

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

Verbale di deliberazione N. 20

OGGETTO: Determinazioni in ordine al bilancio preventivo economico pluriennale di previsione per il triennio 2017-2019.

L'anno **duemilasedici** 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. 20 del 30/12/2016

OGGETTO: Determinazioni in ordine al bilancio preventivo economico pluriennale di previsione per il triennio 2017-2019.

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 2017;

Considerato che il Bilancio preventivo economico pluriennale 2017-2019 e l'allegato Piano programmatico aziendale 2017-2019, rappresentano quindi atti fondamentali di programmazione aziendale;

Preso atto del Bilancio preventivo economico pluriennale 2017-2019 che rappresenta l'implementazione economico-finanziaria dell'allegato Piano programmatico aziendale 2017-2019, 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 2017-2019;

Esaminati nel loro complesso e nelle singole voci i costi ed i ricavi proposti nel relativo Bilancio preventivo economico pluriennale 2017-2019 e ritenuti gli stessi rispondenti alle esigenze aziendali di implementazione economico-finanziaria del Piano programmatico aziendale 2017-2019;

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 2017-2019 e il relativo Bilancio preventivo economico pluriennale 2017-2019 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.

IL DIRETTORE
Dott. Livio Dal Bosco

LA PRESIDENTE
Dott.ssa Francesca Parolari

Bilancio preventivo economico triennale 2017-2019 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1	Premessa	2
2	Il lavoro svolto nel 2016	2
3	Piano programmatico triennale 2017-2019	7
	3.1 Introduzione	7
	3.2 Mission, Vision e Valori	8
	3.3 Il processo di pianificazione	9
	3.3.1 Fase di diagnosi	9
	3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico-operativi	13
4	Risorse umane ed economiche	18
5	Bilancio di previsione triennale 2017-2019	19
	5.1 Esercizio 2017	20
	5.2 Esercizio 2018	23
	5.3 Esercizio 2019	23
6	Quadro riassuntivo	24

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 sopracitata 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 2017-2019 ed il Bilancio di previsione triennale 2017-2019 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 2018 e 2019 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2017 in sede di approvazione del budget 2018, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2018-2020.

2 Il lavoro svolto nel 2016

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2016:

A. Qualità dell'assistenza alla persona

NUCLEI ASSISTENZIALI

Nel corso del 2016 si è continuato a lavorare per migliorare i livelli qualitativi dell'assistenza offerta. Per il primo e secondo piano durante l'estate è emersa la necessità di migliorare l'organizzazione del turno del pomeriggio, quindi utilizzando il sistema "Clock" per la definizione dei tempi e dei carichi di lavoro si è riorganizzato il piano di lavoro degli operatori dalle ore 14.00 alle ore 22.00. In tutti e quattro i nuclei durante l'anno si è elaborato un piano di emergenza dell'area assistenziale per fronteggiare l'assenza non programmata di un turno; piano di emergenza variato molte volte nel corso dell'anno per cercare di renderlo più

specifico possibile. Durante il 2016 è stato mantenuto l'orario anticipato del pasto con soddisfazione degli Ospiti.

L'organizzazione dello scorso anno 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, collaborazione che si è mantenuta anche per il 2016.

I nuclei assistenziali primo e secondo piano sono stati dotati di una vasca clinica per piano dotata di sistema ad ultrasuoni.

Nell'ambito delle attività di animazione è stato definito il percorso di una programmazione anticipata mensile e integrata fra i nuclei e il centro diurno. Tra le attività di animazione è stato attivato un progetto intergenerazionale, per potenziare il legame tra generazioni e tra la struttura e il territorio. Il progetto ha coinvolto l'asilo nido sovracomunale di Nomi – Pomarolo – Villalagarina. Il progetto prevede incontri periodici e programmati che vedono coinvolti gli Ospiti della Casa di Riposo e i bambini dell'asilo nido in attività comuni. Tale attività proseguirà per tutto l'anno prossimo. Gli animatori hanno continuato ad occuparsi di tutte le esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionale, potenziando ancora di più dello scorso anno le uscite dalla struttura. Un potenziamento è stato fatto anche per le attività cognitive attivando gruppi di riattivazione cognitiva (basati sul valore del CDR), differenziati secondo le capacità cognitive e relazionali dei singoli Ospiti. Sono continuate le attività specifiche di incontro tra ospiti di nuclei diversi che hanno permesso una migliore gestione degli aspetti relazionali e sociali.

Il lavoro dei fisioterapisti è stato mantenuto nella direzione di una migliore risposta alle esigenze degli anziani, con l'introduzione, durante il corso dell'anno, di una programmazione anticipata settimanale di tutti i trattamenti decisi in sede di PAI.

Sono stati elaborati i piani di lavoro degli infermieri e rivisti i contratti in essere con un risparmio per l'azienda.

E' stata rivista nuovamente la procedura di igiene del mattino della persona che prevede l'utilizzo di materiale monouso per l'igiene attivata presso il nucleo primo piano già lo scorso anno e messa in atto negli altri tre nuclei nel corso del 2016; da settembre tutta la struttura usa materiale monouso per le operazioni di igiene.

Si è mantenuta la buona prassi, iniziata lo scorso anno di organizzare riunioni mensili di nucleo e nei servizi.

Per quanto riguarda i PAI, la presenza del nuovo Coordinatore Sanitario ha dato un taglio più professionale con la definizione di obiettivi legati all'Ospite e l'impegno di tutti i professionisti a focalizzare la propria attenzione sulla propria area di competenza. Nell'equipe di PAI è stata mantenuta la presenza della figura dell'OSS.

Si è continuato a lavorare nell'ottica dei "gruppi di lavoro" come metodologia operativa che ha permesso la condivisione e la discussione delle scelte e delle attività gestionali.

Per un miglioramento dell'organizzazione si è deciso di attivare un sistema di comunicazione con una linea diretta, tramite l'interfaccia aziendale, attraverso la quale tutti possono comunicare con le figure di coordinamento e con il direttore.

E' stata installata una bacheca presso l'entrata principale dell'ente per facilitare la comunicazione con i familiari.

E' stato eseguito un progressivo passaggio dall'impostazione di somministrazione di lavoro interinale a quella di assunzioni, da graduatoria, a tempo determinato questo, con l'obiettivo di ridurre i costi, di aumentare la qualità professionale dei collaboratori e di stimolare la fidelizzazione.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2016 è stata realizzata una revisione del piano delle attività con l'attivazione di nuove procedure legate alla preparazione dei piatti freschi. Si è rivisto il piano di autocontrollo HACCP con la collaborazione dello studio Brandolese.

Grazie all'attività della dietista, la dott.ssa Maria Brida, è stato rivisto il menù invernale ed estivo 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 Familiari.

SERVIZI AUSILIARI – GUARDAROBA E LAVANDERIA

In tutti e quattro i nuclei assistenziali è stato introdotto il conteggio settimanale della biancheria piana al fine di conseguire una migliore gestione delle consegne da parte del servizio di lavanderia e guardaroba.

SERVIZI AUSILIARI – IGIENE AMBIENTALE

La responsabile del servizio di igiene ambientale ha provveduto a rivedere tutta la turnistica e il piano delle attività al fine di conseguire una più equa distribuzione dei carichi di lavoro.

Sono stati introdotti dei prodotti più ecologici di quelli in uso precedentemente, per una maggiore sicurezza del personale e del rispetto per l'ambiente.

AREA SANITARIA DI DIAGNOSI E CURA

Con le innovazioni portate dal nuovo Coordinatore Sanitario si è continuato a lavorare alla procedura per il trattamento delle lesioni da compressione, in linea con le indicazioni dell'APSS e alla procedura per la gestione del dolore, secondo le indicazioni dell'OMS.

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

E' stata mantenuta la collaborazione con la dietista al fine di formulare, assieme al team di cucina, il menù estivo e invernale.

E' stata elaborata una procedura relativamente alla prevenzione della malnutrizione con allegato "il dietetico", un documento che regola il vitto e le eventuali diete speciali per gli ospiti della struttura, in modo tale che ad ogni ospite venga assegnata la dieta personalizzata in base alle problematiche presenti.

Tale strumento è utile sia alla cucina che al personale che lavora ai piani, nella prenotazione di un vassoio di dieta speciale richiesto dal medico. La dietista perfeziona lo schema dieta già preparato nel dietetico con le modifiche personali dietetiche adeguate ad ogni singolo ospite.

Si è continuato a porre l'attenzione al controllo dell'alvo attraverso l'impiego di lassativi emollienti in sostituzione di lassativi maggiormente irritanti. L'obiettivo, ottenuto anche attraverso una specifica procedura, è stato quello di una riduzione drastica degli episodi di subocclusione intestinale.

Sono stati discussi, in sede del Comitato Etico, i PAI per la gestione di fine vita ogni qual volta ciò si sia dimostrato necessario.

E' stato portato a termine il percorso di implementazione del sistema di controllo farmaci della Busterspid con sistema Bustermed.

E' continuata la revisione dei piani terapeutici con riduzione della polifarmacoterapia, in linea con le indicazioni di Joint Commission International.

B. Area di gestione della qualità

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

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

Sono stati attivati dei colloqui con i singoli 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.

Esecuzione di 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 e gli incident reporting.

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, cuscini antidecubito, vasche cliniche e sistema di controllo varchi con relativa compilazione del modulo di technology assesment

C. Area di gestione della formazione

E' stata attivata una convenzione con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine per i corsi di formazione ECM e non ECM. Attivazione, inoltre, 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

Nel corso dell'anno sono state mantenute 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. Nel corso del 2016, inoltre, è stata attivata una convenzione per un operatore di animazione sempre con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine.

E. Valorizzazione del patrimonio immobiliare e agricolo

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.

E' stato affittato il Maso Romani e la relativa pertinenza agricola per tutto l'anno che proseguirà fino al 2024; altri terreni agricoli (circa 30000 mq.) affittati fino al 2031; 8 appartamenti di cui 7 affittati e 1 in ristrutturazione, con la previsione, nel corso del prossimo anno, di procedere all'affitto anche di quest'ultimo; 2 unità commerciali regolarmente affittate con scadenza contratto nel 2019 per il locale posta e 2022 per il locale tabacchino.

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. Durante l'anno gli utenti del Centro diurno si sono integrati con gli Ospiti della RSA per delle attività di animazione da svolgere in comune.

Nel corso del 2015 si è ottenuta l'Autorizzazione alla modifica della struttura mediante l'aggiunta delle funzioni ambulatoriali di: geriatria, cardiologia, neuropsicologia, psicologia clinica, psicoterapia, podologia, medicina dello sport e punto prelievi. Tale progetto è rimasto in stand by a causa dell'estrema fluidità del contesto politico e della conseguente imprevedibilità delle prospettive aziendali. Nel 2017 si prevede di dare seguito a questo progetto.

Nel corso del 2016 sono stati attivati i seguenti servizi innovativi a domicilio per l'utenza esterna svolti da personale dipendente dell'ente o da collaboratori individuati e appositamente incaricati: servizi di podologia, fisioterapia, assistenza domiciliare di base, servizi infermieristici, psicologia e neuropsicologia.

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

Attivate alcune convenzioni con scuole per attività di tirocinio: Coeso di laurea in fisioterapia, scuola per OSS e scuola Don Milani. Sono stati attivati dei progetti di tirocini di persone svantaggiate per l'avviamento al lavoro in collaborazione con l'Agenzia del lavoro. Il 2016 ha visto anche l'attuazione dell'iniziativa *"I giorni dell'Alzheimer"* in collaborazione con l'Aps di Cavedine e i comuni di Cavedine, Madruzzo, Pomarolo, Valle dei laghi, Nomi, Volano e la Comunità Valle dei laghi; l'iniziativa era diretta a produrre interventi di formazione e prevenzione in tema di malattia di Alzheimer.

Nel corso del 2016 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. In particolare, il 2016 ha visto la creazione, a cura del servizio ICT di Cavedine – Nomi, di una piattaforma virtuale di comunicazione, necessaria alla messa in condivisione di database ed informazioni per l'attivazione, nel gennaio 2017, di un "Ufficio virtuale" tra le due aziende. Contestualmente è previsto che la gestione delle attività correlate a Provider formativo ECM siano svolte dal personale dell'azienda di Nomi e che le funzioni di RSPP siano prese in carico dal Responsabile di Cavedine.

H. Indicatori, gestione dei dati

Nell'anno 2015, l'azienda ha partecipato al "Progetto Indicatori" attivato dalla Residenza Valle dei laghi di Cavedine.

A partire dal 2016 tale progetto si è unificato con un analogo percorso di UPIPA sotto il nome di "Indicare Salute". A tale progetto ha aderito anche la nostra azienda.

I. Percorso di informatizzazione

E' stato portato avanti il progetto, partito nel 2015, di attivazione di postazioni con PC fissi in progressiva sostituzione del modello di rete wireless.

Nel corso dell'anno 2016 il responsabile ICT aziendale ha ristrutturato il sistema informatico al fine di permettere l'avvio, con il primo gennaio 2017, di un "Ufficio virtuale". È altresì in fase di attivazione il progetto pilota finalizzato allo sviluppo di una Cartella Sanitaria che dovrà sostituire la cartella informatizzata ABC. E' stata attivata inoltre la possibilità, da parte di chiunque, di segnalazione di fatti di corruzione attraverso il sito web aziendale.

J. Interventi sulla sicurezza

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

E' emerso durante il corso del 2016 che parte della pregressa formazione in materia di sicurezza sul lavoro, acquisita come valida nel conteggio della formazione obbligatoria, non rispondeva pienamente a quanto previsto dalla normativa (formatore accreditato). Pertanto si è ritenuto utile resettare la situazione e provvedere al rispetto della normativa attraverso l'utilizzo degli eventi formativi proposti nell'ambito della convenzione in materia di formazione.

K. Carta dei Servizi

E' proseguita anche nel 2016, la raccolta dei dati relativi alla Carta dei Servizi.

L. Sito WEB

Non sono state condotte attività di revisione del sito web.

3 Piano Programmatico Triennale 2017-2019

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. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) secondo i quattro elementi delle minacce, delle opportunità, dei punti di forza e debolezza.

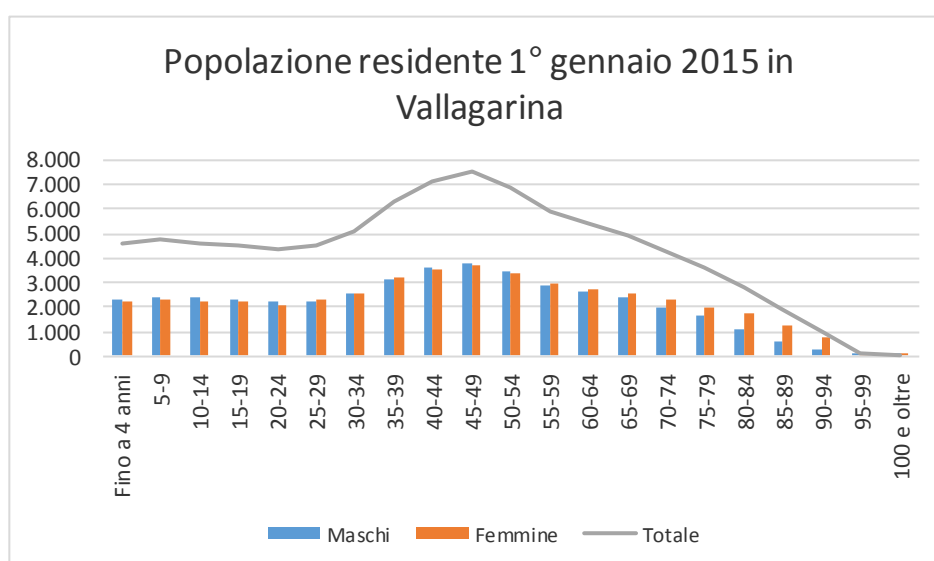
Minacce

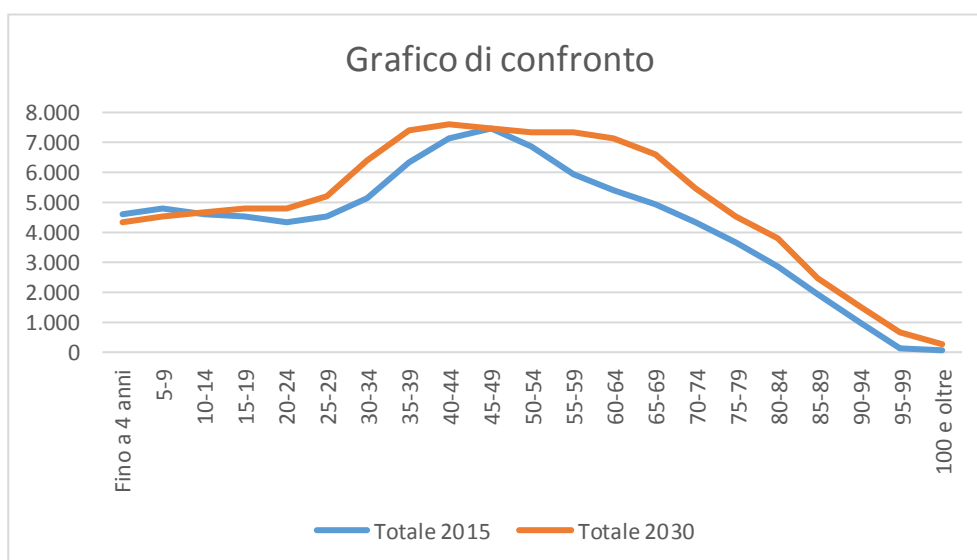
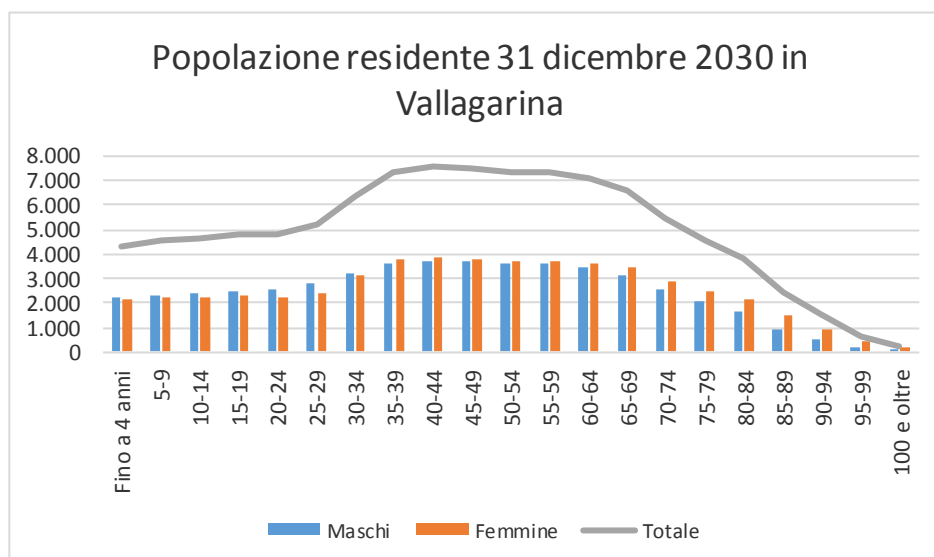
- 1) *Profilo di autonomia degli ospiti*. Il progressivo aggravamento degli ospiti della RSA è un processo continuo e inesorabile al quale si assiste da qualche anno a questa parte e che continuerà anche in futuro. Ci si

riferisce, in particolare, oltre che ai livelli di autonomia fisica, soprattutto ai problemi legati alla cognitiv  e ai disturbi del comportamento i quali richiedono specificit  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, assumer  una sempre maggiore importanza negli anni futuri rappresentando un elemento particolarmente distintivo in relazione alla reale qualit  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 gi  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 gi  da tempo. Da questi segnali e dalla necessit  di realizzare un governo di tali processi organizzativi, sorge la necessit  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 necessit  di monitoraggio dell'attivit  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 Comunit  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 delinearci 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 o di procedere a fusioni per Comunità di Valle.

- 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. Si attende, inoltre, da parte della PAT, l'approvazione di direttive triennali per la razionalizzazione della spesa.

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. Le ultime settimane del 2016 sono state dedicate al riallineamento del sistema di qualità con i requisiti previsti per l'accreditamenti istituzionale la cui data di audit è fissata al 17 gennaio 2017;
- 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 2017, 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;
- 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 (attualmente approvata la terza variante).* 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 ancora molti limiti e nodi critici che devono essere superati attraverso interventi formativi accuratamente progettati;
- 3) *Servizio di Protezione e Prevenzione*. L'attuale gestione del servizio di prevenzione e protezione in carico ad una delle due coordinatrici di struttura risulta, verosimilmente a causa della doppia funzione, non completamente adeguata. Per tale motivo si prevede il transito di questa attività, in ottica di "ufficio unico", in capo al responsabile RSPP della RSA di Cavedine.

3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi

Illustrate, per punti, le attività svolte nel corso dell'anno 2016, con alcuni accenni alla progettazione 2017/2019, 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 2016.

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 si è iniziato a raccogliere, analizzarli ed elaborarli in documenti specifici di reporting, con le 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.

Progettato e realizzato i percorsi di gestione della fine vita, da implementare il sostegno al lutto per i familiari.

Va implementato da parte del servizio di fisioterapia un piano di controllo di strumenti ed ausili nonché della loro manutenzione.

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, iniziato nel corso del 2016.

TEMPISTICA: progetto da realizzare nel corso del triennio.

Sviluppo dei servizi per esterni

Si è ottenuto l'Autorizzazione alla modifica della struttura mediante l'aggiunta delle funzioni ambulatoriali di: geriatria, cardiologia, neuropsicologia, psicologia clinica, psicoterapia, podologia, medicina dello sport e punto prelievi. Sarà oggetto di lavoro per l'anno 2017 ottenere l'autorizzazione al funzionamento di tali funzioni ambulatoriali e sarà valutata l'opportunità di accreditamento istituzionale.

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.

E' previsto l'acquisto di strumentazione con tecnologia di campi magnetici per la lotta all'Alzheimer nonché l'acquisto di strumentazione per l'ossigeno terapia nel campo del decadimento cognitivo.

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 è stato attivato nel corso del 2016.

E' necessario ancora 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.

La recente riorganizzazione prevede anche il passaggio delle competenze di Responsabile della Formazione dall'Azienda di Cavedine a quella di Nomi. In tale contesto va riportata l'importante scadenza dell'accreditamento di provider ECM prevista per maggio 2017.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del 2017

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: RSA di Volano

Si prevede l'apertura della nuova RSA di Volano per il 2018. Attualmente, tutte le attività proseguono regolarmente. E' stato concluso l'8° SAL.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel 2017

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: Casa Albergo e palazzina

Una particolare attenzione andrà posta alla valorizzazione della Casa Albergo in relazione ad un piano di ristrutturazione e riconversione che verrà sottoposto alla approvazione della Giunta Provinciale. L'ipotesi più probabile è quella della realizzazione di unità immobiliari per lo co-housing.

Per quanto riguarda l'area della palazzina, si prevede una possibile collaborazione con la cooperativa Villa Maria oltre all'attivazione di posti letto da RSA, a diversa intensità, a pagamento.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel triennio

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: Casa Delaiti

Un'altra struttura sulla quale iniziare a fare delle riflessioni è la cosiddetta Casa Delaiti. In passato tale edificio accoglieva persone con problematiche legate all'abuso di sostanze stupefacenti. Attualmente risulta dismessa e in stato di progressivo abbandono. Nel corso del 2017 andrà discusso un progetto formalizzato di riqualificazione dello stabile, verosimilmente orientato, come in passato, all'accoglienza di persone con disagio di tipo sociale, attraverso la ricerca di partner/finanziatori. Una proposta è già giunta dalla Comunità "Voce amica".

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del triennio

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: altri immobili e terreni agricoli

L'Affitto del Maso Romani e della relativa pertinenza agricola proseguirà fino al 2024; altri terreni agricoli (circa 30000 mq.) sono stati affittati fino al 2031; 8 appartamenti di cui 7 affittati e 1 in ristrutturazione con la previsione, nel corso del prossimo anno, di procedere all'affitto anche di quest'ultimo. 2 unità commerciali

sono state regolarmente affittate con scadenza contratto nel 2019, per il locale posta, e 2022 per il locale tabacchino.

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 2016 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 2017, attualmente in fase di costruzione da parte della ditta GPI.

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 2017

Servizio di manutenzione

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

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2017.

Servizio di lavanderia e guardaroba

E' necessario rivedere l'organizzazione della distribuzione della biancheria piano con il conteggio della stessa presso i nuclei assistenziali.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2017.

Servizio di igiene ambientale

Si è provveduto alla revisione della matrice della turnistica al fine di ottenere una migliore distribuzione dei carichi di lavoro. Sono stati introdotti nuovi prodotti per una maggiore sicurezza per gli operatori e per un maggior rispetto dell'ambiente. Attivazione di ulteriori procedure specifiche per l'igiene ambientale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto con gennaio 2017.

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.

TEMPISTICA: attivazione del progetto con gennaio 2017.

Impianti, CPI, HACCP, controllo igiene ambientale e sicurezza

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

E' stato rivisto e aggiornato il Certificato Prevenzione Incendi della struttura di via Roma ed in corso l'analisi di quello di Casa albergo.

Implementare delle procedure e modalità di controllo dei livelli igienico-sanitari aziendali attraverso rilevazioni periodiche microbiologiche sulla scorta dell'esperienza maturata nel corso del 2015.

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 2017.

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

E' prevista il potenziamento dell'attuale servizio interno di psicologia clinica e neuropsicologia a servizio delle famiglie e degli anziani.

Il servizio, dovrà interfacciarsi con l'animazione al fine di programmare attività strutturate di stimolazione/riabilitazione cognitiva.

Negli ultimi mesi del 2016 si è provveduto all'apertura di un Centro Alzheimer che offre, in maniera gratuita, accoglienza, orientamento, consulenza specialistica di orientamento, sostegno psicologico individuale e di gruppo, percorsi di formazione.

Con cadenza mensile, a partire dal mese di dicembre 2016, saranno proposti dei caffè Alzheimer, all'interno dei quali condividere esperienze e difficoltà anche con utenti esterni.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2017.

Centro diurno

Sono previste attività in integrazione con gli ospiti della RSA, in particolare, nell'area della riabilitazione/stimolazione cognitiva e dell'animazione sociale.

TEMPISTICA: attivazione del progetto con il 2017.

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 2017.

Progetto medicina narrativa

Proseguire il percorso per l'utilizzo della medicina narrativa (NBM), anche attraverso la creazione di un dipartimento per lo sviluppo della reminiscenza in collaborazione con la fondazione Kessler.

TEMPISTICA: attivazione del progetto entro il 2017.

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. L'Opera Romani, 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 2017 e il successivo bilancio triennale 2017-2019 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 2017 e nel bilancio pluriennale 2017-2019, saranno avviati previo conseguimento della connessa copertura finanziaria anche attraverso la ricerca di finanziamenti straordinari.

E' da evidenziare come la PAT abbia deliberato negli scorsi anni una riduzione dei finanziamenti alle RSA avvenuta con una riduzione del finanziamento dell'1% nel 2013, cui è seguita un'ulteriore riduzione dell'1% nel 2014 e del 2% nel 2015. A questo, si aggiunge il blocco dell'aumento delle rette alberghiere così consentito negli ultimi anni:

- per il 2015 era fissato dalle direttive ad un tetto massimo di 0,50 euro;

- nel 2016, la PAT ha previsto il blocco delle rette per le strutture con retta superiore alla retta media ponderata (47,02) 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.
- per il 2017, le direttive della Provincia prevedono l'ulteriore blocco delle rette consentendo alle RSA con retta inferiore alla media ponderata 2016 (47,24) di aumentare la retta fino al massimo di € 1,00 al giorno, ma comunque in misura tale da non superare la media ponderata 2016.

Per il 2017 la Provincia Autonoma di Trento ha stanziato le risorse per la copertura totale del costo per il rinnovo contrattuale dei CCPL – comparto autonomie locali come da ipotesi di accordo stralcio siglata in data 22/11/2016.

5 Bilancio di previsione triennale 2017-2019

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 2017

Il Budget per l'esercizio 2017, 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>	€	8.656.260,00
<i>Costo della produzione</i>	€	- 8.636.065,00
<i>Risultato della gestione finanziaria</i>	€	+ 1.500,00
<i>Risultato della gestione straordinaria</i>	€	- 500,00
<i>Imposte sul reddito</i>	€	- 21.195,00
<i>Risultato dell'esercizio</i>		<u>0,00</u>

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 70% dei posti non convenzionati;
- riduzione concordata con infermieri della relativa tariffa oraria;
- modifica della modalità di sostituzione del personale assente con ricorso a personale dipendente invece che interinale e di un previsto maggior numero di sostituzioni per maternità e tutele famigliari;
- alla gestione condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine dei servizi amministrativi;
- aumento del costo del personale conseguente al rinnovo contrattuale dei CCPL – comparto autonomie locali come da ipotesi di accordo stralcio siglata in data 22/11/2016, interamente coperto da contributo provinciale.

Essendo la retta applicata dal nostro Ente, inferiore a quella media delle RSA trentine, la normativa provinciale consentirebbe un aumento di 0,74 €/gg tale da allineare la retta a quella media. Nonostante ciò si è ritenuto opportuno mantenerla ferma ad € 46,50 giornaliera considerando la presenza media di n. 171,29 ospiti (rispetto ai 174 posti autorizzati) per un totale di 62.522 giorni di degenza. La presenza prevista risulta inferiore rispetto alla potenzialità di n.2,71 utenti pari a 989 giornate di assenza.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2016 predisposto sulla base delle spese finora effettuate e quelle ancora da fatturare.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2017:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 7.472.141 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere. La tariffa giornaliera di entrambe le quote è invariata rispetto al 2016, tuttavia si registra un decremento della quota sanitaria per i posti convenzionati con la PAT in quanto il finanziamento si riferisce a 365 giorni rispetto ai 366 dell'anno precedente. E' prevista 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 70%. 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 117.740 in relazione alla previsione di n. 12.810 pasti erogati stimati in riduzione di 226 pasti rispetto al budget precedente;
- gestione del centro diurno per euro 154.440 aumentate come da direttive provinciali in funzione della diversa remunerazione del trasporto ed in previsione di una copertura dei 12 posti convenzionati al 70%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 314.785 in prevalenza riferiti a:

- euro 162.840 per quote annuali dei contributi ricevuti dalla provincia per investimenti su fabbricati ed attrezzature che vanno ad abbattimento del relativo costo di ammortamento;

- euro 140.000 a fronte dell'utilizzo di lavori socialmente utili previste nelle prestazioni di servizi di assistenza alla persona per euro 200.000;
- euro 11.945 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 464.405 in prevalenza riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 245.435 quale rimborso da parte della PAT degli oneri per il rinnovo contrattuale
- euro 21.632 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 56.083 quale rimborso di personale in comando presso la APSP Valle dei Laghi

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 132.749 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 812.340, in leggero incremento rispetto al budget dell'esercizio precedente dovuto ai previsti maggiori acquisti di presidi per incontinenza, materiali per manutenzione e attrezzature di consumo. Le principali voci di spesa constano in:

- euro 339.090 per generi alimentari
- euro 135.655 per i farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 89.580 per presidi per incontinenza
- euro 82.200 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 36.440 per materiali per manutenzioni
- euro 29.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.022.804, in calo rispetto al budget precedente per effetto della riduzione della tariffa oraria concordata con gli infermieri. Le principali voci si riferiscono a:

- euro 118.751 per servizio medico
- euro 586.166 per servizio infermieristico
- euro 103.135 per servizio fisioterapico
- euro 200.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT

Manutenzioni

Pari ad euro 234.935 con un aumento di 28.466 rispetto al precedente budget ma in linea con i dati di preconsuntivo 2016.

Utenze

Pari ad euro 330.163 riferiti in prevalenza a:

- euro 143.400 Gas Metano
- euro 82.400 Energia Elettrica
- euro 61.000 Acqua

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 30.291 in linea con le previsioni dell'esercizio precedente.

Organi Istituzionali

Pari ad euro 35.948 in linea con le previsioni dell'esercizio precedente.

Servizi Diversi

Pari ad euro 112.053 in sensibile calo rispetto al budget 2016 per il venir meno della spesa per servizi interinali conseguente alla diversa modalità di sostituzione del personale assente. Le principali voci si riferiscono a:

- euro 30.861 spese di assicurazione
- euro 30.000 spese di formazione del personale
- euro 25.106 servizi di supporto alla gestione amministrativa
- euro 9.500 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 7.222 riferiti quasi interamente al noleggio delle fotocopiatrici e stampanti aziendali, in calo di 6.588 rispetto al budget 2016 grazie all'assegnazione del nuovo appalto.

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.738.959 in aumento rispetto al budget precedente di euro 231.944 per effetto di diversi fattori qui di seguito dettagliati:

- ✓ Applicazione del Rinnovo contrattuale con incrementi a carico della PAT riportati nella voce Altri Ricavi e Proventi.
- ✓ Incremento del peso delle sostituzioni per maternità e tutele familiari.
- ✓ ricorso a personale dipendente invece che interinale per la gestione delle sostituzioni del personale assente;

Ammortamenti

Pari ad euro 272.692 con decremento di euro 15.298 sul budget precedente per effetto della fine del ciclo di ammortamento di alcuni investimenti degli anni passati sui software aziendali.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 38.658 con un decremento di 944 euro sul budget precedente determinato dalle minori imposte IMIS dovute 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 21.195 in diminuzione rispetto al precedente esercizio grazie alla prevista riduzione dell'aliquota IRES. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

5.2 Esercizio 2018

Il budget 2018, in parte, ed interamente il 2019, sono fortemente influenzati dalla prevista apertura, nel luglio 2018, 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 su base annuale per rette sanitarie di circa 170.000 euro ed il conseguente aumento dei parametri del personale assistenziale già insito nell'organizzazione della nuova struttura.

Per sostenere l'effetto inflazionistico ed i maggiori costi conseguenti all'apertura della nuova struttura, vi è 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 e l'aumento della copertura al 75% dei 6 posti non convenzionati.

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

Sul fronte del personale si prevede l'aumento per l'istituzione della quinta posizione tabellare con rimborso da parte della PAT e l'adeguamento dell'organico di assistenza in funzione dell'incremento dei posti nucleo.

Si prevede inoltre il rafforzamento del servizio pulizie visto l'aumento delle superfici in gestione.

Per effetto dell'apertura della nuova struttura di Volano si prevede un maggior incremento sulle spese di Manutenzioni e utenze mentre sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 1,7% previsto dal quadro macroeconomico programmatico della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2016 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 27 Settembre 2016.

5.3 Esercizio 2019

Il budget 2019 è fortemente influenzato dalla prevista apertura della nuova RSA di Volano i cui effetti economici sono già parzialmente inseriti nel 2018 e vanno quindi a regime nel presente esercizio. Come sopra riportato, si è ipotizzato il riconoscimento quale nucleo demenze di ulteriori 15 posti di quelli già convenzionati con la APSS. Ciò comporta un maggior ricavo annuale 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 un forte incremento degli ammortamenti in buona parte controbilanciato dalle quote del contributo provinciale.

Sul fronte del personale si prevede di andare a regime con gli incrementi già previsti nel 2018 e relativi all'adeguamento dell'organico di assistenza in funzione dell'incremento dei posti nucleo ed il rafforzamento del servizio pulizie visto l'aumento delle superfici in gestione.

Per l'intero esercizio troviamo anche le maggiori spese di manutenzioni e utenze mentre 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 2016 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 27 Settembre 2016.

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2017		Differenze	
			Bdg 2017	Bdg 2016	Importo	%
A) VALORE DELLA PRODUZIONE						
I) RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI			7.744.321	7.767.967	-23.646	
010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO		7.472.141	7.500.980	-28.839	-0,4%
020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		272.180	266.987	5.193	1,9%
IV) INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI			0	0	0	
010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0	--
V) ALTRI RICAVI E PROVENTI			911.939	699.375	212.564	
010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI		314.785	317.927	-3.142	-1,0%
020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI		464.405	237.074	227.331	95,9%
030.	RENDITE PATRIMONIALI		132.749	144.374	-11.625	-8,1%
040.	UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE		0	0	0	--
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			8.656.260	8.467.342	188.918	2,2%
B) COSTO DELLA PRODUZIONE						
I) CONSUMO DI BENI E MATERIALI			812.340	798.139	14.201	
010.	ACQUISTI		812.340	798.139	14.201	1,8%
020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE		0	0	0	--
II) SERVIZI			1.766.194	1.796.403	-30.209	
010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA		1.022.804	1.057.329	-34.525	-3,3%
020.	SERVIZI APPALTATI		0	0	0	--
030.	MANUTENZIONI		234.935	207.664	27.271	13,1%
040.	UTENZE		330.163	309.759	20.404	6,6%
050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI		30.291	29.080	1.211	4,2%
060.	ORGANI ISTITUZIONALI		35.948	34.282	1.666	4,9%
070.	SERVIZI DIVERSI		112.053	158.289	-46.236	-29,2%
III) GODIMENTO BENI DI TERZI			7.222	13.810	-6.588	
010.	GODIMENTO BENI DI TERZI		7.222	13.810	-6.588	-47,7%
IV) COSTO PER IL PERSONALE			5.738.959	5.507.015	231.944	
010.	SALARI E STIPENDI		4.154.557	3.523.926	630.631	17,9%
020.	ONERI SOCIALI		1.229.191	1.031.444	197.747	19,2%
030.	T.F.R.		171.809	163.163	8.646	5,3%
040.	SERVIZI INTERINALI		52.001	676.832	-624.831	-92,3%
050.	ALTRI COSTI		131.401	111.650	19.751	17,7%
V) AMMORTAMENTI			272.692	287.990	-15.298	
010.	AMMORTAMENTI		272.692	287.990	-15.298	-5,3%
VI) ACCANTONAMENTI			0	0	0	
010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI		0	0	0	--
020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI		0	0	0	--
VII) ONERI DIVERSI DI GESTIONE			38.658	39.602	-944	
010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		38.658	39.602	-944	-2,4%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			8.636.065	8.442.959	193.106	2,3%
RISULTATO DELLA GESTIONE			20.195	24.383	-4.188	-17,2%
C) PROVENTI 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 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			21.195	25.383	-4.188	-16,5%
E IMPOSTE SUL REDDITO			0	0		
001. IMPOSTE SUL REDDITO			21.195	25.383	-4.188	
010.	IMPOSTE SUL REDDITO		21.195	25.383	-4.188	-16,5%
TOTALE IMPOSTE			21.195	25.383	-4.188	-16,5%
pareggio DELL'ESERCIZIO			0	0	0	--

CONTO ECONOMICO					Budget 2017		Differenze							Budget 2018		Differenze							Budget 2019		Differenze	
					Bdg 2017	Bdg 2016	Importo	%						Bdg 2018	Bdg 2017	Importo	%						Bdg 2019	Bdg 2018	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE																									
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI				7.744.321	7.767.967	-23.646			7.864.389	7.744.321	120.068				7.989.159	7.864.389	124.770								
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO			7.472.141	7.500.980	-28.839	-0,4%		7.584.487	7.472.141	112.346	1,5%			7.709.257	7.584.487	124.770	1,6%							
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI			272.180	266.987	5.193	1,9%		279.902	272.180	7.722	2,8%			279.902	279.902	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				911.939	699.375	212.564			1.033.881	911.939	121.942				1.273.522	1.033.881	239.641								
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI			314.785	317.927	-3.142	-1,0%		406.034	314.785	91.249	29,0%			644.026	406.034	237.992	58,6%							
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI			464.405	237.074	227.331	95,9%		490.405	464.405	26.000	5,6%			490.405	490.405	0	--							
	030.	RENDITE PATRIMONIALI			132.749	144.374	-11.625	-8,1%		137.442	132.749	4.693	3,5%			139.091	137.442	1.649	1,2%							
	040.	UTILIZZO FONDO INTEGRAZIONE RETTE			0	0	0	--		0	0	0	--			0	0	0	--							
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE					8.656.260	8.467.342	188.918	2,2%		8.898.270	8.656.260	242.010	2,8%			9.262.681	8.898.270	364.411	4,1%							
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE																									
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI				812.340	798.139	14.201			823.844	812.340	11.504				838.895	823.844	15.052								
	010.	ACQUISTI			812.340	798.139	14.201	1,8%		823.844	812.340	11.504	1,4%			838.895	823.844	15.052	1,8%							
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			0	0	0	--		0	0	0	--			0	0	0	--							
II)	SERVIZI				1.766.194	1.796.403	-30.209			1.793.561	1.766.194	27.367				1.822.770	1.793.561	29.209								
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA			1.022.804	1.057.329	-34.525	-3,3%		1.036.792	1.022.804	13.988	1,4%			1.036.792	1.036.792	0	--							
	020.	SERVIZI APPALTI			0	0	0	--		0	0	0	--			0	0	0	--							
	030.	MANUTENZIONI			234.935	207.664	27.271	13,1%		246.682	234.935	11.747	5,0%			259.016	246.682	12.334	5,0%							
	040.	UTENZE			330.163	309.759	20.404	6,6%		346.671	330.163	16.508	5,0%			364.005	346.671	17.334	5,0%							
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI			30.291	29.080	1.211	4,2%		21.115	30.291	-9.176	-30,3%			21.115	21.115	0	--							
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI			35.948	34.282	1.666	4,9%		35.948	35.948	0	--			35.948	35.948	0	--							
	070.	SERVIZI DIVERSI			112.053	158.289	-46.236	-29,2%		106.353	112.053	-5.700	-5,1%			105.895	106.353	-458	-0,4%							
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI				7.222	13.810	-6.588			7.345	7.222	123				7.462	7.345	118								
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI			7.222	13.810	-6.588	-47,7%		7.345	7.222	123	1,7%			7.462	7.345	118	1,6%							
IV)	COSTO PER IL PERSONALE				5.738.959	5.507.015	231.944			5.854.439	5.738.959	115.480				5.926.098	5.854.439	71.659								
	010.	SALARI E STIPENDI			4.154.557	3.523.926	630.631	17,9%		4.237.855	4.154.557	83.298	2,0%			4.291.700	4.237.855	53.845	1,3%							
	020.	ONERI SOCIALI			1.229.191	1.031.444	197.747	19,2%		1.253.157	1.229.191	23.966	1,9%			1.268.980	1.253.157	15.822	1,3%							
	030.	T.F.R.			171.809	163.163	8.646	5,3%		174.999	171.809	3.190	1,9%			176.991	174.999	1.992	1,1%							
	040.	SERVIZI INTERINALI			52.001	676.832	-624.831	-92,3%		57.026	52.001	5.025	9,7%			57.026	57.026	0	--							
	050.	ALTRI COSTI			131.401	111.650	19.751	17,7%		131.401	131.401	0	--			131.401	131.401	0	--							
V)	AMMORTAMENTI				272.692	287.990	-15.298			362.449	272.692	89.757				613.763	362.449	251.314								
	010.	AMMORTAMENTI			272.692	287.990	-15.298	-5,3%		362.449	272.692	89.757	32,9%			613.763	362.449	251.314	69,3%							
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				38.658	39.602	-944			34.628	38.658	-4.030				30.581	34.628	-4.046								
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE			38.658	39.602	-944	-2,4%		34.628	38.658	-4.030	-10,4%			30.581	34.628	-4.046	-11,7%							
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE					8.636.065	8.442.959	193.106	2,3%		8.876.265	8.636.065	240.200	2,8%			9.239.570	8.876.265	363.305	4,1%							
RISULTATO DELLA GESTIONE					20.195	24.383	-4.188	-17,2%		22.005	20.195	1.810	9,0%			23.111	22.005	1.106	5,0%							
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA					1.500	1.500	0	--		750	1.500	-750	-50,0%			0	750	-750	-100%							
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA					-500	-500	0	--		-500	-500	0	--			-500	-500	0	--							
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE					21.195	25.383	-4.188	-16,5%		22.255	21.195	1.060	5,0%			22.611	22.255	356	1,6%							
TOTALE IMPOSTE					21.195	25.383	-4.188	-16,5%		22.255	21.195	1.060	5,0%			22.611	22.255	356	1,6%							
pareggio DELL'ESERCIZIO					0	0	0	--		0	0	0	--			0	0	0	0,0%							

