

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA
OPERA ROMANI
COMUNE DI NOMI
PROVINCIA DI TRENTO

Verbale di deliberazione N. 30

OGGETTO: Determinazioni in ordine al bilancio preventivo economico pluriennale di previsione per il triennio 2016-2018.

L'anno **duemilaquindici** addì **30** (trenta) del mese di **dicembre** ad ore 20.00 nella sala delle riunioni, convocato dal Presidente, con avvisi recapitati ai singoli componenti, si è riunito il Consiglio di Amministrazione.

Presenti i Signori:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Parolari Francesca | Presidente |
| 2. D'Alessandro Angela | Vice Presidente |
| 3. Delaiti Giuseppe | |
| 4. Prezzi Danilo | |
| 5. Setti don Enrico | |

Assenti	
giust.	Ingiust.

Assiste il Direttore Signor Dal Bosco dott. Livio.

Il Presidente Francesca Parolari constatato legale il numero degli intervenuti dichiara aperta la seduta, ed invita il Consiglio a deliberare sull'oggetto suindicato

Delibera n. 30 del 30/12/2015

OGGETTO: Determinazioni in ordine al bilancio preventivo economico pluriennale di previsione per il triennio 2016-2018.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Accertato che l'articolo 40 della L.R. 21/09/2005, n. 7 prevede che le aziende adottino una gestione economico-finanziaria e patrimoniale ispirata a principi di efficacia, efficienza, economicità e pareggio di bilancio e che predispongano, entro il 31 dicembre di ogni anno, un documento di programmazione economica di durata triennale ed un bilancio preventivo annuale;

Verificato che il Regolamento regionale di attuazione della normativa regionale in argomento, approvato con D.P.G.R. 13/04/2006, n. 4/L e s.m.i., prevede che il bilancio preventivo comprenda il bilancio preventivo economico pluriennale di previsione e il bilancio preventivo economico annuale (budget);

Accertato che l'art. 5 del Regolamento regionale prevede che il Piano programmatico costituisca allegato al Bilancio pluriennale ed illustri gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'Azienda, precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche oltre ad indicare le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere sia in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio prevedendo anche un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare;

Ricordato che la prima annualità del bilancio pluriennale coincide con quella del budget e nella fattispecie è l'anno 2016;

Considerato che il Bilancio preventivo economico pluriennale 2016-2018 e l'allegato Piano programmatico aziendale 2016-2018, rappresentano quindi atti fondamentali di programmazione aziendale;

Preso atto del Bilancio preventivo economico pluriennale 2016-2018 che rappresenta l'implementazione economico-finanziaria dell'allegato Piano programmatico aziendale 2016-2018, predisposti dal presidente e dal consiglio di amministrazione in collaborazione con il direttore e il servizio amministrativo contabile;

Visti e controllati i singoli capitoli del Piano Programmatico Aziendale 2016-2018;

Esaminati nel loro complesso e nelle singole voci i costi ed i ricavi proposti nel relativo Bilancio preventivo economico pluriennale 2016-2018 e ritenuti gli stessi rispondenti alle esigenze aziendali di implementazione economico-finanziaria del Piano programmatico aziendale 2016-2018;

Vista la legge regionale 21 settembre 2005, n. 7, concernente "Nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza – aziende pubbliche di servizi alla persona";

Visto lo Statuto dell'A.p.s.p. "Opera Romani";

Visto il Regolamento organizzativo dell'A.p.s.p. "Opera Romani", approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 11 del 22 aprile 2013;

Visto il Regolamento di contabilità dell'A.p.s.p. "Opera Romani", approvato con deliberazione del commissario straordinario n. 6 del 2 gennaio 2008;

Sentito il parere favorevole del Segretario, in merito alla legittimità dell'atto;
a voti unanimi espressi nelle forme di legge,

D E L I B E R A

1. di approvare il Piano Programmatico Aziendale 2016-2018 e il relativo Bilancio preventivo economico pluriennale 2016-2018 allegati alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale;
2. di dichiarare la presente deliberazione, con separata votazione e con voti favorevoli unanimi, immediatamente esecutiva;
3. di dichiarare la presente deliberazione non soggetta al controllo da parte dell'Organo tutorio ai sensi del disposto dell'art. 19 della Legge Regionale n. 7 del 21/09/2005;
4. di pubblicare il presente atto sul sito informatico dell'A.p.s.p. Opera Romani per dieci giorni consecutivi, ai sensi dell'art. 20, comma 1, della L.R. n° 7/2005;

.....

Avverso la presente determinazione sono ammessi i seguenti ricorsi da parte di chi abbia un interesse concreto ed attuale:

- ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale di Trento, entro 60 giorni, ai sensi dell'art. 2, lett.b) della Legge 6.12.1971 n. 1034;
- ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, entro 120 giorni, ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. 24.11.1971 n. 1199.

Bilancio preventivo economico triennale 2016-2018 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1	Premessa	2
2	Il lavoro svolto nel 2015	2
3	Piano programmatico triennale 2016-2018	7
3.1	Introduzione	8
3.2	Mission, Vision e Valori	8
3.3	<i>Il processo di pianificazione</i>	9
3.3.1	<i>Fase di diagnosi</i>	9
3.3.2	<i>Fase di progettazione e obiettivi strategico -operativi</i>	13
4	Risorse umane ed economiche	17
5	Bilancio di previsione triennale 2016-2018	18
5.1	Esercizio 2016	18
5.2	Esercizio 2017	21
5.3	Esercizio 2018	22
6	Quadro riassuntivo	23
7	Politiche approvate	25

1 Premessa

L'Azienda per i servizi alla persona "*Opera Romani*" di Nomi, è stata legalmente riconosciuta in data 21/12/2007 con delibera della Giunta Provinciale nr. 2984 la quale disponeva la trasformazione in azienda della preesistente Istituzione pubblica di Assistenza e Beneficenza "*Casa di Riposo Opera Romani*". L'Azienda è stata dapprima gestita dal Commissario straordinario, nominato con la sopraccitata delibera provinciale, e poi dal primo Consiglio di Amministrazione nominato con delibera della Giunta Provinciale n. 321 del 15/02/2008.

Lo Statuto dell'azienda, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 279 del 25/09/2007, affida al Consiglio di Amministrazione le funzioni di programmazione che vengono esercitate attraverso l'adozione del budget annuale e pluriennale e del piano programmatico, nelle forme e nei contenuti precisati dai regolamenti di organizzazione e di contabilità attuativi dello Statuto, adottati dal Commissario straordinario rispettivamente con deliberazione n. 3 di data 02/01/2008 e n. 6 di data 02/01/2008 ai sensi dell'art. 4 della L.R. 7/2005.

In ottemperanza a quanto previsto dal nuovo disegno istituzionale, *l'Opera Romani*, al fine di poter esercitare nelle forme previste, le indispensabili funzioni di programmazione, adotta il Piano programmatico triennale 2016-2018 ed il Bilancio di previsione triennale 2016-2018 approvando, contestualmente, tutti i documenti relativi alle Politiche aziendali, che s'intendono allegate al presente documento come parte integrante e sostanziale dello stesso; si tratta di atti di programmazione e di Politiche aziendali che, aggiornati di anno in anno, anticipano e tracciano, nel medio - lungo periodo, le linee di sviluppo dell'azienda.

Le previsioni riferite agli esercizi 2017 e 2018 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2016 in sede di approvazione del budget 2017, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2017-2019.

2 Il lavoro svolto nel 2015

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2015:

A. Qualità dell'assistenza alla persona

NUCLEI I e II PIANO

Nel corso del 2015 si è lavorato per migliorare i livelli qualitativi dell'assistenza offerta. In particolare, a partire dal mese di luglio, è stata operata una riprogettazione dei piani delle attività utilizzando il sistema "Clock" per la definizione dei tempi e dei carichi di lavoro. Tale riorganizzazione ha interessato tutti e quattro i nuclei dell'azienda. Sono stati modificati gli orari delle attività giornaliere, compresi i pasti, per meglio adattarli ai tempi di vita e alle abitudini culturali degli anziani. L'attivazione di uno specifico "*turno jolly*", ha consentito di meglio presidiare le attività di igiene e messa in ordine degli spazi interni dei nuclei.

La nuova organizzazione ha consentito di attivare una collaborazione tra personale OSS e Infermieristico, con riattivazione del profilo di competenze OSS per tutto il personale in possesso del diploma di Operatore Socio Sanitario.

Le attività di animazione, sono state riprogettate completamente, sia in termini di contenuti che di orario, al fine di rispondere con efficacia alle esigenze degli anziani. Gli animatori hanno ripreso ad occuparsi di tutte le esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionale, potenziando le uscite dalla struttura e i legami con il territorio. Attività specifiche di incontro tra ospiti di nuclei diversi, hanno permesso una migliore gestione degli aspetti relazionali e sociali. Le nuove modalità operative, inoltre, prevedono una collaborazione tra le animatrici e una programmazione che preveda momenti di condivisione e integrazione.

Il lavoro dei fisioterapisti è stato modificato nella direzione di una migliore risposta alle esigenze degli anziani; è stato modificato l'orario di lavoro e migliorato l'assessment iniziale dell'anziano con una più puntuale capacità di risposta alle sue esigenze.

Sono stati modificati i piani di lavoro degli infermieri, eliminando tutte le attività che non rientravano nel profilo dell'infermiere; ciò ha permesso di rivedere i contratti in essere con un risparmio per l'azienda.

E' stata rivista la procedura di igiene del mattino della persona al primo piano, con un monitoraggio dei risultati al fine di una successiva attivazione presso gli altri nuclei.

Nel complesso, si è cercato di favorire e migliorare i rapporti professionali tra le diverse figure operanti in azienda. In questa direzione va anche l'attivazione di riunioni mensili di nucleo.

Anche per quanto riguarda i PAI, è stata riorganizzata la programmazione sulla base dell'indice di instabilità degli ospiti; questo, ha permesso di meglio rispondere alle reali necessità programmatiche con un risparmio notevole di risorse. Nell'equipe di PAI è stata introdotta la figura dell'OSS che, in precedenza, ne era esclusa.

E' stata attivata la modalità dei "gruppi di lavoro" come metodologia operativa che permette la condivisione e la discussione delle scelte e delle attività gestionali.

Un aspetto molto importante che ha prodotto un notevole miglioramento del clima organizzativo, con un recupero sui tempi assistenziali, è stata l'eliminazione della registrazione delle attività attraverso i tablet. L'impostazione attuale è quella di registrare informazioni realmente necessarie e utili, al servizio di processi di elaborazione dati effettivamente necessari.

Sono state messi in ordine gli spazi informativi per famigliari, ospiti e dipendenti attraverso l'installazione di apposite bacheche.

Nella sale da pranzo, sono stati sistemati sui tavoli degli appositi segnaposti con simbologia esplicativa delle necessità alimentari dell'anziano.

Nella sale da pranzo, sono stati sistemati sui tavoli degli appositi segnaposti con simbologia esplicativa delle necessità alimentari dell'anziano.

Sono state introdotte nuove modalità di valutazione del periodo di prova del personale neo assunto.

NUCLEI PALAZZINA E CASA ALBERGO

La revisione del piano delle attività del nucleo palazzina ha visto, con il mese di luglio, un potenziamento dei tempi dedicati all'accompagnamento degli ospiti in bagno, un miglior uso della sala polivalente, anche nel pomeriggio del week end, che, oltre all'offrire momenti collettivi di socializzazione, ha risolto l'annoso problema dell'affollamento di ospiti nella sala al piano terra.

Il piano delle attività è stato rivisto anche in Casa Albergo con un aumento dei tempi dedicati all'accompagnamento in bagno degli ospiti che necessitano di due operatori con l'inserimento di una coppia di operatori, al piano terra, dalle ore 10.00 alle ore 11.30 e dalle ore 16.00 alle 18.30.

E' stata attivata la modalità dei "gruppi di lavoro" come metodologia operativa che permette la condivisione e la discussione delle scelte e delle attività gestionali.

Sono state messi in ordine gli spazi informativi per famigliari, ospiti e dipendenti attraverso l'installazione di apposite bacheche.

Nella sale da pranzo, sono stati sistemati sui tavoli degli appositi segnaposti con simbologia esplicativa delle necessità alimentari dell'anziano.

Sono state introdotte nuove modalità di valutazione del periodo di prova del personale neo assunto.

Sempre in Casa Albergo, è stato potenziato il turno dedicato al servizio di parrucchiera, a fronte delle maggiori richieste degli ospiti.

E' stato rivisto il piano di lavoro dell'animazione per meglio adattarlo alle esigenze sociali degli ospiti.

In Palazzina è stato potenziato il lavoro del fisioterapista, presente 18 ore alla settimana, con la presenza di una figura di riferimento anche il lunedì mattina e per altri due pomeriggi in settimana.

In Palazzina è stata rivista la matrice della turnistica al fine di renderla maggiormente equa, inglobando i turni fuori matrice.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Con il mese di luglio è stata realizzata una revisione del piano delle attività con l'attivazione di nuove procedure e, in particolare, con nuove modalità di accesso alla cucina e alle aree di pertinenza.

Grazie all'attività di una dietista, la dott.ssa Maria Brida, è stato rivisto il menù invernale con una conseguente nuova impostazione dei capitolati di appalto. Il nuovo menù è stato impostato tenendo conto delle richieste degli anziani e delle segnalazioni del Comitato degli Ospiti e dei Famigliari.

Sono state migliorate le modalità di comunicazione e il passaggio di informazioni con i nuclei assistenziali.

SERVIZI AUSILIARI – GUARDAROBA E LAVANDERIA

E' stata eliminata la doppia firma, inutile, sul modulo di consegna della biancheria degli ospiti da parte dei famigliari.

In Casa Albergo è stato introdotto il conteggio settimanale della biancheria piana al fine di conseguire una migliore gestione delle consegne.

SERVIZI AUSILIARI – IGIENE AMBIENTALE

Con il mese di settembre è stato affidato il servizio ad una responsabile che ha provveduto a rivedere l'organizzazione e il piano delle attività. Alla stessa responsabile, inoltre, è stata affidata la compilazione della turnistica di tutta l'organizzazione attraverso il portale CBA.

AREA SANITARIA DI DIAGNOSI E CURA

Sono stati introdotti protocolli specifici uniformi per il trattamento delle lesioni da compressione in linea con le indicazioni dell'APSS.

E' stata iniziata l'implementazione di una procedura per la gestione del dolore, secondo le indicazioni dell'OMS.

Sono state ridotte le contenzioni fisiche e farmacologiche, anche attraverso l'utilizzo di terapie alternative.

E' iniziata una collaborazione con la dietista al fine di rivedere i menù: è stato ridotto l'apporto di proteine e quello calorico; si è data preferenza alle proteine di origine vegetale. Sono stati elaborati menù specifici al fine di gestire alcune patologie come il diabete, l'ipertensione ecc.

E' stata introdotta la crema Budwig, messa a punto dalla APSP Residenza dei Laghi di Cavedine, in sostituzione degli integratori di origine artificiale.

Il controllo dell'alvo, è stato ottenuto attraverso l'impiego di lassativi emollienti in sostituzione di lassativi maggiormente irritanti. L'obiettivo, ottenuto anche attraverso l'attivazione di una specifica procedura, è quello di una riduzione degli episodi di subocclusione intestinale.

Importante l'attivazione di un Comitato Etico e di una procedura per la gestione della fine vita.

Iniziato il percorso, che terminerà a gennaio, di implementazione del sistema di controllo farmaci della Busterspid con sistema Bustermed.

Sono stati organizzati momenti di formazione per gli operatori in relazione alla disfagia e alla problematica dell'ab ingestis.

E' stata operata una revisione dei piani terapeutici con riduzione della polifarmacoterapia.

Sono stati introdotti programmi specifici di riabilitazione quali la massofisioterapia e FKT respiratoria in pazienti con BPCO.

B. Area di gestione della qualità

Predisposizione di un nuovo sistema di procedure: nuovo format con condivisione documentale con le varie figure professionali attraverso gruppi di lavoro diversi per ogni procedura.

Predisposizione di un sistema razionale di qualità con audit periodici nei nuclei, con verifiche puntuali anche attraverso colloqui con ospiti, operatori e famigliari.

Revisione della giornata dell'Ospite partendo dall'ascolto delle richieste degli Ospiti rivedendo tutti i piani di lavoro degli operatori nei vari nuclei assistenziali.

Partecipazione ai colloqui con i singoli liberi professionisti, infermieri e fisioterapisti con il fine di ottimizzare le risorse mediante l'elaborazione dei nuovi contratti in relazione alla modifica dei piani delle attività.

Elaborazione della richiesta alla P.A.T. per l'autorizzazione di servizi aggiuntivi: ambulatorio di neuropsicologia, geriatria, cardiologia, psicologia clinica, psicoterapia, podologia, medicina dello sport e punto prelievi.

Attivazione di nuovi controlli microbiologici con prelievi di materiale in cucina e piastramenti nei vari locali dei nuclei assistenziali.

Attivazione di un sistema di reporting riguardante le non conformità.

Collaborazione con la dietista per la predisposizione del capitolato della cucina e del menù stagionale.

Partecipazione al gruppo di lavoro per l'analisi delle necessità e la successiva acquisizione dei materassi anti decubito.

C. Area di gestione della formazione

Convenzione con APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine per i corsi di formazione ECM e non ECM. Attivazione di modalità di formazione "on the job". Programmazione del Piano della formazione con l'integrazione delle richieste inoltrate, informaticamente, direttamente dalle diverse figure professionali.

D. Convenzioni attivate

A partire dal mese di luglio, sono state attivate alcune gestioni associate con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine relative a: gestione della funzione di Direzione, del servizio ICT e della formazione.

E. Valorizzazione del patrimonio immobiliare

E' iniziata regolarmente, nel 2015, la costruzione della nuova RSA di Volano.

Con determinazione del direttore n. 20 del 30/04/2014, rettificata per errori materiali con successivo atto del 20/05/2015 nr. 26, esecutive, è stato approvato il progetto esecutivo per un importo totale di € 11.500.000,00; In particolare:

1. i costi complessivi previsti in ordine alla realizzazione dell'investimento in argomento ammontano quindi a complessivi € 11.500.000,00;
2. che la spesa prevista beneficiava di un finanziamento di € 9.990.000,00 da parte della Provincia Autonoma di Trento (determina del dirigente n. 267 del 20/12/2013) e di un intervento per € 1.510.000,00 con oneri propri di bilancio aziendale o con stipula di mutuo come previsto dalla determinazione del Direttore nr. 20 del 30/04/2014 al punto 2;

A seguito della procedura di scelta del contraente, con verbale del 09/03/2015, i lavori sono stati aggiudicati in via definitiva all'ITI Impresa Generale Spa con sede in Modena, con il ribasso contrattuale complessivo del 42,740 % sull'importo a base d'asta di complessivi € 9.055.535,07 di cui € 8.853.035,07 soggetti a ribasso ed € 202.500,00 per oneri di sicurezza non soggetti a ribasso.

E' stato successivamente firmato il contratto d'appalto Rep. N. 215/2015 sottoscritto in data 07/05/2015 dal Direttore in rappresentanza dell'A.P.S.P. Opera Romani di Nomi e il Sig. Andrea Mazzini legale rappresentante dell'impresa "ITI Impresa Generale Spa" di Modena, registrato a Rovereto il 13/05/2015 al n. 469 serie III.

Il verbale di consegna lavori è stato redatto in data 20/05/2015 con inizio dei lavori per lo stesso giorno.

La struttura prevede 80 posti letto con la chiusura della Casa Albergo e del nucleo Palazzina. Verrà anche superato il modello di stanze a tre posti attualmente presenti al primo e secondo piano della Struttura Centrale.

Nella nuova RSA è previsto un nucleo da 20 posti per la cura delle demenze.

F. Servizi attivi verso l'esterno

L'azienda ha regolarmente gestito le attività relative al servizio pasti per utenti esterni e le attività offerte presso il Centro diurno. Nel 2015, non è stato nominato un coordinatore del centro diurno, nominando, con determina, una figura referente in possesso di titolo OSA.

G. Collaborazioni esterne con enti, associazioni, istituzioni e professionisti

Tra gli aspetti più significativi, va evidenziato come nel corso del 2015 l'azienda abbia attivato una consulenza medico - psichiatrica.

Attivate alcune convenzioni con scuole per attività di tirocinio: Fisioterapisti, OSS, Don Milani.

Progetto giovani con il comune di Volano, Besenello e Nomi.

H. Indicatori, gestione dei dati

A partire dal mese di luglio, l'azienda ha partecipato al "Progetto Indicatori" attivato dalla Residenza Valle dei laghi di Cavedine.

I. *Percorso di informatizzazione*

A partire dal mese di luglio è stato portato avanti un progetto di attivazione di postazioni con PC fissi in progressiva sostituzione dell'attuale modello di rete wireless.

Sono stati dismessi alcuni moduli informatici di controllo delle attività di lavoro (softwarehouse ABC).

J. *Interventi sulla sicurezza*

E' stata completata la formazione antincendio. Il 98% degli operatori hanno effettuato il corso. Non sono state effettuate prove di emergenza.

K. *Carta dei Servizi*

E' proseguita anche nel 2015, la raccolta dei dati relativi alla Carta dei Servizi. All'inizio del 2015 è stata effettuata una revisione della Carta dei Servizi.

L. *Sito WEB*

Non sono state condotte attività di revisione del sito web.

3 Piano Programmatico Triennale 2016-2018

3.1 Introduzione

Predisporre un piano programmatico triennale significa, per l'organizzazione, riflettere e interrogarsi sulla *mission* e sui valori di fondo che la ispirano, ricavandone alcune grandi direttrici che conducano l'azienda a realizzare compiutamente i propri obiettivi. Un ruolo di primo piano deve essere riservato al raggiungimento di livelli di "eccellenza" nell'assistenza all'anziano in condizioni di fragilità, essendo questa la nostra missione principale. L'analisi dei punti di forza e di quelli di debolezza in relazione al panorama provinciale ed extra provinciale, permette di disegnare gli obiettivi strategici (le direttrici da seguire), gli obiettivi operativi (le mete da raggiungere) e le linee di azione (come raggiungere le mete).

Il sistema delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona sta fronteggiando un periodo di profondo mutamento: le modifiche dell'ordinamento introdotte con la legge regionale n. 7 del 21 settembre 2005, il radicale cambiamento nelle caratteristiche nelle esigenze del cliente di riferimento, i mutati profili di autonomia dell'anziano che hanno portato sempre più in primo piano gli aspetti legati alla cognitività, i temi legati alla qualità e alla sicurezza delle prestazioni, rappresentano le nuove sfide per le neonate Aziende. Una particolare attenzione va data al tema della gestione del dolore nell'anziano.

Affrontare al meglio le nuove sfide, significa dotarsi di una "*vision*", ovvero fare propria la capacità di analizzare il panorama attuale per immaginare la situazione futura con la consapevolezza che l'adozione di un piano strategico consente di:

- 1) evitare l'errore di concentrarsi unicamente sui risultati a breve termine;

- 2) riflettere sul tipo di organizzazione che desideriamo per i prossimi anni;
- 3) predisporre un sistema di obiettivi e di valutazione dei risultati.

L'obbligatorietà della predisposizione di un piano triennale da parte delle A.p.s.p., deve essere interpretata in questo senso e quindi, ben al di là di un mero assolvimento di obblighi normativi. La pianificazione strategica, deve diventare una chiara scelta gestionale e un'importante occasione di miglioramento organizzativo.

L'approccio secondo il quale è stato predisposto il presente piano triennale è quello "razionalista". A partire dall'esplicitazione del sistema di Mission, Visione e Valori organizzativi, si sviluppa l'approccio attraverso le seguenti fasi metodologiche:

- 1) Analisi della situazione interna ed esterna;
- 2) Definizione degli obiettivi;
- 3) Definizione delle linee d'azione e degli indicatori;
- 4) Analisi di fattibilità;
- 5) Attuazione del piano;
- 6) Monitoraggio.

I punti 1 e 2 appartengono alla fase di *diagnosi*, i punti 3, 4 e 5, a quella della *progettazione*, mentre il punto 6 rappresenta lo stadio del *monitoraggio*.

3.2 Mission, Vision e Valori

Il piano triennale va senz'altro inserito nel contesto valoriale dell'organizzazione, pena la sua inefficacia. Non deve esistere soluzione di continuità tra le attività legate ai progetti e gli obiettivi e tra gli obiettivi e il complesso valoriale dell'organizzazione. L'A.p.s.p. "Opera Romani", esplicita i propri valori e i propri principi in alcuni importanti documenti:

- 1) Carta dei Servizi;
- 2) Carta dei diritti dell'anziano;
- 3) Politiche aziendali;
- 4) Statuto dell'azienda.

Nella Statuto è esplicitata la Visione dell'azienda: "L' "Opera Romani" si propone di prevenire, ridurre o eliminare le condizioni di disabilità, di bisogno e di disagio individuale e familiare, svolgendo attività di erogazione di servizi socioassistenziali e socio-sanitari." (Statuto dell'A.p.s.p. "Opera Romani", art. 2).

La Carta dei diritti dell'anziano esplicita con chiarezza i diritti che l'azienda riconosce ad ogni utente.

Nei documenti delle Politiche aziendali vengono esplicitate le politiche attuate dall'azienda in relazione ad ogni ambito di attività.

In riferimento alla Missione aziendale, esplicitata nella Carta dei Servizi, l'A.p.s.p. "Opera Romani", si impegna a fare propri alcuni principi fondamentali quali l'equità e l'imparzialità della propria azione organizzativa, la garanzia di continuità assistenziale, i principi di efficienza ed efficacia dei servizi assistenziali, la partecipazione delle parti interessate e il miglioramento continuo dei livelli qualitativi.

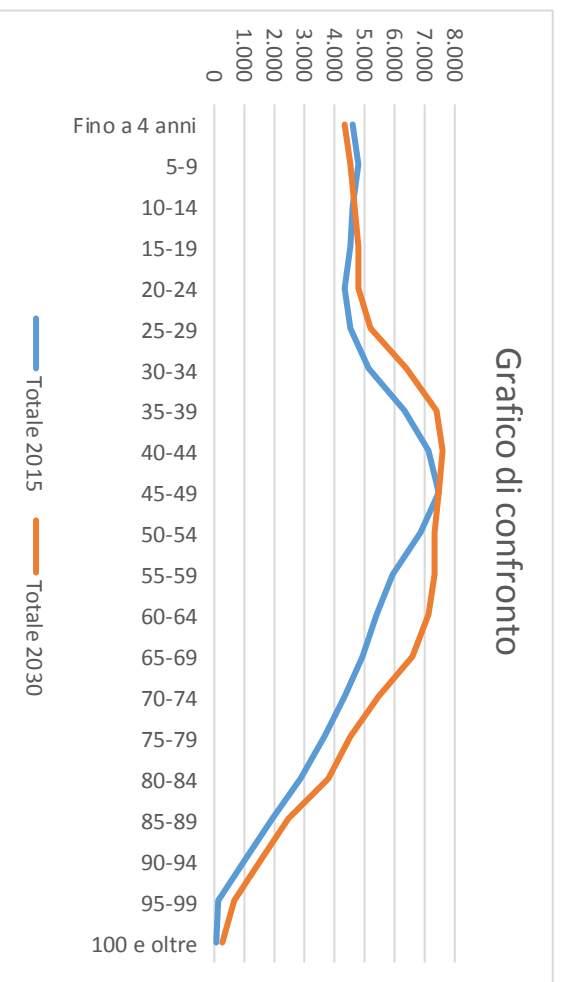
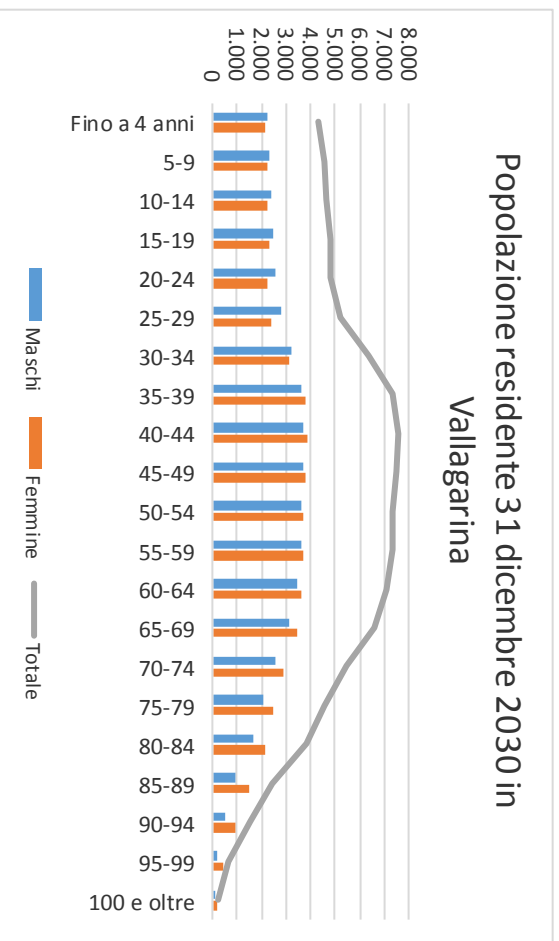
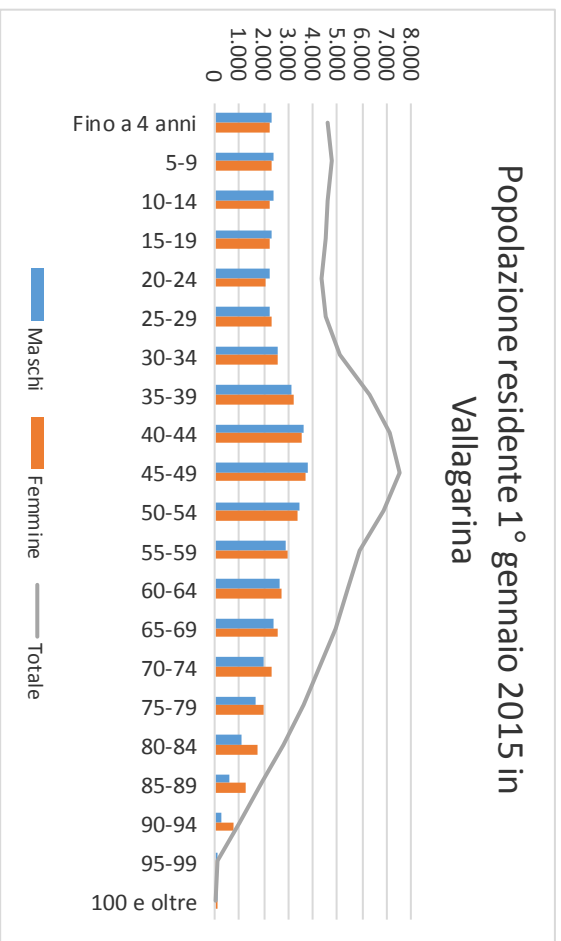
3.3 Il processo di pianificazione

3.3.1 Fase di diagnosi

L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la fase di diagnosi, è la metodologia S.W.O.T. (Strenghts, Weakenesses, Opportunities, Threats) secondo i quattro elementi delle minacce, delle opportunità, dei punti di forza e debolezza.

Minacce

- 1) *Profilo di autonomia degli ospiti.* Il progressivo aggravamento degli ospiti della RSA è un processo continuo e inesorabile al quale si assiste da qualche anno a questa parte e che continuerà anche in futuro. Ci si riferisce, in particolare, oltre che ai livelli di autonomia fisica, soprattutto ai problemi legati alla cognitività e ai disturbi del comportamento i quali richiedono specificità di spazi e di interventi. Si tratta di un punto molto importante che va monitorato, progettando e attivando nuovi servizi di riabilitazione e stimolazione neuropsicologica oltre ad interventi di trattamento dei disturbi comportamentali.
Da rilevare, inoltre, come la tematica relativa alla gestione del dolore nell'anziano, assumerà una sempre maggiore importanza negli anni futuri rappresentando un elemento particolarmente distintivo in relazione alla reale qualità dei servizi offerti. L'azienda punta, in relazione all'apertura della nuova RSA, ad attivare dei posti ulteriori (15) per il trattamento delle demenze, in modo da rispondere a dei bisogni del territorio. L'accreditamento di 15 nuovi posti da nucleo in aggiunta ai 5 già presenti attualmente, da destinare al nucleo da 20 posti progettato presso la nuova RSA di Volano, non appare, nello scenario attuale, scontato, divenendo quindi fondamentale la predisposizione di scenari differenziati in vista del 2018, anno di apertura della nuova RSA di Volano.
- 2) *Bisogni di tipo sanitario.* Si assiste ad un progressivo e rilevante aumento, negli ospiti, dei bisogni di tipo sanitario. Si tratta di un processo in corso già da tempo. Da questi segnali e dalla necessità di realizzare un governo di tali processi organizzativi, sorge la necessità di adottare modelli di riferimento di eccellenza quali quelli proposti da Joint Commission Internation. Nel corso del triennio, s'intende lavorare al fine di attivare alcuni standard JCI e, in particolare, quelli sovrapponibili con gli standard richiesti dalle procedure di accreditamento istituzionale. A questo aspetto critico, si associa la necessità di monitoraggio dell'attività aziendale attraverso indicatori clinici adeguatamente gestiti anche in ottica di benchmarking di sistema.
- 3) *Scenario sociale.* Le previsioni demografiche delineate dagli studi della PAT, prospettano un invecchiamento della popolazione della Comunità di valle della Vallagarina come di seguito riportato:



Si tratta di uno scenario che richiederà una crescente capacità di risposta ed ingenti risorse pubbliche. Un ruolo centrale sarà riservato alle politiche di prevenzione, alla capacità di mantenere l'anziano al proprio domicilio e alle politiche di coinvolgimento e formazione delle famiglie. Da questo punto di vista, la sfida per le aziende come la nostra sarà quella di delinearsi come possibile risposta di alto livello qualitativo con costi assolutamente competitivi: questo può essere ottenuto puntando sul valore aggiunto rappresentato dalle persone e dalle capacità organizzative. La parola d'ordine è: prezzo medio, qualità eccellente.

Da considerare la tendenza a mantenere al domicilio le persone ed ivi assisterle così come attuato dalle politiche provinciali e dalle relative normative inerenti l'assegno di cura.

Da considerare l'incognita legata allo scenario, prospettato dall'assessore Zeni, di produrre una fusione di tutte le RSA in una struttura aziendale unica.

- 4) *Aspettative del cliente e qualità attesa.* Sono decisamente aumentate le aspettative dei famigliari e degli ospiti in relazione ai livelli di qualità dei servizi offerti. La sfida della qualità è senz'altro la sfida più impegnativa che le aziende dovranno raccogliere per il futuro.
- 5) *Aziendalizzazione e mercato.* Indubbiamente, per il futuro, le aziende si dovranno confrontare con una situazione di quasi-mercato. L'aziendalizzazione unitamente all'arrivo di soggetti privati, potrà introdurre nel sistema alcuni elementi di competizione e quindi di selezione dell'eccellenza.
- 6) *Posti letto di Bolzano.* Un problema che la nostra azienda ha affrontato è costituito dal venir meno degli ospiti provenienti dalla provincia di Bolzano. Si tratta di un problema che si ripercuote sui bilanci aziendali. Va anche detto che, attualmente, è presente un solo posto letto attivo e, quindi, la significatività di tale impatto risulta alquanto ridotta.
- 7) *Finanziamenti provinciali e rette.* La PAT, per il 2016, ha sostanzialmente mantenuto invariato il finanziamento alle strutture, risultato di una riduzione significativa fatta negli anni precedenti, che arriva al 4-5%. Da considerare la riduzione generalizzata dei contributi provinciali per l'acquisto di attrezzature. Permane, inoltre, un sostanziale vincolo molto stringente, relativamente alla possibilità di aumento delle rette.

Opportunità

Le minacce che si prospettano all'orizzonte, possono e devono essere, quando possibile, trasformate in opportunità, diventando altrettante ragioni per ridefinire le attività e la struttura organizzativa aziendale in relazione ai possibili scenari futuri. In relazione a questo, possono essere considerate delle opportunità i seguenti aspetti:

- 1) *La legge provinciale n. 13 del 27 luglio 2007.* L'attuazione della legge n. 13 del 27 luglio 2007, aprirà nuove prospettive ai sistemi di welfare territoriali, consentendo alle nuove aziende di giocare un ruolo di primo piano all'interno della Comunità di valle.
- 2) *La Qualità.* L'adozione di modelli della qualità, di requisiti per l'accreditamento, di strumenti per il governo qualitativo dei servizi, rappresenta un grande sforzo organizzativo di mezzi economici, materiali e di risorse umane ma rappresenterà, in misura sempre maggiore, un elemento di vantaggio competitivo per le aziende. L'A.p.s.p. Opera Romani, dovrà senz'altro intraprendere un percorso virtuoso verso la realizzazione di modelli di Qualità efficienti ed efficaci, in linea con i requisiti di accreditamento e con le migliori pratiche internazionali.
- 3) *I finanziamenti supplementari.* L'utilizzo accorto e produttivo di tutte le possibili fonti di finanziamento dei progetti (BIM, Progetti finanziati dall'Apss, Progetti finanziati dalle

fondazioni, Progetti finanziati dalle Casse Rurali) può consentire un'importante crescita complessiva dell'organizzazione e delle attività. Nel corso del 2015, l'azienda dovrà aumentare la propria capacità di attrarre finanziamenti esterni su progetti di alta qualità e per interventi formativi;

- 4) *Attivazione di nuovi servizi con risorse aziendali.* L'azienda, proprio in relazione alla particolare congiuntura economica, deve avere la lungimiranza di proseguire nell'apertura di servizi verso l'esterno e verso l'interno. La parola d'ordine dovrebbe essere questa: prezzo medio – qualità eccellente. Questa è la sfida per il futuro delle nostre aziende. L'Opera Romani possiede risorse professionali interne non ancora completamente sfruttate che possono consentire l'attivazione di nuovi servizi sia verso l'interno che verso l'esterno. L'occupazione di spazi quali i servizi domiciliari e la formazione ECM potrebbero permettere all'azienda di sviluppare nuovi ambiti di attività a cui va aggiunto un servizio sulle problematiche dell'anziano, interamente gestito con professionalità aziendali. Altre prospettive, riguardano il servizio di fisioterapia e il servizio di psicologia clinica e neuropsicologia;
- 5) *La nuova struttura di Volano.* La nuova RSA potrà, accanto all'attivazione di specifici servizi per persone con disturbi cognitivi, delinearsi quale luogo flessibile per l'accoglimento anche temporaneo di persone con problematiche sul piano cognitivo. Si tratta di caratterizzare la nuova struttura per capacità e caratteristiche del tutto nuove, di alta qualità, efficienza e di efficacia.

Punti di forza

E' possibile evidenziare, in maniera descrittiva, i seguenti punti di forza:

- 1) *Il potenziale delle persone che lavorano in azienda.* E' indubbio che in azienda siano presenti notevoli potenzialità ancora inesprese che ben fanno sperare per il futuro. Si tratta di favorire, senza esitazioni, una crescita professionale del personale, chiarendo le aspettative aziendali, anche in relazione al mantenimento dell'accreditamento JCI e alle attività nel campo della formazione;
- 2) *Gli spazi e la collocazione territoriale.* All'interno dell'azienda sono presenti ampi spazi potenzialmente sfruttabili per attività diverse. Si tratta di un elemento di forza che va senz'altro sfruttato e valorizzato. Anche la collocazione territoriale, pone l'Opera Romani in una posizione di vantaggio nell'ottica dell'offerta di nuovi servizi alla popolazione.
- 3) *Nuova RSA di Volano.* La nuova struttura di Volano, rappresenta senz'altro un'occasione per incrementare significativamente i livelli di qualità dei servizi offerti. Inoltre, considerata la presenza di un nucleo per le demenze da 20 posti, la struttura potrà delinearsi come un centro di eccellenza non solo in Trentino ma anche a livello nazionale.
- 4) *Rapporti con le rappresentanze sindacali.* All'interno dell'azienda sono presenti buoni rapporti sindacali basati sulla collaborazione reciproca.
- 5) *Volontariato.* Presenza di un volontariato organizzato, formato e regolarmente assicurato. Le associazioni di volontariato hanno chiesto alla nostra azienda di progettare e realizzare percorsi formativi di qualificazione del volontariato.

Punti di debolezza

- 1) *Nuova RSA di Volano.* La nuova struttura di Volano rappresenta senz'altro un punto di forza per l'Opera Romani. Rimane tuttavia l'incognita dei 15 posti da nucleo che la PAT dovrebbe riconoscere all'azienda, aspetto, questo, non del tutto scontato. Si

dovranno prevedere diversi scenari operativi, pur in grado di garantire il funzionamento della struttura in un quadro di equilibrio di bilancio;

- 2) *Settore assistenziale*. Si registra la necessità di crescita del personale attraverso percorsi formativi specifici e puntuali. Il quadro complessivo evidenzia molti limiti e nodi critici che devono essere superati attraverso interventi formativi accuratamente progettati.

3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi

Illustrate, per punti, le attività svolte nel corso dell'anno 2015, con alcuni accenni alla progettazione 2016/2018, si tratta, ora, di tradurre in ulteriori obiettivi operativi il lavoro che rimane da realizzare nel prossimo triennio, integrandolo con le nuove opportunità che si sono evidenziate nel corso del 2015.

Nella fase di progettazione sono state tenute ben presenti le peculiarità aziendali e ci si è assicurati che le linee d'azione, rispettino il percorso tracciato dagli obiettivi strategici. La dimensione temporale di medio-lungo termine, fa degli obiettivi strategici il riferimento per il triennio di programmazione.

La scelta aziendale è stata quella di strutturare il piano degli obiettivi su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee d'azione e singoli progetti. Gli obiettivi strategici si caratterizzano quali linee d'indirizzo che declinano gli indirizzi della programmazione provinciale e la *mission* aziendale fungendo da riferimento per tutto il triennio.

Gli obiettivi operativi esplicitano le mete aziendali mentre le linee d'azione rappresentano lo sviluppo di tematiche dettagliate che trovano realizzazione nei singoli progetti assegnati alle diverse articolazioni aziendali.

Gli obiettivi strategico – operativi

Equilibrio economico aziendale

L'analisi della sostenibilità economica della gestione dell'ente nel medio-lungo periodo è stata analizzata con la predisposizione del piano economico triennale. L'aspetto che più caratterizza e condiziona lo scenario futuro, è legato all'apertura della nuova struttura di Volano con i relativi costi associati. In particolare, si tratterà di predisporre un piano principale che preveda l'accreditamento dei 15 posti da nucleo aggiuntivi ai 5 già presenti ma anche un piano B, che contemperi il possibile diniego a nuovi accreditamenti di posti da parte della PAT.

Qualità dell'assistenza alla persona: aspetti assistenziali e sanitari

Per quello che riguarda la qualità dell'assistenza si ritiene fondamentale proseguire sulla strada della ricerca del confronto con altre aziende analoghe relativamente ad una serie di indicatori clinici. Da questo punto di vista, la collaborazione con l'A.P.S.P. di Cavedine ha permesso di iniziare un percorso di miglioramento continuo. E' necessario che l'azienda monitori la qualità dell'assistenza socio sanitaria e riabilitativa anche attraverso altri parametri: Standard della carta dei servizi, suggerimenti e reclami, non conformità, incident reporting ecc. Tali dati devono essere raccolti, analizzati ed elaborati in documenti specifici di reporting, con successive azioni correttive.

Implementare modalità di diagnosi precoce e di trattamenti mirati al fine di limitare gli accessi al PS e le ospedalizzazioni.

Attivare un progetto mirato all'invecchiamento attivo anche in collaborazione con l'A.P.S.P. Residenza Valle dei Laghi, anche con attività alternative quali biofeedback, danzaterapia, tai-chi, shiatsu, agopuntura ecc.

Progettare percorsi di gestione del dolore integrati con interventi farmacologici e non farmacologici.

Progettare e realizzare percorsi di gestione della fine vita e di sostegno al lutto per i familiari.

E' previsto un progressivo passaggio, a partire dal mese di marzo 2016, dall'impostazione di somministrazione di lavoro interinale a quella di assunzioni, da graduatoria, a tempo determinato.

Andrà condotta un'ulteriore revisione e perfezionamento della struttura del piano delle attività, dopo l'importante revisione avvenuta nella seconda metà del 2015.

Va rivista l'impostazione generale del servizio di fisioterapia nel quadro, comunque, della massima libertà organizzativa da parte dei liberi professionisti: verifica della presenza di un piano di controllo di strumenti ed ausili nonché della loro manutenzione.

Va predisposta una procedura complessiva per la riorganizzazione delle attività in caso di assenza del personale, ampliando gli scenari, alquanto ridotti, previsti dalla procedura attualmente attiva.

Va riorganizzato il servizio parrucchiera, che presenta alcune problematiche che generano insoddisfazione negli utenti.

E' prevista la sostituzione delle vasche, obsolete, presenti nei bagni della struttura centrale.

Al secondo piano della struttura centrale, è prevista l'attivazione di una nuova procedura che prevede l'utilizzo di materiale monouso per l'igiene. Entro il 2016, tutta la struttura dovrà usare materiale monouso per le operazioni di igiene.

Da valutare la realizzazione di una "zona protetta" al secondo piano della struttura centrale, finalizzata alla corretta gestione degli ospiti con disturbi di tipo comportamentale.

TEMPISTICA: interventi da realizzare entro fine 2018.

Progetto adeguamento ausili antidecubito

Sulla base di una verifica tecnica, sono emersi grossi limiti nella capacità aziendale di rispondere ai diversi livelli di rischio di sviluppo di lesioni da compressione. E' stato predisposto un progetto triennale di adeguamento.

TEMPISTICA: progetto da realizzare nel corso del triennio.

Sviluppo dei servizi per esterni

E' programmata l'attivazione di un ambulatorio di psicologia clinica e neuropsicologia, di servizi di fisioterapia e, se possibile, di un Centro prelievi. L'azienda ha ottenuto, infatti, l'autorizzazione all'ampliamento per i servizi richiamati. Sarà valutata l'opportunità di accreditamento istituzionale.

Si prevede, inoltre, di attivare uno sportello per le problematiche dell'anziano, con l'apporto economico della Comunità della Vallagarina e di altri soggetti privati.

E' programmata un'attività di marketing per la pubblicizzazione dei nostri servizi esterni da realizzare con brochure e manifesti oltretutto attraverso i giornali e il sito internet aziendale.

TEMPISTICA: interventi da realizzare entro fine 2017.

Attività formative

Si prevede di proseguire con le attività formative in accordo con l'A.P.S.P. di Cavedine al fine di produrre eventi formativi ECM e non, utilizzando risorse professionali interne.

L'obiettivo è quello di proporre eventi formativi diversificati e di qualità. Due elementi concorrono alla predisposizione del Piano: 1) gli obiettivi aziendali, 2) le risultante dai sistemi di incident reporting e rilevazione delle non conformità. Accanto a questi, verranno raccolte le esigenze percepite da parte di ogni figura professionale, attraverso il portale aziendale che verrà attivato nel corso del 2016.

E' necessario migliorare la capacità di predisposizione dei PAI e l'utilizzo dei relativi strumenti di assessment.

Progettare anche interventi formativi per i famigliari e i caregiver.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del 2016

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: RSA di Volano

Si prevede l'apertura della nuova RSA di Volano per il 1° gennaio 2018. Attualmente, tutte le attività proseguono regolarmente. E' stato pagato il 2° SAL.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del triennio

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: Casa Albergo

Una particolare attenzione andrà posta alla valorizzazione della Casa Albergo in relazione alla realizzazione di un piano di ristrutturazione e riconversione che verrà sottoposto alla approvazione della Giunta Provinciale.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del triennio

Riorganizzazione dell'area socio-sanitaria e assistenziale

E' importante, viste le prospettive dei finanziamenti provinciali, orientate ad una progressiva contrazione delle risorse a disposizione, ottenere una sempre maggiore efficienza della macchina organizzativa. Un settore importante che va presidiato con attenzione, è quello dell'assistenza socio-sanitaria e assistenziale. E' necessario promuovere una riorganizzazione/formazione/empowerment del personale e delle attività al fine di ottenere una diminuzione dei costi senza, tuttavia, produrre diminuzioni qualitative. Sarà compito del direttore e dei funzionari preposti, predisporre un piano di riorganizzazione complessiva che, in buona parte, è già stato implementato a partire dal mese di luglio 2015.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Adeguamento software aziendali, hardware, server centrale e telefonia

Si tratta di adeguare i software aziendali obsoleti e mal funzionanti, in modo da favorire il flusso dei processi aziendali. Ciò riguarda i software amministrativi, già in parte implementati nel 2015 e, in particolare, il software cartella assistenziale. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, va incentivato e proceduralizzato l'utilizzo della cartella assistenziale, al fine di ottenere una migliore raccolta delle informazioni clinico-assistenziali riguardanti gli ospiti. Andrà implementato un nuovo software nel corso del 2016, attualmente in fase di costruzione da parte della ditta GPI.

Da verificare la necessità di sostituzione del server centrale.

E' prevista l'attivazione di postazioni PC fisse in ogni nucleo aziendale, in sostituzione dell'attuale modello wireless. Un sistema intranet aziendale permetterà la condivisione di tutte le informazioni e di tutta la documentazione aziendale.

Da verificare l'attivazione di un modello di telefonia interna DECT in sostituzione del sistema attuale, con attivazione di una centralina telefonica.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Servizio di manutenzione

Revisione del piano delle attività del settore. E' necessario rivedere la matrice del turni di lavoro con una particolare attenzione al governo delle attività di magazzino attraverso sistemi software.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Servizio di lavanderia e guardaroba

Monitoraggio puntuale degli errori nella sistemazione della biancheria degli ospiti con verifica trimestrale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Servizio di igiene ambientale

Potenziamento del settore con un'unità PT.

Attivazione di procedure specifiche per l'igiene ambientale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto con gennaio 2016.

Portale aziendale

Da attivare un portale aziendale intranet con pubblicazione di tutti i documenti aziendali, di un sistema di comunicazione interno, di un sistema di raccolta dei verbali e dei moduli di comunicazione collegati alle procedure attivate.

Impianti, CPI, HACCP, controllo igiene ambientale e sicurezza

E' necessario procedere ad una razionalizzazione complessiva della gestione degli impianti e delle strutture.

Da rivedere e aggiornare il Certificato Prevenzione Incendi.

Implementare procedure e modalità di controllo dei livelli igienico-sanitari aziendali attraverso rilevazioni periodiche microbiologiche.

Verificare il pieno rispetto della normativa HACCP anche attraverso l'uso di strumenti informatici.

Attivazione di procedure specifiche nel settore della ristorazione.

Revisione dei menu in collaborazione con la dietista.

Programmare almeno due simulazioni annuali del sistema di emergenza aziendale, intensificando la formazione del personale in materia di sicurezza sul lavoro.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Servizio di psicologia e neuropsicologia: sostegno alle famiglie e agli anziani

E' prevista l'attivazione di un servizio interno di psicologia clinica e neuropsicologia a servizio delle famiglie e degli anziani con le risorse previste dalle direttive 2016. Il servizio, dovrà interfacciarsi con il servizio di animazione al fine di programmare attività strutturate di stimolazione/riabilitazione cognitiva.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Centro diurno

E' prevista la nomina di un coordinatore del centro diurno, in possesso dei requisiti formativi e professionali previsti dalle direttive provinciali.

TEMPISTICA: attivazione del progetto con il 2016.

Immagine aziendale

Va curata l'immagine dell'azienda anche attraverso interventi concreti sul territorio oltreché attraverso attività di marketing e gestione della stampa locale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Progetto medicina narrativa

Attivare un percorso per l'utilizzo della medicina narrativa (NBM) in ambito assistenziale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2016.

Attività anticorruzione

Programmare e realizzare tutte le attività di contrasto alla corruzione.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del triennio, a scorrimento.

4 Risorse umane ed economiche

La concretizzazione delle linee programmatiche, degli obiettivi, dei progetti e delle attività aziendali riportate ai punti precedenti, richiedono l'allocazione di risorse umane ed economiche. La Residenza valle dei laghi, intende avvalersi di tutte le risorse disponibili, formali ed informali, ordinarie e straordinarie. Per quanto riguarda il personale dipendente, in primis, ci si intende avvalere delle risorse considerate dalla dotazione organica prevista dal vigente regolamento di organizzazione aziendale. L'azienda intende avvalersi, inoltre, di risorse proprie del volontariato secondo quanto previsto dalla legge regionale 21 settembre 2005, n. 7, nonché di risorse appartenenti all'associazionismo sociale e culturale. Il bilancio 2016 e il successivo bilancio triennale 2016-2018 indicano le previsioni di costi e ricavi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività aziendali nel pieno rispetto dell'indispensabile equilibrio economico.

Le attività aziendali pianificate e i progetti di investimento indicati nel bilancio 2016 e nel bilancio pluriennale 2016-2018, saranno avviati previo conseguimento della connessa copertura finanziaria anche attraverso la ricerca di finanziamenti straordinari.

E' da evidenziare come la PAT abbia deliberato una riduzione dei finanziamenti alle RSA per un totale di circa 5 milioni di euro. Già nel 2013 è avvenuta una riduzione del finanziamento dell'1%, cui è seguita un'ulteriore riduzione dell'1% nel 2014 e una riduzione ulteriore del 2% nel 2015. A questo, si aggiunge il blocco dell'aumento delle rette che per il 2015 è fissato dalle direttive ad un tetto massimo di 0,50 euro. Anche nel 2016, la PAT ha previsto il blocco delle rette per le strutture con retta superiore alla retta media ponderata (47,01) e un aumento possibile pari al 2% ma non oltre la retta media ponderata, per le strutture con una retta inferiore alla retta media ponderata.

5 Bilancio di previsione triennale 2016-2018

L'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n. 4/L prevede la predisposizione da parte delle A.p.s.p. del Bilancio pluriennale, redatto in termini di competenza, che copra un periodo non inferiore ai tre anni, da aggiornare annualmente in occasione della presentazione del budget annuale.

In ottemperanza al regolamento di contabilità della A.p.s.p. "Opera Romani", Il bilancio di previsione triennale rappresenta l'attivazione economico-finanziaria del Piano programmatico e viene redatto secondo gli schemi previsti dalla normativa vigente. In particolare definisce una previsione dei ricavi e dei costi attesi, del fabbisogno finanziario per la gestione e per i nuovi investimenti e le forme di copertura di tale fabbisogno.

Preme sottolineare la difficoltà nel formulare previsioni pluriennali, in particolare per la determinazione dei ricavi derivanti dai contributi PAT per il finanziamento dei costi sanitari, visto che le direttive relative all'assegnazione degli stessi, vengono deliberate solo nel mese di dicembre di ogni anno e non contengono proiezioni circa gli esercizi futuri.

5.1 Esercizio 2016

Il Budget per l'esercizio 2016, redatto in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, chiude con i seguenti dati contabili:

<i>Valore della produzione (comprese le rette)</i>	€	8.467.342,00
<i>Costo della produzione</i>	€	- 8.442.959,00
<i>Risultato della gestione finanziaria</i>	€	+ 1.500,00
<i>Risultato della gestione straordinaria</i>	€	- 500,00
<i>Imposte sul reddito</i>	€	- 25.383,00
<i>Risultato dell'esercizio</i>		0,00

Tale risultato trova fondamento principalmente nella previsione di:

- una copertura del posto convenzionato con l'Azienda Sanitaria di Bolzano al 50% (attualmente è solo uno);
- una copertura al 75% dei posti non convenzionati;
- riduzione concordata con infermieri e fisioterapisti della relativa tariffa oraria;
- elevato ricorso a personale interinale stante alcune sostituzioni di posti vacanti in attesa di concorso e di un numero maggiore di sostituzioni per maternità e tutele famigliari;

- al pensionamento del direttore sostituito con convenzionamento con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine;
- aumento contrattuale stimato in misura pari al 3% della retribuzione con conseguente eliminazione della quota integrativa del Foreg e del relativo contributo provinciale con previsione di presa in carico del maggior onere dalla PAT per la quota del 75%.

Pur consentendo le direttive provinciali un aumento, seppur minimo, della retta alberghiera, si è ritenuto opportuno mantenerla ferma ad € 46,50 giornaliera considerando la presenza media di n. 171,58 ospiti (rispetto ai 174 posti autorizzati) per un totale di 62.946 giorni di degenza. La presenza prevista risulta inferiore rispetto alla potenzialità di n.2,42 utenti pari a 886 giornate di assenza.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2015 predisposto sulla base delle spese finora effettuate e quelle ancora da fatturare.

Si evidenzia che in sede di previsione i costi delle sostituzioni sono stati inseriti tutti come ricorso a personale interinale anche se sono già iniziate le procedure di concorso per procedere almeno parzialmente ad assunzioni dirette.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2016:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 7.500.980 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere. La tariffa giornaliera di entrambe le quote è invariata rispetto al 2015, tuttavia si registra un incremento della quota sanitaria per i posti convenzionati con la PAT in quanto il finanziamento si riferisce a 366 giorni in considerazione dell'anno bisestile. E' prevista per contro una riduzione delle rette per ospiti convenzionati con la Provincia di Bolzano dei quali attualmente residua un solo ospite che si prevede in uscita nel corso dell'anno con una copertura del posto di soli 6 mesi. Vi sono poi 5 posti non negoziati per i quali è riproposta la stessa tariffa dello scorso anno per euro/gg 81,00 comprensivi di quota sanitaria (34,50) e quota alberghiera (46,50) e sui quali si è ipotizzata una copertura del 75%. Invariata si prevede la retta per supplemento stanza singola pari a 5,00 euro/giorno per complessivi euro 21.780 in relazione alle 12 stanze a disposizione.

Servizi semiresidenziali

Constano in

- pasti a domicilio per euro 119.207 in relazione alla previsione di n. 13.036 pasti erogati stimati in riduzione di 932 pasti rispetto al budget precedente ed in linea con i dati di preconsuntivo 2015;
- gestione del centro diurno per euro 147.780 in diminuzione come da direttive provinciali ed in previsione di una copertura dei 12 posti convenzionati al 70%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 317.927 in prevalenza riferiti a:

- euro 156.932 per quote annuali dei contributi ricevuti dalla provincia per investimenti su fabbricati ed attrezzature che vanno ad abbattimento del relativo costo di ammortamento;
- euro 142.600 a fronte dell'utilizzo di lavori socialmente utili previste nelle prestazioni di servizi di assistenza alla persona per euro 200.000;
- euro 13.395 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 237.074 in prevalenza riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 92.169 quale previsione della quota di aumento contrattuale stimato in misura pari al 3% della retribuzione con presa in carico del maggior onere dalla PAT per la quota del 75%.

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 144.374 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 798.139, in leggero incremento rispetto al budget dell'esercizio precedente dovuto ai previsti maggiori acquisti di materiali per manutenzione. Le principali voci di spesa constano in:

- euro 338.900 per generi alimentari
- euro 135.655 per i farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 86.585 per presidi per incontinenza
- euro 82.960 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 33.330 per materiali per manutenzioni

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.057.329, in calo rispetto al budget precedente per effetto della riduzione della tariffa oraria concordata con infermieri e fisioterapisti. Le principali voci si riferiscono a:

- euro 622.184 per servizio infermieristico
- euro 622.184 per servizio infermieristico
- euro 96.246 per servizio fisioterapico
- euro 200.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT

Manutenzioni

Pari ad euro 207.664 con un aumento di 15.550 rispetto al precedente budget ma in linea con i dati di preconsuntivo 2015.

Utenze

Pari ad euro 309.759 riferiti in prevalenza a:

- euro 149.300 Gas Metano
- euro 81.500 Energia Elettrica
- euro 36.900 Acqua

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 54.186 in incremento per effetto di previste maggiori spese tecniche di adeguamento delle strutture alle normative di prevenzione incendi.

Organi Istituzionali

Pari ad euro 34.282 in calo di 1.432 euro in funzione dei nuovi compensi deliberati

Servizi Diversi

Pari ad euro 133.183 in leggero calo rispetto al budget Le principali voci si riferiscono a:

- euro 41.654 servizi interinali
- euro 37.070 spese di formazione del personale

- euro 32.223 spese di assicurazione
- euro 9.500 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 13.810 riferiti quasi interamente al noleggio delle fotocopiatrici e stampanti aziendali

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.507.015 in aumento rispetto al budget precedente di euro 50.167 per effetto di diversi fattori qui di seguito dettagliati:

- ✓ Previsto rinnovo contrattuale con incremento retributivo del 3% e contestuale eliminazione della quota integrativa del Foreg.
- ✓ Incremento del peso delle sostituzioni per maternità e tutele famigliari già registrato nel preconsuntivo 2015
- ✓ Risparmio conseguente al pensionamento del direttore sostituito con convenzionamento con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine
- ✓ maggior ricorso a personale interinale e conseguente analogo risparmio sui costi del personale dipendente stante alcune sostituzioni di posti vacanti in attesa di concorso;

Ammortamenti

Pari ad euro 287.990 con incremento di euro 12.395 sul budget precedente per effetto dei nuovi investimenti previsti e dell'entrata a regime degli investimenti effettuati nel corso del 2015.

Oneri diversi di gestione

Per euro 39.602 con un incremento di 2.638 euro sul budget precedente determinato dalle maggiori imposte IMIS sui nuovi terreni acquisiti in proprietà per la costruenda RSA di Volano.

Proventi finanziari

Pari ad euro 1.500 come nel budget precedente

Oneri straordinari

Pari ad euro 500 come nel budget precedente

Imposte sul reddito

Pari ad euro 25.383 in linea con quanto previsto nel 2015 e riferito alla sola IRES sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE sui kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

5.2 Esercizio 2017

Il budget 2017 si assesta sui valori del 2016 con una previsione di aumento della retta alberghiera del 1,1% che passerebbe ad €/gg 47,00 e l'invarianza della retta sanitaria. Si prevede il venir meno per intero dell'ospite convenzionato con la Provincia di Bolzano ed il mantenimento della copertura al 75% dei 6 posti non convenzionati.

Non si prevedono ulteriori aumenti del costo del personale in quanto il rinnovo del contratto è già stato stimato nel 2016 mentre si ipotizza una leggera riduzione delle spese per sostituzioni in funzione delle minori maternità e tutele ipotizzabili.

Sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 1,6% previsto dal quadro macroeconomico programmatico della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2015 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 18 Settembre 2015.

5.3 Esercizio 2018

Il budget 2018 è fortemente influenzato dalla prevista apertura della nuova RSA di Volano per la quale si ipotizza il riconoscimento quale nucleo demenze di ulteriori 15 posti di quelli già convenzionati con la APSS. Ciò comporta un maggior ricavo per rette sanitarie di circa 170.000 euro ed il conseguente aumento dei parametri del personale assistenziale già insito nell'organizzazione della nuova struttura.

Si prevede poi un incremento della retta alberghiera del 1,1% che passerebbe ad €/gg 47,50 ed un incremento all'80% della copertura dei 6 posti non convenzionati.

La nuova struttura porterà un aumento delle spese per pulizie, utenze e manutenzioni, nonché n forte incremento degli ammortamenti in buona parte controbilanciato dalle quote del contributo provinciale.

Sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 1,9% previsto dal quadro macroeconomico programmatico della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2015 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 18 Settembre 2015.

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2016		Differenze	
			Bdg 2016	Bdg 2015	Importo	%
A) VALORE DELLA PRODUZIONE						
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		7.767.967	7.806.294	-38.327	
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.500.980	7.498.543	2.437	0,0%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	266.987	307.751	-40.764	-13,2%
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0	
	010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	--
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		699.375	741.569	-42.194	
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	317.927	322.043	-4.116	-1,3%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	237.074	225.694	11.380	5,0%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	144.374	143.832	542	0,4%
	040.	UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE	0	50.000	-50.000	-100,0%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			8.467.342	8.547.863	-80.521	-0,9%
B) COSTO DELLA PRODUZIONE						
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		798.139	794.226	3.913	
	010.	ACQUISTI	798.139	794.226	3.913	0,5%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--
II)	SERVIZI		1.796.403	1.946.013	-149.610	
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.057.329	1.230.014	-172.685	-14,0%
	020.	SERVIZI APPALTATI	0	0	0	--
	030.	MANUTENZIONI	207.664	192.114	15.550	8,1%
	040.	UTENZE	309.759	301.994	7.765	2,6%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	54.186	51.428	2.758	5,4%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	34.282	35.714	-1.432	-4,0%
	070.	SERVIZI DIVERSI	133.183	134.749	-1.566	-1,2%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		13.810	13.810	0	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	13.810	13.810	0	--
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.507.015	5.456.848	50.167	
	010.	SALARI E STIPENDI	3.523.926	3.650.314	-126.388	-3,5%
	020.	ONERI SOCIALI	1.031.444	1.068.363	-36.919	-3,5%
	030.	T.F.R.	163.163	163.159	4	0,0%
	040.	SERVIZI INTERINALI	676.832	575.012	101.820	17,7%
	050.	ALTRI COSTI	111.650	0	111.650	--
V)	AMMORTAMENTI		287.990	275.595	12.395	
	010.	AMMORTAMENTI	287.990	275.595	12.395	4,5%
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0	
	010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0	--
	020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0	--
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		39.602	36.964	2.638	
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	39.602	36.964	2.638	7,1%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			8.442.959	8.523.456	-80.497	-0,9%
RISULTATO DELLA GESTIONE			24.383	24.407	-24	-0,1%
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			0	0		
I)	PROVENTI FINANZIARI		1.500	1.500	0	
	010.	PROVENTI FINANZIARI	1.500	1.500	0	--
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0	
	010.	INTERESSI PASSIVI	0	0	0	--
	020.	ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0	0	--
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			1.500	1.500	0	--
D) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			0	0		
001.	PROVENTI STRAORDINARI		0	0	0	
	010.	PROVENTI STRAORDINARI	0	0	0	--
002.	ONERI STRAORDINARI		500	500	0	
	010.	ONERI STRAORDINARI	500	500	0	--
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA			-500	-500	0	--
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			25.383	25.407	-24	-0,1%
E) IMPOSTE SUL REDDITO			0	0		
001.	IMPOSTE SUL REDDITO		25.383	25.407	-24	
	010.	IMPOSTE SUL REDDITO	25.383	25.407	-24	-0,1%
TOTALE IMPOSTE			25.383	25.407	-24	-0,1%
pareggio DELL'ESERCIZIO			0	0	0	--

CONTO ECONOMICO		Budget 2016		Differenze		Budget 2017		Differenze		Budget 2018		Differenze	
		Bdg 2016	Bdg 2015	Importo	%	Bdg 2017	Bdg 2016	Importo	%	Bdg 2018	Bdg 2017	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE												
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	7.767.967	7.806.294	-38.327		7.767.829	7.767.967	-138		7.979.332	7.767.829	211.503	
	010. R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.500.980	7.498.543	2.437	0,0%	7.500.842	7.500.980	-138	0,0%	7.712.345	7.500.842	211.503	2,8%
	020. SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	266.987	307.751	-40.764	-13,2%	266.987	266.987	0	--	266.987	266.987	0	--
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0		0	0	0		0	0	0	
	010. INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI	699.375	741.569	-42.194		692.684	699.375	-6.691		1.006.416	692.684	313.732	
	010. CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	317.927	322.043	-4.116	-1,3%	314.404	317.927	-3.523	-1,1%	626.390	314.404	311.986	99,2%
	020. ALTRI RICAVI E PROVENTI	237.074	225.694	11.380	5,0%	232.824	237.074	-4.250	-1,8%	232.824	232.824	0	--
	030. RENDITE PATRIMONIALI	144.374	143.832	542	0,4%	145.457	144.374	1.083	0,7%	147.202	145.457	1.745	1,2%
	040. UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE	0	50.000	-50.000	-100,0%	0	0	0	--	0	0	0	--
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.467.342	8.547.863	-80.521	-0,9%	8.460.513	8.467.342	-6.829	-0,1%	8.985.748	8.460.513	525.235	6,2%
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE												
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI	798.139	794.226	3.913		808.739	798.139	10.600		825.296	808.739	16.558	
	010. ACQUISTI	798.139	794.226	3.913	0,5%	808.739	798.139	10.600	1,3%	825.296	808.739	16.558	2,0%
	020. VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
II)	SERVIZI	1.796.403	1.946.013	-149.610		1.800.864	1.796.403	4.461		1.840.871	1.800.864	40.007	
	010. PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.057.329	1.230.014	-172.685	-14,0%	1.052.682	1.057.329	-4.647	-0,4%	1.052.731	1.052.682	48	0,0%
	020. SERVIZI APPALTATI	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
	030. MANUTENZIONI	207.664	192.114	15.550	8,1%	210.987	207.664	3.323	1,6%	227.866	210.987	16.879	8,0%
	040. UTENZE	309.759	301.994	7.765	2,6%	314.715	309.759	4.956	1,6%	339.892	314.715	25.177	8,0%
	050. CONSULENZE E COLLABORAZIONI	54.186	51.428	2.758	5,4%	54.989	54.186	803	1,5%	56.565	54.989	1.576	2,9%
	060. ORGANI ISTITUZIONALI	34.282	35.714	-1.432	-4,0%	34.282	34.282	0	--	34.282	34.282	0	--
	070. SERVIZI DIVERSI	133.183	134.749	-1.566	-1,2%	133.209	133.183	26	0,0%	129.536	133.209	-3.674	-2,8%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI	13.810	13.810	0		14.031	13.810	221		14.298	14.031	267	
	010. GODIMENTO BENI DI TERZI	13.810	13.810	0	--	14.031	13.810	221	1,6%	14.298	14.031	267	1,9%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE	5.507.015	5.456.848	50.167		5.495.341	5.507.015	-11.674		5.638.493	5.495.341	143.152	
	010. SALARI E STIPENDI	3.523.926	3.650.314	-126.388	-3,5%	3.523.926	3.523.926	0	--	3.639.766	3.523.926	115.840	3,3%
	020. ONERI SOCIALI	1.031.444	1.068.363	-36.919	-3,5%	1.031.444	1.031.444	0	--	1.065.431	1.031.444	33.987	3,3%
	030. T.F.R.	163.163	163.159	4	0,0%	163.163	163.163	0	--	167.942	163.163	4.779	2,9%
	040. SERVIZI INTERINALI	676.832	575.012	101.820	17,7%	665.158	676.832	-11.674	-1,7%	653.706	665.158	-11.452	-1,7%
	050. ALTRI COSTI	111.650	0	111.650	--	111.650	111.650	0	--	111.650	111.650	0	--
V)	AMMORTAMENTI	287.990	275.595	12.395		276.833	287.990	-11.157		604.441	276.833	327.608	
	010. AMMORTAMENTI	287.990	275.595	12.395	4,5%	276.833	287.990	-11.157	-3,9%	604.441	276.833	327.608	118,3%
VI)	ACCANTONAMENTI	0	0	0		0	0	0		0	0	0	
	010. SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
	020. ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	39.602	36.964	2.638		39.916	39.602	314		34.297	39.916	-5.619	
	010. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	39.602	36.964	2.638	7,1%	39.916	39.602	314	0,8%	34.297	39.916	-5.619	-14,1%
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	8.442.959	8.523.456	-80.497	-0,9%	8.435.724	8.442.959	-7.235	-0,1%	8.957.696	8.435.724	521.972	6,2%
	RISULTATO DELLA GESTIONE	24.383	24.407	-24	-0,1%	24.789	24.383	406	1,7%	28.052	24.789	3.263	13,2%
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	1.500	1.500	0	--	1.500	1.500	0	--	300	1.500	-1.200	-80,0%
	RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	-500	-500	0	--	-500	-500	0	--	-500	-500	0	--
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	25.383	25.407	-24	-0,1%	25.789	25.383	406	1,6%	27.852	25.789	2.063	8,0%
	TOTALE IMPOSTE	25.383	25.407	-24	-0,1%	25.789	25.383	406	1,6%	27.852	25.789	2.063	8,0%
	pareggio DELL'ESERCIZIO	0	0	0	--	0	0	-0	--	0	0	0	0,0%

Data lettura del presente verbale, viene approvato e sottoscritto

I CONSIGLIERI

f.to Angela D'Alessandro

f.to Giuseppe Delaiti

f.to Danilo Prezzi

f.to Don Enrico Setti

IL PRESIDENTE
f.to Francesca Parolari

IL SEGRETARIO
f.to Dal Bosco dott. Livio

PARERE DI REGOLARITA' TECNICO-AMMINISTRATIVA E CONTABILE

Vista la presente deliberazione, ai sensi e per gli effetti dell'art. 9, comma 4, della L.R. 7/2005, il sottoscritto Direttore esprime parere positivo in ordine alla regolarità tecnico – amministrativa nonché contabile, senza osservazioni.

Nomi,

IL DIRETTORE
Dal Bosco dott. Livio

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 9, comma 4, della L.R. 7/2005, il sottoscritto Direttore esprime parere favorevole in merito alla legittimità della presente deliberazione

Nomi,

IL DIRETTORE
Dal Bosco dott. Livio

ITER DI PUBBLICAZIONE ED ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è in pubblicazione all'Albo dell'A.P.S.P. il giorno 05/01/2016 per rimanervi affissa per dieci giorni consecutivi.

La presente deliberazione diviene esecutiva a pubblicazione avvenuta il giorno 16/01/2016 ai sensi dell'art. 20, comma 4', della L.R. n. 7/2005.

Nomi, 05/01/2016

f.to IL DIRETTORE
Dal Bosco dott. Livio

Copia conforme all'originale, in carta libera per uso amministrativo.

Nomi,

IL DIRETTORE
Dal Bosco dott. Livio