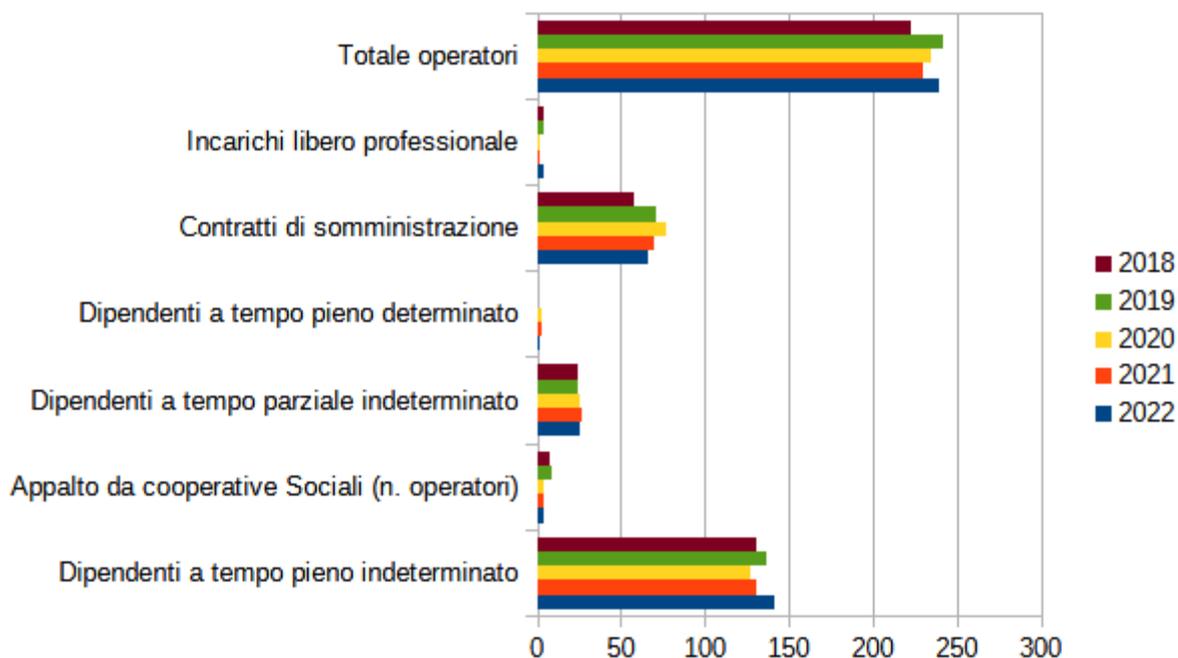


## Indicatori relativi alle risorse umane - Complessivi

Il personale somministrato ha contribuito in modo rilevante al mantenimento della qualità nell'erogazione dei servizi e al raggiungimento degli obiettivi previsti. L'ASP riconosce anche a detto personale la corresponsione della produttività per la performance organizzativa, destinando delle risorse extra rispetto al Fondo risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività.

Si riassume l'andamento delle distribuzioni complessive delle risorse umane suddivise per tipologia contrattuale:

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2022	2021	2020	2019	2018
Dipendenti a tempo pieno indeterminato	141	130	127	136	130
Appalto da cooperative Sociali (n. operatori)	3	3	3	8	7
Dipendenti a tempo parziale indeterminato	25	26	25	24	24
Dipendenti a tempo pieno determinato	1	2	2		
Contratti di somministrazione	66	69	76	70	57
Incarichi libero professionale	3	0	1	3	4
<b>Totale operatori</b>	<b>239</b>	<b>230</b>	<b>234</b>	<b>241</b>	<b>222</b>



## 1.4 I risultati raggiunti

Nelle tabelle sotto riportati i dati del bilancio aziendale così riclassificati

- BUDGET 2022 E CONSUNTIVO 2022;
- CONTO ECONOMICO A PIL E ROC 2022

Piano dei conti	Budget	Consuntivo	Differenza assoluta	Differenza %
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	14.039.001	14.143.158	104.158	0,74%
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	10.160.972	10.179.124	-18.153	-0,18%
COSTI CAPITALIZZATI	1.682.049	1.641.754	40.295	2,40%
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.045.222	2.145.608	-100.386	-4,91%
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	150.758	176.673	-25.915	-17,19%
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	13.567.521	13.895.212	-327.691	-2,42%
ACQUISTI BENI	1.855.362	1.832.184	23.177	1,25%
ACQUISTI DI SERVIZI	4.040.140	4.855.258	-815.118	-20,18%
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	42.521	47.211	-4.690	-11,03%
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	5.751.906	5.277.755	474.151	8,24%
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.715.234	1.669.315	45.920	2,68%
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONC	-10.047	21.500	-31.546	314,00%
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	172.405	191.988	-19.584	-11,36%
<b>DIFF. VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>471.480</b>	<b>247.946</b>		<b>0,00%</b>
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	1.500	20.481	-18.981	###
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-895	-829	-66	7,33%
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>605</b>	<b>19.652</b>		<b>0,00%</b>
PROVENTI STRAORDINARI	80.000	97.873	-17.873	-22,34%
ONERI STRAORDINARI	0	-50	50	
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	<b>80.000</b>	<b>97.823</b>		<b>0,00%</b>
<b>RISULT. PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+-C+-D+-E)</b>	<b>552.085</b>	<b>365.422</b>		<b>0,00%</b>
I) IMPOSTE E TASSE	540.991	536.201	4.790	0,89%
IMPOSTE SUL REDDITO	540.991	536.201	4.790	0,89%
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>11.094</b>	<b>-170.779</b>		<b>0,00%</b>

**CONTO ECONOMICO A "PIL E ROC"**

DESCRIZIONE	PARZIALI	TOTALI		
+ Ricavi da attività di servizi alla persona	10.179.124		81,80%	
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	299.547		2,41%	
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	1.788.746		14,37%	
+ contributi in conto esercizio	176.673		1,42%	
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0,00%	
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0,00%	
<b>Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)</b>		<b>12.444.090</b>		<b>100,00%</b>
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici	-1.832.184		-14,72%	
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	-21.499		-0,17%	
- Costi per acquisizione di lavori e servizi (ivi inclusa Irap su Collaborazioni e Lavoro autonomo occasionale)	-2.532.753		-20,35%	
- <i>Ammortamenti:</i>	-27.561		-0,22%	
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	-1.669.315			
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	1.641.754			
- <i>Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti</i>	0		0,00%	
- <i>Retribuzioni e relativi oneri (ivi inclusa Irap e I costi complessivi per lavoro accessorio e interinale)</i>	-8.327.728		-66,92%	
<b>Risultato Operativo Caratteristico (ROC)</b>		<b>-297.635</b>		<b>-2,39%</b>
+ <i>proventi della gestione accessoria:</i>	77.796		0,63%	
- proventi finanziari	20.481			
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	57.315			
- <i>oneri della gestione accessoria:</i>	-12.256		-0,10%	
- <i>oneri finanziari</i>	-829			
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-11.427			
<b>Risultato Ordinario (RO)</b>		<b>-232.095</b>		<b>-1,87%</b>
+/- <i>proventi ed oneri straordinari:</i>	97.823		0,79%	
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>-134.272</b>		<b>-1,08%</b>
- <i>imposte sul "reddito":</i>	-36.507		-0,29%	
- IRES	-36.507			
- IRAP (ad esclusione di quella determinata col Sistema retributivo già allocata nelle voci precedenti)	0			
<b>Risultato Netto (RN)</b>		<b>-170.779</b>		<b>-1,37%</b>

## Dati dei servizi erogati

Si riassumono nella seguente tabella i dati relativi ai servizi erogati anno 2022 confrontando le previsioni con i dati a consuntivo, in termini di presenze e ricavi.

I principali scostamenti di bilancio si rilevano nei costi, mentre complessivamente i ricavi sono in linea con quanto previsto.

Gli scostamenti nei costi più significativi riguardano le utenze, legati ad una vera e propria crisi energetica globale, in conseguenza della quale sia il prezzo del gas naturale che dell'elettricità hanno raggiunto livelli record, innescando una ripresa inflattiva che non si registrava da decenni.

### Si analizzano di seguito gli andamenti delle principali voci di ricavo

La macro voce 1) Ricavi da attività per servizi alla persona complessivamente risulta in linea con le previsioni, con un incremento minimo dello 0,18%, (valore assoluto € 18.153) rispetto alla previsione, così articolato:

a) incassi relativi alle Rette: il consuntivo rileva una riduzione del - 0,03% valore assoluto € - 1.731, che conferma complessivamente le previsioni:

- nelle Cra, dopo un primo semestre ancora caratterizzato dalle chiusure dovute ai cluster pandemici, si è registrato una ripresa degli ordinari livelli di copertura dei posti, eguagliando le % di presenze preventivate, con un aumento minimo delle rette, (incidenza complessiva dell'aumento 0,22%);

- i centri diurni per anziani sono stati riaperti per la prima volta dopo la pandemia, negli ultimi mesi dell'anno e il centro socio occupazionale ha ripreso l'ordinaria frequenza, con un complessivo incremento delle presenze, rispetto alle previsioni, (incidenza complessiva dell'aumento 0,23%);

- nelle comunità alloggio, si è registrato soprattutto nel secondo semestre una ripresa dei livelli ordinari di copertura per la CA Silvagni e un incremento degli ingressi nella CA Via Fermini, superando le previsioni, (incidenza complessiva dell'aumento 0,97 %);

- nel centro residenziale per disabili F.lli Bedeschi, nel quale normalmente si alternano i diversi utenti del centro diurno, nelle ore di chiusura dello stesso, si è registrato una consistente riduzione delle richieste di sollievo da parte delle famiglie con una diminuzione complessiva delle presenze rispetto alle previsioni, (incidenza complessiva della riduzione - 1,46%).

Si riporta di seguito il riepilogo, che espone per ogni sede/servizio, i dati previsionali e a consuntivo, sia con riferimento alle presenze, agli importi complessivi delle rette e alle percentuali di copertura dei posti letti.

PROSPETTO PRESENZE – RETTE		PREVISIONE 2022			CONSUNTIVO 2022			DIFFERENZA CONSUNTIVO - BUDGET			% COPERTURA POSTI					
STRUTTURA	SERVIZIO	PRESENZE	ASSENZE	IMPORTO RETTE	PRESENZE	ASSENZE	IMPORTO RETTE	PRESENZE	ASSENZE	RETTE	BUDGET		CONSUNTIVO		DIFFERENZA CONSUNTIVO- BUDGET	
											%		%		-1,10%	-0,09%
SASSOLI	CRA ACCRED.	32.358	499	1.623.613	32.010	479	1.603.427	-348	-20	-20.186	97,85%		96,75%		-1,10%	
	CRA NON ACCREDITATO	1.937	63	190.351	2.491	43	215.415	554	-20	25.064	74,77%	95,58%	85,75%	95,67%	10,99%	-0,09%
	PROTETTO	729	0		596	5		-133	5							
CA VIA FERMINI	COMUNITA' ALLOGGIO	2.288	44	154.030	2.853	12	189.599	565	-32	35.569	63,89%		78,49%		14,60%	
SILVAGNI	CENTRO DIURNO			0	38		1.104	38	0	1.104	0,00%		1,22%		1,22%	
	COMUNITA' ALLOGGIO	9.376	142	612.803	9.501	151	626.807	125	9	14.004	96,58%		97,94%		1,36%	
F.LLI BEDESCHI	CRA ACCRED.	22.609	484	1.128.297	22.394	261	1.111.244	-215	-223	-17.053	97,34%		95,49%		-1,85%	
	CRA NON ACCREDITATO	1.745	50	113.710	1.835	32	118.495	90	-18	4.785	98,36%	95,73%	102,30%	94,96%	3,95%	0,77%
	RSA	5.163	190	262.704	5.247	39	264.501	84	-151	1.797	91,66%		90,51%		-1,15%	
	CENTRO DIURNO	0	0	0	285	54	8.795	285	54	8.795	0,00%		7,24%		7,24%	
	C. RES.HANDICAP	1.620		253.440	1.184		178.941	-436	0	-74.499	88,77%		64,88%		-23,89%	
JUS PASCENDI	CRA ACCRED.	13.137	252	660.270	13.596	25	677.118	459	-227	16.848	96,53%		98,20%		1,67%	
CENTRO L'INCHIOSTRO	CENTRO SOCIO- OCCUPAZIONALE	1.277		87.000	1.707		89.041	430	0	2.041	37,21%		49,74%		12,53%	
TOTALI				5.086.218			5.084.487			-1.731					-0,03%	

b) La voce oneri a rilievo sanitario comprende:

◦ gli oneri a carico del Fondo regionale per la Non Autosufficienza (FRNA) disciplinati:

▪ dalla Delibera Regionale n. 273/2016, ai quali si aggiungono le quote aggiuntive per le gestioni pubbliche, per i servizi di Casa Residenza Anziani delle strutture accreditate Sassoli di Lugo e F.Lli Bedeschi di Bagnacavallo;

▪ dalla Delibera Regionale n. 1625 del 28/09/2022, a partire dal 01/04/2022. La stessa ha definito un aumento straordinario delle quote di remunerazione dei servizi socio sanitari accreditati, rispetto alla delibera n. 273/2016, per un valore pro capite/giornaliero di € 3 per le Cra e € 0,80 per Centri diurni;

◦ l'ulteriore onere, quale forma di remunerazione dei servizi socio sanitari per anziani, in seguito all'emergenza Covid-19, a copertura dei posti non occupati, sia in presenza di cluster, sia in conseguenza della riorganizzazione legata all'emergenza stessa, nei limiti definiti dal Comitato di Distretto di Lugo, erogato nel primo semestre;

Complessivamente nell'esercizio, il valore degli oneri a rilievo sanitario è incrementato del 3,52% (valore assoluto € 129.111) rispetto alla previsione. Il decremento minimo, dovuto alla flessione delle presenze delle Cra pari allo -0,15%, è stato totalmente compensato dalla remunerazione collegata alla riapertura del Centro Diurno accreditato, non previsto.

L'incremento annuo è dovuto all'aumento delle quote giornaliere dell'onere, disposto con la delibera 1625/2022 richiamata in precedenza.

Di seguito si allega il prospetto – riepilogo degli oneri a rilievo sanitario, quale voce di ricavo più significativa, insieme alle rette.

ONERI A RILIEVO SANITARIO ANNO 2022										
PROSPETTO RIEPILOGO ONERI A RILIEVO SANITARIO		PREVISIONE 2022			CONSUNTIVO 2022			DIFFERENZA CONSUNTIVO – BUDGET		
STRUTTURA	SERVIZIO	PRESENZE	ASSENZE	ONERI A RILIEVO SANITARIO	PRESENZE	ASSENZE	ONERI A RILIEVO SANITARIO	PRESENZE	ASSENZE	TOTALE ONERI
SASSOLI	CRA ACC,	32.358	499	1.616.078	32.010	479	1.657.039	-348	-20	40.961
F.LLI BEDESCHI	CRA ACC,	22.609	484	1.189.085	22.394	261	1.215.184	-215	-223	26.099
	CENTRO DIURNO	0	0	0	285	54	8.434	285	54	8.434
	CRA ACC. EX RSA	5.163	190	262.336	5.247	39	274.341	84	-151	12.005
JUS PASCENDI	CRA ACC,	13.137	252	598.429	13.596	25	640.041	459	-227	41.612
<b>TOTALE</b>				<b>3.665.928</b>			<b>3.795.038</b>			<b>129.110</b>
<b>% sul totale oneri</b>										<b>3,52%</b>

## 2. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

Il piano della performance a partire dal 2022 è stato assorbito dal PIAO (piano integrato di attività e organizzazione) nella sezione **2.2 – Performance**. All'interno della stessa sono individuati gli obiettivi e gli indicatori di performance di efficienza ed efficacia, sviluppati sulla base delle priorità di intervento definite nel piano programmatico, quale documento di pianificazione aziendale, che individua per il triennio di riferimento, in termini quali-quantitativi, le strategie e gli obiettivi aziendali.

### 2.1 Albero della performance

La struttura del piano dei centri di responsabilità dell'ASP dei Comuni della Bassa Romagna è effettuata come segue:

Area Assistenza che comprende le seguenti strutture assistenziali

- Sassoli – Lugo (CRA e Comunità alloggio Via Fermini)
- Silvagni – Voltana di Lugo (Comunità alloggio, Centro Diurno)
- Jus Pascendi – Conselice (CRA)
- Bedeschi – Bagnacavallo (CRA (compreso i posti riservati alla ex Residenza Sanitaria Assistenziale - nucleo di alta attività assistenziale), Centro Diurno, Centro residenziale per Handicap,
- Casa Lolli – Bagnacavallo, gestione appartamenti per anziani
- L'Inchiostro – Alfonsine centro diurno socio occupazionale per disabili

Amministrazione Centrale – Bagnacavallo che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e i servizi amministrativi

Patrimonio – gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare

Farmacia Santo Monte - Bagnacavallo

Responsabili delle risorse assegnate

Direttore generale

Coordinatore attività assistenziali strutture/servizi : Sassoli – Lugo,

Coordinatore attività assistenziali struttura Jus Pascendi – Conselice, Centro diurno socio occupazione l'Inchiostro e Centro Anziani Silvagni – Voltana di Lugo

Coordinatore attività assistenziali struttura Bedeschi e Casa Lolli – Bagnacavallo

Direttore area amministrativa

Direttore Farmacia

Il sistema di controllo direzionale prevede poi che il budget dell'Amministrazione venga ribaltato sulle altre aree di attività (Assistenza, Farmacia e Patrimonio) per determinare il margine complessivo.

Va inoltre evidenziato che all'interno della struttura Sassoli è gestita una cucina centralizzata che produce e fornisce pasti per le strutture: Sassoli, Silvagni, e Jus Pascendi. I costi di tale attività vengono ribaltati sui servizi fruitori in proporzione al numero di pasti.

## 2.2 Obiettivi assegnati per l'anno 2022

In riferimento agli obiettivi individuati nella sezione 2.2 Performance, si riporta in allegato lo schema sintetico degli obiettivi e relativi risultati.

Schema degli obiettivi individuati nella sezione Performance del Piao		
Descrizione attività	Obiettivi (finalità)	Risultati 2022
<b>Correlati alla qualità dei servizi</b>		
Crescita professionale: elemento di qualità dei servizi 2° anno	Progettazione dei corsi di formazione interna sia in merito agli obiettivi di crescita professionale che alle modalità di verifica	Predisposto e approvato il piano triennale della formazione
Qualità dei servizi sanitari	Individuazione priorità di carattere sanitario da affidare ai RAS monitoraggio e valutazione	Definiti i protocolli e procedure sanitarie da revisionare – Avvio dell'analisi dei documenti
Qualità dei servizi socio-sanitari – promozione del confronto fra figure professionali	Al fine della crescita professionale e in ottica di coordinamento a livello aziendale, attivare incontri periodici di confronto, fra professionisti dello stesso ruolo ( Ras, RAA, coordinatori, animatori) operanti in sedi distinte	Avvio dei percorsi di integrazione. Costituzione dei gruppi interaziendali (Raa – Ras)
Qualità dei servizi sanitari 2° anno	Miglioramento della appropriatezza nella somministrazione degli alimenti in ospiti affetti da veri livelli di disfagia	Completamento del percorso formativo sulla disfagia – Supervisione dei casi – Monitoraggio delle azioni intraprese
Mantenimento dei servizi socio sanitari di qualità	Mantenimento dei livelli di qualità di servizio nonostante i gravi disagi creati dalla pandemia	Mantenimento degli standard previsti dall'accreditamento – Monitoraggio indicatori di servizio
<b>Di efficientamento delle attività sanitarie</b>		
Revisione dei piani di lavoro e della turnistica del gruppo infermieristico	Adeguamento dell'orario di lavoro degli infermieri della Cra Sassoli e Cra F.lli Bedeschi, in relazione ai carichi di lavoro e mutamenti organizzativi del servizio	Revisione del piano di lavoro degli infermieri
<b>Riorganizzazione del sistema di controllo di gestione integrato con gli altri servizi amministrativi e contabili 2° anno</b>	Sviluppo e attuazione di un nuovo sistema di controllo di monitoraggio del budget	Revisionati e semplificati i report trimestrali sulle ore lavorate, sul controllo delle tariffe del lavoro somministrato e sulle modalità di gestione dei ribaltamenti mensili, promuovendo l'utilizzo dei dati informatizzati in sostituzione di stampe cartacee

Di miglioramento della performance e per favorire le pari opportunità ed equilibrio di genere		
studio e realizzazione nuove schede di valutazione della performance	Valorizzazione delle risorse umane, con l'implementazione di nuove schede di valutazione delle prestazioni monitoraggio ed entrata a regime	Completamento del percorso formativo, distribuzione e utilizzo sperimentale delle nuove schede
Digitalizzazione		
passi nei servizi alla persona: dematerializzazione della documentazione socio sanitaria, avvio della gestione dei turni totalmente informatizzata 2° anno	Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro sia dei servizi per anziani che nella gestione del personale volto alla dematerializzazione della documentazione	Gestione moduli aggiuntivi cartella (statistiche) e avvio del programma gestione turni
Informatizzazione e dematerializzazione, nuovi passi nei servizi alla persona: dematerializzazione della documentazione sanitaria, avvio di una gestione dei turni totalmente informatizzata per gli operatori sanitari – 2° anno	Potenziamento del processo di informatizzazione degli strumenti di lavoro dei servizi per anziani volto alla dematerializzazione della documentazione	Gestione moduli aggiuntivi cartella (statistiche) e avvio del programma gestione turni
Upgrade software presenze e portale personale 2.0, controllo sulle nuove funzionalità, collaborazione per l'avvio della gestione dei permessi informatizzata. Riorganizzazione della gestione degli infortuni	Sistema di controllo centralizzato per la gestione delle criticità e relative soluzioni dovute all'upgrade	Assicurato il coordinamento della gestione delle criticità affrontate in seguito all'upgrade dei nuovi software e analisi della struttura per l'attivazione della gestione informatizzata della richiesta dei permessi. Riorganizzazione del sistema di gestione degli infortuni quadruplicati rispetto al passato per effetto del Covid-19

Sviluppo e coordinamento della gestione totalmente informatizzata permessi/assenze e supervisione del Upgrade della CSS da un punto di vista informatico;	Richiesta di permessi mediante il portale del personale da parte dei dipendenti e passaggio ai gestionali presenze e turni	Assicurato il coordinamento da un punto di vista informatico dell'Upgrade della CSS e della studio e impostazione struttura per gestione completa dei permessi con il portale
Analisi, simulazioni e attivazione sito Ente in ottemperanza alle nuove indicazioni Agid per i siti della PA	Passaggio dall'attuale impostazione del sito Ente ad un nuovo sito in ottemperanza alle indicazioni Agid	Messa in linea del nuovo sito
Coordinamento selezione di ambito provinciale fra le 3 Asp della Provincia di Ravenna per il concorso da Operatore socio-sanitario	Procedura innovativa informatizzata, mediante realizzazione in economia di una piattaforma selezioni online Asp , con prove scritte a distanza, unica per le 3 Asp della provincia di Ravenna	Effettuata la selezione con le modalità previste
<b>Obiettivo di efficienza per completamento delle procedure</b>		
Qualità dei servizi socio-sanitari – aggiornamenti dei protocolli/procedure	Revisione dei principali protocolli nell'ambito del sistema di accreditamento	Revisione protocollo nutrizione e rischio infettivo
Elaborazione di un nuovo regolamento, in adeguamento alle modifiche normative e organizzative	Revisione dei regolamenti inerenti gli acquisti e utilizzo	Istruttoria in relazione alla prossima entrata in vigore del codice degli appalti
Analisi e attuazione dei percorsi per la qualificazione di Stazione Appaltante	Verifica condizioni giuridiche e organizzative e attuazione adempimenti	Strutturazione check list per l'eventuale candidatura a stazione qualificata
Ridefinizione dei processi di acquisto (dalla richiesta dai servizi all'arrivo degli articoli) – 2° anno	Analisi dei tempi di acquisto, revisione della pianificazione interna, per ridurre i tempi di emissione dell'ordine a partire dal momento dell'autorizzazione all'acquisto	Gestione file condiviso con strutture per analisi e monitoraggio
Ottimizzazione delle procedure del controllo di gestione, con utilizzo di nuove funzionalità di calcolo che migliorano l'elaborazione e la qualità dei risultati. Studio e adattamento nuovi report prodotti dal nuovo programma presenze 2.0	Report trimestrali per il controllo ore lavorate, consumi utenze e beni più significativi e sull'andamento delle presenze nei servizi attivi.	Attivazione di nuove procedure di reportistica sui consumi di beni, e dei servizi energetici , monitorati mensilmente, e controlli sull'andamento delle presenze in termini statistici

Gestione attività di controllo e monitoraggio nel servizio guardaroba per il cambio fornitore durante assenza del titolare del servizio stesso	Assicurare un'esecuzione efficiente del servizio, con controllo e risoluzione delle criticità in collaborazione con il soggetto esterno	Effettuato il cambio del fornitore con presidio delle criticità
studio e progettazione adempimenti per stesura PIAO	Soluzioni operative per l'integrazione dei piani triennali che confluiscono nel nuovo documento di programmazione strategica (PIAO) per l'anno 2022, strutturazione del piano unico a partire dal 2023	Realizzato proposta Piao con l'impostazione di uno strumento di base utile per la pianificazione futura
Studio e individuazione dei requisiti, dei parametri valutabili, delle modalità per l'attivazione della progressioni verticali, per i diversi profili professionali dell'Asp	Schema di regolamento delle progressioni verticali ai sensi dell'art. 52 comma 1 bis del d.lgs. 165/2001	Predisposta bozza del regolamento, utile per l'adozione del regolamento e completamento delle percorso di progressione degli operatori socio sanitari
Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Completamento della parte progettuale sistema di valutazione delle prestazioni e avvio sperimentazione e revisione del sistema di valutazione	Impostazione di una prima bozza del sistema di valutazione completo e unico sia per dipendenti, titolari di posizione organizzativa e dirigenti
Gestione della procedura di selezione per il Direttore Generale dell'Azienda	Definizione di una lista di candidati idonei da sottoporre alla scelta dell'Amministratore Unico	Gestito in modo autonomo la selezione per il Direttore Generale
Revisione totale della gestione del patrimonio immobiliare	Nuova modalità di gestione del patrimonio destinato all'Erp, con riduzione dei costi residui a carico ASP	Sottoscrizione dei contratti di comodato con tutti i comuni interessati
all'interno dei principali tavoli di riflessione, programmazione e coordinamento promossi dal sistema di Welfare a livello locale, regionale e nazionale – 2° anno	Coinvolgimento dell'azienda della pianificazione del welfare territoriale (livello regionale e distrettuale)	Presenza operativa ai tavoli regionali sull'accreditamento, incontri istituzionali con associazioni di rappresentanza e Regione
favorire l'informazione e la comunicazione con i dipendenti sui temi centrali sulla sicurezza e qualità e sviluppo di nuovi canali diretti agli utenti/familiari	Consolidamento della comunicazione verso l'esterno e sviluppo di uno specifico piano di comunicazione interna, sia sui temi di sicurezza e qualità del lavoro che per rafforzare il senso di appartenenza e di identità dei dipendenti	Sviluppo dell'area Intranet per la gestione delle comunicazioni con il personale
Aggiornamento delle strategie anticorruzione e del relativo piano triennale	Miglioramento delle strategie anticorruzione e avvio della revisione del codice di comportamento aziendale	Approvazione nuovo codice di comportamento

Per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

Piani alimentari e di movimentazione aperti al personale volontario, in collaborazione con consulenti specifici aziendali (dietista, nutrizionista, fisioterapista)	Progressivo miglioramento e sensibilizzazione del personale alle tematiche della salute e della prevenzione.	Stante il perdurare della pandemia le azioni relative a questi obiettivi sono state rinviate al 2023
Attivare con le cucine interne la possibilità per i dipendenti di fare richiesta di un pasto da asporto al solo costo di produzione, a fine turno	Promozione di stili corretti di alimentazione	Stante il perdurare della pandemia le azioni relative a questi obiettivi sono state rinviate al 2023
Maggiore coinvolgimento nelle decisioni che riguardano direttamente i lavoratori è emersa nella rilevazione dell'indagine di clima organizzativo	Miglioramento del benessere organizzativo	Stante il perdurare della pandemia le azioni relative a questi obiettivi sono state rinviate al 2023

## **La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa e di direzione**

### Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa dei direttori riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

Gli incaricati di p.o. e i direttori vengono infatti valutati con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;

### AREA 1: Valutazione della performance della u.o. di diretta responsabilità

La prima sezione della scheda riporta la valutazione della performance del settore, inteso come unità organizzativa di riferimento anche in relazione agli strumenti di programmazione dell'ente;

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide con la verifica da parte del Dirigente dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi;

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi.

### AREA 2: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l'ente

La seconda sezione della scheda riguarda il contributo individuale che ogni incaricato di p.o. apporta alla performance di tutto l'ente; tale ambito rimanda al primo livello della valutazione organizzativa, quella appunto riferita all'ente nel suo complesso.

La valutazione della performance organizzativa concerne nello specifico alcuni ambiti, tra cui:

- a) l'attuazione complessiva dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

E' quindi ad essi che occorre fare riferimento nella valutazione del contributo individuale del funzionario incaricato di p.o.

La scala di valutazione utilizzata è articolata sulla base della graduazione dell'ampiezza del contributo apportato, la quale è determinata anche dalla posizione e dal ruolo rivestiti dal valutato.

Anche in questo caso la scala di valutazione associata prevede un punteggio che varia da 0 a 40 punti, articolato su cinque gradi di giudizio.

### AREA 3: Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La terza area della scheda riguarda i fattori connessi alle competenze professionali e manageriali dimostrate. Per quanto concerne gli incaricati di p.o. o di direzione, i singoli fattori di valutazione sono differenti in relazione all'area professionale di appartenenza. Nella tabella sottostante sono riportati, a titolo esemplificativo, i fattori di valutazione che riguardano il profilo professionale di "funzionario amministrativo".

Ad ogni fattore singolo di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Si tratta della valutazione delle performance organizzativa di tutto l'ente che implica la definizione di indicatori e standard di qualità che riguardano l'organizzazione nel suo complesso.

Per ogni fattore il valutatore deve esprimere un giudizio in relazione alla seguente scala di valutazione. In maniera analoga alle precedenti scale di giudizio, anche questa scala è articolata su cinque gradi di valutazione, a cui corrispondono punteggi che variano da 0 a 40 punti.

### Risultati di valutazione

Il Direttore ha proceduto alla valutazione di ogni singolo incaricato di posizione organizzativa sulla base della scheda di valutazione prevista dall'anzidetto sistema, attribuendo il punteggio per ogni area compreso il raggiungimento degli obiettivi nell'area 1;

Si espongono a seguire i dati statistici relativi alle anzidette valutazioni

#### Anno 2022

<b>retribuzione di risultato titolari posizione organizzativa</b>	
Numero dipendenti interessati	6,00
Valutazione MEDIA	95,55
Valutazione MASSIMA	99,75
Valutazione MINIMA	88,92
Importo medio erogato relativo all'anno	2.464
Importo massimo erogato relativo all'anno	3.649
Importo minimo erogato relativo all'anno	1.384
Totale importo stanziato a preventivo	14.782
Totale importo liquidato a consuntivo	14.782

#### Statistica - valutazioni titolare di posizione organizzativa

Punteggio espresso su base 100	<b>ANNO 2022</b>	<b>ANNO 2021</b>
Medio	95,55	91,96
max	99,75	99,52
minimo	88,92	76,67
Mediana*	97,95	98,48
Moda**	-	-
Scarto quadratico medio***	5,23	8,97
Numero di valutazioni	6	7

\* il valore che occupa il posto di mezzo nella distribuzione ordinata delle valutazioni

\*\* il valore con maggiore frequenza

\*\*\* misura la dispersione dal valore medio

**Per l'area direzionale non sono stati ancora completati i percorsi di valutazione per la liquidazione della retribuzione di risultato per l'anno 2022**

### La valutazione dei dipendenti

La valutazione individuale viene formalizzata attraverso una scheda che prende in esame diversi aspetti del lavoro proprio di ogni professionalità, partendo dal piano di lavoro e dagli altri strumenti di programmazione delle attività.

Si definisce una scheda specifica per ogni professionalità, prevedendo anche la possibilità di schede differenziate a seconda della tipologia di servizio in cui si è inseriti (CRA, Centro Diurno, R.S.A. Ecc.). In ogni caso le schede dovranno essere il più possibile condivise con il personale al quale sono destinate, garantendo a priori l'individuazione delle attività e dei comportamenti oggetto di valutazione, oltre che le modalità effettive di valutazione. La scheda è articolata sui diversi livelli di qualità della prestazione attesa, con l'indicazione del punteggio previsto per ognuno di questi livelli, in modo da rendere più chiaro ed omogeneo possibile il giudizio finale espresso dal valutatore, sia ai fini di una comprensione effettiva da parte del dipendente, sia per potersi confrontare con i propri colleghi.

Le schede dovranno comunque essere articolate in modo tale da consentire l'utilizzo del punteggio massimo disponibile in modo coerente alla formazione di una graduatoria unica, a prescindere dal profilo professionale di appartenenza. Saranno previsti momenti di confronto e di approfondimento congiunto fra i valutatori al fine di condividere sia i contenuti delle schede, sia le modalità per la valutazione.

Le valutazioni del personale non titolare di posizione organizzativa costituisce la base per l'erogazione dei premi di produttività e per i progetti innovativi, come definito nella contrattazione decentrata.

Nel 2022 il premio correlati alla performance, che risulta dalla distribuzione del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane è suddiviso in:

- quota performance individuale pari ad € 140.872
- quota performance organizzativa: € 3.400

Si riepilogano nelle seguenti tabelle i premi sulla performance distribuiti con riferimento all'anno 2022

<b>Premi performance individuale (CCI_ASP art. 6 e 7 )</b>	<b>ASP</b>	<b>Area amministrativa</b>	<b>Area assistenziale</b>
Numero dipendenti interessati	142	9	133
Importo medio erogato	992	1.051	988
Importo massimo erogato	1.242	1.235	1.532
Importo minimo erogato	229	813	229
IMPORTO STANZIATO	140.872	9.461	131.410
IMPORTO EROGATO	140.872	9.461	131.410

<b>Premi performance organizzativa (CCI_ASP art. 5 )</b>	<b>ASP</b>	<b>Area amministrativa</b>	<b>Area assistenziale</b>
Numero dipendenti interessati	9	8	1
Importo medio erogato	378	375	400
Importo massimo erogato	750	750	400
Importo minimo erogato	236	236	400
IMPORTO STANZIATO	3.400	3.000	400
IMPORTO EROGATO	3.400	3.000	400

#### Statistica - valutazioni dipendenti

Punteggio espresso su base 100	<b>ANNO 2022</b>	<b>ANNO 2021</b>
Medio	94,00	94,30
max	100,00	100,00
minimo	66,90	64,20
Mediana*	94,80	96,10
Moda**	100,00	100,00
Scarto quadratico medio***	6,17	6,05
Numero di valutazioni	142	147

\* il valore che occupa il posto di mezzo nella distribuzione ordinata delle valutazioni

\*\* il valore con maggiore frequenza

\*\*\* misura la dispersione dal valore medio

<b>AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI ANNO 2022</b>		
	STANZIATO PERSONALE COMPARTO	STANZIATO DIRIGENTI
Retribuzione di risultato direzione		9.960
Retribuzione di risultato titolari di posizione organizzativa	14.782	
ALTRO PERSONALE – CCNL 21/05/2018 art. 68 comma 2: premi correlati alla performance organizzativa, alla performance individuale, indennità condizioni lavoro, di cui all'art. 70-bis; indennità di turno, compensi di cui all'art. 24 comma 1 del CCNL 14/09/2000	496.394	
<b>TOTALE</b>	<b>511.176</b>	<b>9.960</b>

<b>AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI ANNO 2022 (erogazione completata nel 2023)</b>		
	EROGATO PERSONALE COMPARTO	EROGATO DIRIGENTI
Retribuzione di risultato direzione		
Retribuzione di risultato titolari di posizione organizzativa	14.782	
ALTRO PERSONALE – CCNL 21/05/2018 art. 68 comma 2: premi correlati alla performance organizzativa, alla performance individuale, indennità condizioni lavoro, di cui all'art. 70-bis; indennità di turno, compensi di cui all'art. 24 comma 1 del CCNL 14/09/2000	483.744	
Arretrati indennità di turni conseguenti agli aumenti contrattuali (CCNL del 16/11/2022)	12.650	
<b>TOTALE</b>	<b>511.176</b>	

### 3. Risorse, efficienza ed economicità

#### I risultati per centro di responsabilità

La struttura del piano dei centri di costo dell'Asp dei Comuni della Bassa Romagna rimarca in larga parte l'articolazione organizzativa sulle Aree Gestionali:

- **Area Servizi alla persona**, che comprende le strutture assistenziali e tutti i servizi di supporto. In particolare, i servizi prodotti dai centri di costo intermedi quali lavanderia, portinerie, manutenzioni, ecc.
- **Settore Patrimonio** che comprende tutte le attività legate alla gestione del patrimonio da reddito.
- **Farmacia**, che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e i servizi generali amministrativi.

### **Conto economico per Centri di Attività dal 01/01/2022 al 31/12/2022 – Area Servizi alla persona**

CONTO ECONOMICO	TOTALE SERVIZI ALLA PERSONA
A) A) VALORE DELLA PRODUZIONE	11.377.815
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	10.179.124
COSTI CAPITALIZZATI	843.153
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	187.428
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	168.110
B) B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-11.330.768
ACQUISTI BENI	-762.579
ACQUISTI DI SERVIZI	-4.380.937
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-40.674
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-5.195.924
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-861.392
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONS	-13.034
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-76.228
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>47.047</b>
C) C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	19.098
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	19.928
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	-829
E) E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	97.873
PROVENTI STRAORDINARI	97.873
ONERI STRAORDINARI	0
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D ± E)</b>	<b>164.019</b>
F) I) IMPOSTE E TASSE	-490.360
IMPOSTE SUL REDDITO	-490.360
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>-326.341</b>

**Conto economico centri di Attività dal 01/01/2022 al  
31/12/2022 – Area Patrimoniale**

CONTO ECONOMICO	GESTIONE PATRIMONIO	GESTIONE IMMOBILI MOBILI EX ATTIVITA' ASSISTENZIALI	TOTALE
A) A) VALORE DELLA PRODUZIONE	586.019	536.586	1.122.605
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	0	1	1
COSTI CAPITALIZZATI	532.489	266.112	798.601
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	53.530	270.473	324.004
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	0	0	0
B) B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-641.866	-308.148	-950.014
ACQUISTI BENI	0	-313	-313
ACQUISTI DI SERVIZI	-13.386	-13.355	-26.741
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	0	-744	-744
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	0	-12.570	-12.570
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-539.722	-266.219	-805.942
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONTS	0	0	0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-88.758	-14.947	-103.706
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>-55.847</b>	<b>228.439</b>	<b>172.591</b>
C) C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	0	504	504
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	0	504	504
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	0	0	0
E) E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0	0	0
PROVENTI STRAORDINARI	0	0	0
ONERI STRAORDINARI	0	0	0
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D ± E)</b>	<b>-55.847</b>	<b>228.942</b>	<b>173.095</b>
F) I) IMPOSTE E TASSE	-1.309	-33.201	-34.510
IMPOSTE SUL REDDITO	-1.309	-33.201	-34.510
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>-57.156</b>	<b>195.741</b>	<b>138.584</b>

**Conto economico centri di Attività dal  
01/01/2022 al 31/12/2022 – Farmacia**

CONTO ECONOMICO	FARMACIA SANTO MONTE
A) A) VALORE DELLA PRODUZIONE	1.642.738
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	0
COSTI CAPITALIZZATI	0
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.634.176
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	8.563
B) B) COSTI DELLA PRODUZIONE	-1.614.430
ACQUISTI BENI	-1.077.963
ACQUISTI DI SERVIZI	-447.580
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-5.793
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	-69.262
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-1.981
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONS	204
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-12.054
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>28.308</b>
C) C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	50
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	50
INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FIN.	0
E) E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-50
PROVENTI STRAORDINARI	0
ONERI STRAORDINARI	-50
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D ± E)</b>	<b>28.308</b>
F) I) IMPOSTE E TASSE	-11.331
IMPOSTE SUL REDDITO	-11.331
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>16.977</b>

## 4. Valutazioni e considerazioni conclusive

L'anno 2022, superato il primo semestre, ha visto una progressiva ripresa dei servizi socio sanitari, più in linea con i dati pre-pandemia. Come precisato in precedenza, i ricavi sono risultati in linea con quanto previsto, mentre gli scostamenti più significativi hanno riguardato le utenze, legati ad una vera e propria crisi energetica globale, in conseguenza della quale sia il prezzo del gas naturale che dell'elettricità hanno raggiunto livelli record, innescando una ripresa inflattiva che non si registrava da decenni. Sono aspetti che non possono che incidere sulle scelte aziendali, considerato la loro incidenza da un punto di vista economico/finanziario.

Con riferimento alla valutazione della performance è stato completato il percorso, sospeso causa la pandemia, della revisione totale delle schede di valutazione a cui farà seguito la revisione complessiva del sistema di valutazione della performance. I risultati e gli obiettivi sono stati comunque valutati e misurati sulla base delle schede di valutazioni "storiche", che sono state alla base per la distribuzione dei premi correlati alla performance.

Pur nelle limitazioni imposte dalle misure per il contrasto alla pandemia, nell'anno 2022 è iniziata la ripresa post pandemia che ha consentito di dedicare impegno e tempo agli obiettivi assegnati, anche nell'area dei servizi alla persona.

Dall'esperienza vissuta in questo particolare periodo storico, emerge che il futuro non può prescindere da una programmazione che sia in grado di dare risposta alle criticità che sono emerse nell'attuale gestione dei servizi rivolti ai soggetti fragili, che necessariamente richiedono la collaborazione e l'integrazione delle diverse Istituzioni a livello nazionale, regionale e locale per riprogettare servizi più adeguati all'utenza e alle famiglie, in grado di garantire la sicurezza sanitaria, di valorizzare le risorse umane, assicurando la sostenibilità economico-finanziaria della gestione e degli investimenti.