

Bilancio preventivo economico triennale 2022-2024 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1	Premessa	2
2	Il lavoro svolto nel 2021	2
3	Piano programmatico triennale 2022-2024	13
3.1	Introduzione	13
3.2	Mission, Vision e Valori	13
3.3	Il processo di pianificazione	14
3.3.1	Fase di diagnosi	14
3.3.2	Fase di progettazione e obiettivi strategico -operativi	20
4	Risorse umane ed economiche	26
5	Bilancio di previsione triennale 2022-2024	26
5.1	Esercizio 2022	27
5.2	Esercizio 2023	30
5.3	Esercizio 2024	30
6	Quadro riassuntivo	31

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 2022-2024 ed il Bilancio di previsione triennale 2022-2024 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 2023 e 2024 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2022 in sede di approvazione del budget 2023, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2023-2025.

2 Il lavoro svolto nel 2021

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2021:

A. Qualità dell'assistenza alla persona, certificazione Family Audit e adesione al Dementia Friendly Community.

NUCLEI ASSISTENZIALI

Durante il primo semestre dell'anno si è lavorato in una situazione di compartimentazione in piani e in sub-nuclei come da marzo a fine 2020. A fine giugno la struttura, come da indicazioni della PAT, ha eliminato la compartimentazione strutturale con relativa revisione continua dei piani delle attività. Si è mantenuto il piano di emergenza dell'area assistenziale, per fronteggiare l'assenza non programmata di un turno, rivisti, più volte, i piani di lavoro per avvicinarsi il più possibile alle richieste personalizzate degli Ospiti.

Si è mantenuta la buona prassi di organizzare riunioni periodiche di nucleo, tramite videochiamata o tramite la piattaforma meet.

Per quanto riguarda i PAI, si è continuata la prassi acquisita 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 soprattutto per quanto riguarda i piani di lavoro.

Le attività dell'animazione sono state dirottate nelle videochiamate con i parenti e all'accompagnamento degli ospiti alle visite esterne, oppure in giardino o in terrazza. L'attività della fisioterapia è stata modificata, nel primo semestre dell'anno, in quanto il fisioterapista ha prestato la sua attività presso le stanze degli ospiti rispettando scrupolosamente la compartimentazione. Durante l'anno è stata ampliata l'organizzazione, attivata negli anni precedenti di 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. Nel corso della gestione della emergenza da COVID-19 è stata attivata una posizione ricoperta da personale OSS in supporto al personale infermieristico ed è stata ripristinata anche nel 2021 per alcuni mesi. Nel secondo semestre, post decompartmentazione, i fisioterapisti hanno cercato di ripristinare una programmazione anticipata di tutti i trattamenti decisi in sede di PAI. Gli Animatori, pur dirottati sulle visite dei parenti hanno cercato di fare il possibile per occuparsi delle esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionali, sono proseguite, anche se in minor misura, le attività cognitive con i gruppi di riattivazione cognitiva (basati sul valore del CDR), differenziati secondo le capacità cognitive e relazionali dei singoli Ospiti.

Nel corso del 2021 le sostituzioni del personale di assistenza sono avvenute attraverso assunzioni, fino a che i numeri lo hanno permesso, da graduatoria, a tempo determinato e con l'obiettivo di ridurre i costi, di aumentare la qualità professionale dei collaboratori e di stimolare la fidelizzazione.

La pandemia e la conseguente emergenza Covid sono stati fattori che più di tutto hanno influenzato e in alcuni casi determinato le scelte organizzative operate dall'azienda. La necessità di passare, nel giro di poche ore, da una condizione di gestione assistenziale e sanitaria orientata a creare una cornice favorente la socializzazione delle e tra le persone assistite, ad una condizione atta a garantire la separazione e l'isolamento tra le persone, la compartimentazione tra i diversi piani ed aree della azienda, ha previsto decisioni organizzative e logistiche dirompenti e a elevatissimo rischio di destabilizzazione e non solo sul piano della struttura organizzativa ma anche su tutti gli aspetti connessi al funzionamento del gruppo e delle sue dinamiche. Oltre che alle dinamiche trasversali tra gruppi e a quelle verticali connesse ai rapporti gerarchici e di comando - controllo. Le riorganizzazioni si sono susseguite a partire dalla prima settimana di marzo e proseguono tuttora. La cornice e i presupposti sono l'applicazione delle diverse linee guida, del Piano Aziendale Covid, nonché le strategie aziendali operate allo scopo di garantire i massimi livelli di sicurezza per residenti e personale. Tanto per citarne qualcuno: la separazione residenti guariti con operatori indenni e operatori guariti con residenti indenni. Si tratta però di strategie che si fondano su numeri in costante mutazione: operatori che si ammalano e guariscono; nuovi ospiti che entrano, alcuni guariti, alcuni indenni; risultati sullo screening su residenti e personale; nuovo personale che entra, ospiti che manifestano sintomi e vengono considerati sospetti e quindi collocati nelle aree di isolamento in attesa di chiarimento diagnostico, etc.

Si immagini di considerare queste variabili, innestate su piani delle attività e turnistiche, rispetto alle quali è doveroso perseguire nella costante ricerca di quel precario equilibrio tra carichi di lavoro e risorse dedicate, il tutto delimitato dai confini giuridico-contrattuale.

Durante l'anno sono stati acquistati 25 materassi ad aria, due aspiratori chirurgici, tre polverizzatori elettrici per la terapia orale e 1 apparecchio neuro bio feedback.

E' continuato il 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.

Sempre nel corso del 2021 l'azienda ha operato sul progetto avviato nel 2018 ottenendo la prima **certificazione Family Audit** nel 2019. Tale Certificazione, confermata per la seconda annualità nel dicembre 2021, prevede percorsi di costante miglioramento e ottemperanza a raccomandazioni, su requisiti individuati dai certificatori e dal gruppo di lavoro "Family Audit" istituito all'interno dell'azienda. Le raccomandazioni indicate nel provvedimento della seconda annualità, da risolvere entro il primo semestre del 2022, sono le seguenti:

- **Rivedere la composizione del gruppo di lavoro tenendo conto dei criteri di rappresentatività del personale;**
- **Verifica della correttezza dei dati inseriti all'interno del modello di rilevazione dei dati;**
- **Welfare territoriale. Orientamento dei servizi nell'ottica del benessere del territorio;**
- **Aggiornare il piano aziendale inserendo una nuova attività mirata a promuovere le pari opportunità tra lavoratori e lavoratrici o dando evidenza di tale attenzione in attività già presenti;**
- **Aggiornare l'attività "la certificazione per tutti" considerando le modalità informative alternative;**
- **Attivazione di una rete Wifi GUEST per il personale utilizzabile fuori dal normale orario di lavoro.**

L'azienda ha ottenuto la consegna ufficiale della certificazione Family Audit nel giugno 2019. Nel secondo semestre del 2021 l'azienda è stata sottoposta a verifica annuale, rispetto agli obiettivi prefissati, come già riportato poc'anzi, il parere è stato favorevole ed è stata riaccreditata nel dicembre 2021. Già a partire dall'inizio dell'anno il gruppo di lavoro interno costituito ha iniziato a definire i nuovi obiettivi per il 2020 – 2022, ma tale percorso ha subito una pesante e perdurante interruzione a causa della pandemia da COVID-19. Le aree su cui si vuole iniziare a ragionare, pur non avendo definito obiettivi specifici sono le seguenti:

- **Valorizzazione delle skills personali nell'ambito di progetti specifici;**
- **Mantenimento delle attività e degli obiettivi perseguiti negli anni precedenti e implementazione laddove possibile;**
- **Pianificazione della partecipazione ai corsi di formazione sull'utilizzo degli strumenti informatici e delle principali applicazioni;**
- **Somministrazione a tutto il personale del Questionario Family Audit biennale.**

C'è l'auspicio che la situazione connessa alla pandemia nel corso del 2022 vada verso un progressivo miglioramento e ci permetta di concentrarsi anche sugli obiettivi formulati nell'ambito del percorso Family Audit.

Un altro importante risultato ottenuto dalla azienda di Nomi è l'iscrizione alla Associazione Internazionale delle Comunità amiche delle persone con demenza, Il Dementia Community Friendly. Tale progetto di cui si è iniziato a parlare a fine 2018 si è concretizzato nel corso del 2019 ottenendo tra l'altro un finanziamento da parte della Comunità di Valle. Verso fine anno, in riferimento a questo progetto, si è provveduto a pianificare e realizzare una serie di eventi formativi e informativi a favore della collettività, in particolare verso quei soggetti cardine, come gli studenti delle scuole primarie di primo grado, gli esercenti del commercio e i pubblici dipendenti. Il progetto prevedeva, per la propria attuazione, un orizzonte temporale che si estendeva per tutto il 2020. Per certi versi, seguendo il destino del percorso Family Audit e di altre iniziative, di cui parleremo nel presente documento, la pandemia COVID-19 ne ha

determinato lo stop per tutto il 2020 e per tutto il 2021. E' auspicabile una sua ripresa nel corso del 2022, fermo restando il rischio del protrarsi della condizione pandemica.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2021 si è continuato con la revisione del piano delle attività per l'attivazione di nuove procedure legate alla preparazione dei piatti freschi. E' stata mantenuta la convenzione per la preparazione dei pasti per l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine. Durante l'anno è stato mantenuto aggiornato il piano di autocontrollo HACCP con la collaborazione dello studio Brandolese.

Con la collaborazione della nutrizionista si è implementata la rivisitazione del menù invernale ed estivo con la conseguente impostazione dei capitolati di appalto. I nuovi menù sono stati impostati tenendo conto delle richieste degli anziani sia di Nomi che di Cavedine e delle segnalazioni del Comitato degli Ospiti e dei Familiari.

SERVIZI AUSILIARI – GUARDAROBA E LAVANDERIA

In tutti i nuclei assistenziali è continuato il conteggio settimanale della biancheria piana al fine di conseguire una migliore gestione delle consegne da parte del servizio di lavanderia e guardaroba. Durante il 2021 è stato implementato l'utilizzo della biancheria piana "no stiro" con l'inserimento del tovagliato e dei copriletti con relativa revisione del piano delle attività di tale servizio. Il servizio di lavanderia ha retto egregiamente, sia pure sottoposto a frequenti richieste di modifica delle attività e nei processi di lavaggio e igienizzazione dei capi di vestiario degli ospiti e del personale e della biancheria piana. Positiva è stata anche la reazione all'aumento esponenziale del numero di lavaggi a cui sottoporre le divise del personale e i DPI riutilizzabili.

Nel novembre 2021 è stato individuato un nuovo software per la gestione del guardaroba/lavanderia installato in dicembre per sostituire il vecchio ormai obsoleto.

SERVIZI AUSILIARI – IGIENE AMBIENTALE

Durante l'anno si è provveduto a rivedere la turistica e il piano delle attività causa la compartimentazione seguita poi, nel corso dell'anno, da una decompartmentazione degli spazi all'interno dei nuclei assistenziali e al fine di garantire il secondo ripasso giornaliero. Positiva la reazione del servizio di igiene ambientale all'apertura della nuova struttura di Volano che ha incrementato le attività di tale servizio.

SERVIZI AUSILIARI – MANUTENZIONE

Durante l'anno il servizio si è più volte rimodulato con gli orari e il piano di lavoro per garantire la presenza per gli interventi ordinari e se possibili straordinari sia alla struttura di Nomi che quella di Volano oltre che la presenza presso la struttura di Cavedine come da convenzione in essere. A partire dal mese di ottobre 2021 con l'entrata in vigore dell'obbligo di green pass per il personale della pubblica amministrazione ha portato l'assenza di uno degli operai della U.O manutenzione. L'U.O sopracitata è stata potenziata con un operatore ausiliario a tempo parziale dall'agosto del 2020.

AREA SANITARIA DI DIAGNOSI E CURA

Nel corso dell'anno si è continuato e si continua tutt'ora 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, ulteriormente, valutate 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.

Si è tenuta in considerazione la 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 rispettando i documenti di indirizzo aziendale.

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

Si è lavorato secondo il sistema di controllo farmaci della Busterspid con sistema Bustermed. Verso fine dell'estate 2021 un armadio busterspid è stato spostato fisicamente dalla farmacia della struttura di Nomi all'ambulatorio infermieristico della nuova struttura di Volano. L'armadio spostato è quello che contiene i farmaci degli ospiti residenti nella struttura di Volano.

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

RSA VOLANO

La RSA di Volano fino a fine aprile è stata adibita ad RSA Covid. Da maggio in poi e precisamente dal 5 maggio è ritornata alla sua funzione di RSA. Sono stati spostati tutti gli ospiti presenti nella struttura Casa Albergo e nel nucleo Palazzina. Verso fine anno, all'interno della struttura sono stati costruiti due nuclei per le demenze ognuno di 10 posti letto. I nuclei demenza sono nuclei innovativi con ambienti che riproducono gli spazi del paese con l'obiettivo di un recupero cognitivo degli ospiti residenti e la possibilità di un ritorno a domicilio. Nei nuclei demenze già dai primi mesi dell'anno 2022 sarà sperimentata una nuova modalità organizzativa che valorizzi le competenze dell'OSS e la capacità di rispondere ai bisogni degli ospiti attraverso modalità assolutamente innovative. La RSA di Volano a livello strutturale si è prestata molto bene a tutti i cambiamenti di rotta avvenuti durante l'anno. Ad ogni cambiamento sono seguiti dei percorsi specifici per lo sporco e il pulito e un'organizzazione che è stata modificata secondo le esigenze che il cambiamento ha apportato.

B. Area di gestione della formazione

L'Azienda ha provveduto a implementare le proprie attività in materia di formazione. Si tratta di un ambito di sviluppo certamente interessante anche alla luce della presenza in azienda di personale che già svolge attività formative all'esterno e che possiede un'ampia esperienza nel campo della formazione. L'obiettivo principale è stato quello di rendere autonoma l'azienda per quanto riguarda la realizzazione dei percorsi formativi e, in particolare, per quanto attiene la formazione ECM. Per quanto spiegato è stata quindi mantenuta con la convenzione con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine per i corsi di formazione ECM e non ECM.

Nel corso dell'anno 2021 la nostra azienda, in virtù di tale convenzione, ha provveduto all'intera organizzazione del Piano della formazione previsto per il 2021. Il piano della formazione previsto per il 2021, in accordo con la PAT è stato ridotto notevolmente e prevedeva la realizzazione di 3 eventi formativi, che sono stati realizzati regolarmente. Per il resto della formazione, considerando l'impossibilità di effettuare autonomamente formazione in FAD, ci si è appoggiati a provider esterni, prevalentemente con UPIPA. Si è inoltre deciso di incentivare la partecipazione agli eventi formativi proposti sulla piattaforma digitale dell'Istituto Superiore di Sanità, con una particolare attenzione, e non poteva essere altrimenti, a quelli aventi come tematica la gestione dei rischi connessi al COVID -19. In questo capitolo riconduciamo anche la forte spinta operata dall'azienda, proprio a fronte della impossibilità di usufruire della formazione residenziale classica, delle azioni integrative alla formazione, ossia l'informazione e l'addestramento. Si è provveduto a "rifornire" costantemente tutto il personale, attraverso il portale CBA e l'interfaccia aziendale, di tutte le novità relative alla emergenza COVID -19, provenienti principalmente dalla APSS, dalla PAT e dall'ISS. Sono state attivate delle Smart TV per la trasmissione in loop di filmati sulle modalità corrette di igienizzazione delle mani, delle tecniche per indossare e togliere i facciali filtranti e sulle modalità di vestizione e svestizione. Infine è stato implementato il database di controllo inserendo nuove voci specifiche per la nuova condizione e aumentando la frequenza dei controlli. Si ricorda che l'azienda provider Residenza Valle dei Laghi di Cavedine è stata riaccreditata nel giugno 2020.

Il documento denominato "Relazione sulla formazione aziendale e interaziendale 2022", che sarà messo a disposizione entro fine febbraio 2022, sarà simile a quello del 2021 e conterrà prevalentemente i dati della formazione fatta outdoor. Il Piano della Formazione interaziendale 2022 sarà elaborato nel corso del mese di Gennaio 2022 a cura della responsabile della formazione. Anche in questo caso, la situazione COVID – 19 sarà determinante rispetto alla possibilità di riprendere l'attività con la formazione in presenza. In caso contrario si valuterà la nostra capacità di produrre FAD (visto che l'ente provider Cavedine è autorizzato dalla PAT vista l'emergenza del momento). Se questa strada non fosse percorribile, si procederà, come nel corso del 2021, ad appoggiarsi ad altri provider, UPIPA in primis.

C. Valorizzazione del patrimonio immobiliare e agricolo

Riassumiamo alcuni dati importanti circa la costruzione della nuova RSA di Volano. 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.

E' stato redatto il verbale di fine lavori in data 13.07.2018.

La struttura prevede 80 posti letto con la chiusura della Casa Albergo e del nucleo Palazzina. 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 tutti affittati. Due unità commerciali regolarmente affittate con scadenza contratto nel 2025 per il locale posta e 2022 per il locale tabacchino ed edicola.

Concessa in comodato d'uso per 30 anni a Voce Amica la sede ex CTS, la quale ha provveduto alla sua ristrutturazione con un investimento di circa 700.000 euro.

D. Servizi attivi verso l'esterno

L'azienda ha regolarmente gestito le attività relative al servizio pasti per utenti esterni che sono anche aumentati causa la pandemia in corso e le attività offerte presso il Centro diurno fino al 10 marzo 2020, giorno di chiusura del centro diurno e poi riaperto nel maggio 2021. 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 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. Nel corso del 2019 tali servizi sono stati garantiti a richiesta.

Nel 2018 si è preveduto di dare seguito al progetto dell'apertura degli ambulatori esterni lavorando per ottenere l'autorizzazione all'esercizio di attività sanitaria e/o socio-sanitaria delle funzioni ambulatoriali di cui sopra. In novembre 2018 è stata ottenuta tale autorizzazione e in gennaio 2019 si è provveduto all'apertura di tali ambulatori. Da citare in particolare l'ozono terapia e la Bioimpedenziometria oltre alle attività di Mental training. Tale attività ha subito una brusca interruzione nel mese di giugno 2019. La prospettiva di riattivare le attività e le prestazioni sopracitate nel corso del 2021 è stata bloccata dalla pandemia tutt'ora in corso e al momento non sembra ci siano le condizioni per una ripartenza nemmeno nel corso del primo semestre del 2022.

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

Nel secondo semestre dell'anno 2021 sono state attivate alcune convenzioni con scuole per attività di tirocinio: Corso di laurea in fisioterapia, scuola per OSS e scuola Don Milani interrotte lo scorso anno causa la pandemia. E' proseguito durante l'anno il tirocinio degli studenti di medicina dell'Università di Trento. Sono rimasti bloccati anche i progetti di tirocinio di persone

svantaggiate per l'avviamento al lavoro in collaborazione con l'Agenzia del lavoro, si spera in una ripresa durante il 2022 se la situazione pandemica lo permetterà.

Nell'anno 2018 sono state gettate le basi per una gestione condivisa e associata tra Nomi e Cavedine dei diversi servizi e ambulatori proposti all'utenza esterna. I primi mesi del 2019, fino all'impasse del giugno 2019, già ricordata precedentemente, e lo stop forzato del 2020, hanno visto l'implementazione della gestione condivisa. A tale proposito è stato creato un opuscolo informativo ad hoc e una attività di marketing specifica.

Nel corso del 2021 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. E' stata anche strutturata diversamente la collaborazione con una la dietista, che ha operato con qualche consulenza per la cucina da remoto. E' continuata la collaborazione con la dottoressa che ha il ruolo di Coordinatore sanitario e con un altro medico che hanno ricoperto il ruolo dallo scorso anno.

Come già riportato nel punto B, nel 2016 è stata attivata la convenzione riguardante l'attività formativa. Nel corso del 2015 si è creato il presupposto per l'attivazione di una serie di collaborazioni con l'A.p.s.p. Residenza Valle dei Laghi . Il passaggio della Direzione di tale struttura "a scavalco" con la nostra azienda ha permesso di creare sinergie per i settori informatici, dell'animazione, della formazione e della manutenzione E' evidente che tale condizione ha aperto, per il medio e lungo periodo una serie di orizzonti in parte ancora da esplorare. In particolare, il 2016 ha visto la predisposizione, a cura del servizio ICT di Cavedine – Nomi, di una piattaforma virtuale di comunicazione, necessaria alla messa in condivisione di database ed informazioni per la partenza, nel gennaio 2017, del cosiddetto "Ufficio virtuale" tra le due aziende. Nel corso del 2022 la piattaforma sarà soggetta ad una rivalutazione. Nel corso del 2017 la gestione delle attività correlate a Provider formativo ECM sono transitate al personale della azienda di Nomi e contestualmente le funzioni di RSPP sono state prese in carico dal Responsabile del medesimo Servizio della azienda di Cavedine. Nel corso dell'anno 2018, il pensionamento del Responsabile della U.O. di Manutenzione di Cavedine ha creato le condizioni per operare nel senso di una sempre più stretta collaborazione tra le due strutture, collocando per due –tre giorni a settimana il Responsabile della medesima Unità dell'Opera Romani, presso la struttura di Cavedine.

Si è provveduto inoltre alla attenta analisi della situazione del Prima, del Durante e del Dopo, relativamente alle Non Conformità, agli Incident Reporting e ai suggerimenti e reclami da parte della utenza, dei famigliari e del personale. Anche nel 2021 è proseguita la gestione associata del servizio di ristorazione.

Come già accennato nel punto A. il 2019 ha visto la concretizzazione del progetto Dementia Community Friendly, attraverso una partnership con diversi attori del territorio: A.U.S.E.R., A.V.U.L.S. Associazione Alzheimer Italia di Trento e Comune di Nomi. Il progetto ha ottenuto per il 2019 un finanziamento dalla Comunità di Valle. A tale proposito, nel corso dell'anno è stata realizzata tutta la parte formativa e informativa, con la diffusione di due libretti. Il primo con la descrizione del progetto e le indicazioni circa la malattia, le modalità comunicative e le strategie da adottare con la persona affetta da demenza. Il secondo, che ha visto coinvolto un disegnatore fumettista, prendendo a pretesto il racconto di una storia tra nonno e nipote, ha permesso di utilizzare un linguaggio più adatto ad informare e formare i bambini e i ragazzi frequentanti la scuola primaria di primo grado del comune di Nomi. Questo secondo libretto è stato distribuito nel corso di una serie di momenti formativi e informativi attuati con la tecnica del fumetto creato just in time, a favore degli scolari della realtà sopramenzionata. Il progetto Dementia Friendly Community prevedeva una lunga coda di attività ed interventi che avrebbero dovuto svolgersi nel corso del 2020, in particolare ulteriori momenti formativi e informativi nelle scuole. Come per le altre attività, anche questa ha subito un importante impasse a causa della pandemia. Al momento non è prevedibile se e quando, nel corso del 2022, si potrà riprendere il progetto.

La pandemia ha evidenziato, nelle aziende che l'hanno vissuta pesantemente, alcuni punti critici, in particolare relativamente alla gestione del vissuto, sia da parte del personale, che da parte di ospiti e loro famigliari. Questo ha determinato, prima sulle direttive 2021 e poi in modo più strutturato e definito con la deliberazione della Giunta Provinciale n°479 del 26 marzo 2021, l'inserimento di un parametro per la presenza della figura dello psicologo nelle RSA, con una serie di funzioni specifiche:

- supervisione psicologica all'equipe
- supporto all'equipe nella gestione casi complessi
- supporto all'equipe nel rapporto con i familiari
- supporto emotivo del personale (rischio burnout) anche attraverso incontri individuali.

Si è quindi proceduto alla assunzione, in regime di libera professione, di una figura di psicologa e psicoterapeuta.

Prosegue regolarmente il rapporto in libera professione, oramai consolidato con le figure di Infermiere e di Fisioterapista.

F. 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, di Benchmarking con ben 26 partner provinciali, ha aderito anche la nostra azienda con la raccolta di alcuni indicatori che durante il 2018 sono stati implementati e che lo saranno ulteriormente anche nei prossimi anni. I dati relativi agli indicatori clinici, così come i dati della Carta dei Servizi vengono aggiornati con cadenza quadrimestrale. I dati vengono condivisi con il personale durante le riunioni di nucleo e pubblicati sul sito aziendale.

G. 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 e di rinnovo di software principali in uso. Nel corso dell'anno 2016 il responsabile ICT aziendale ha ristrutturato il sistema informatico al fine di avviare, con il primo gennaio 2017, un "Ufficio virtuale". Durante il 2018 è stata utilizzata l'interfaccia aziendale, costruita nel corso del 2016, portale attraverso cui l'azienda e il personale mettono in condivisione tutte le informazioni, le comunicazioni, gli avvisi e i documenti del sistema di Qualità e del Servizio di Prevenzione e Protezione, nonché alcune informazioni di natura amministrativa, per le quali però si predilige l'utilizzo del portale CBA, al quale peraltro si può accedere, attraverso la pagina personale, sempre dall'Interfaccia Aziendale. In dicembre 2018 è stato attivato il progetto pilota finalizzato allo sviluppo di una nuova cartella socio-sanitaria, Suit Case, che avrebbe sostituito la cartella informatizzata ABC. Tale progetto è stato condiviso con la APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine. Il passaggio è stato preceduto e affiancato da una serie di incontri capillari di formazione e informazione rivolti a tutto il personale della azienda. Il progetto prevedeva che la nuova cartella permettesse anche l'estrapolazione dei dati raccolti, sia in forma aggregata che di dettaglio, nonché una serie di alert per diverse attività. I primi mesi del 2019 sono stati utilizzati per la ricerca di soluzioni percorribili relativamente a queste caratteristiche richieste, ma nonostante l'impegno dell'EDP aziendale e del team di progetto, da parte della softwarehouse partner non si è riusciti a completare il prodotto così come era stato pensato e progettato fino dall'inizio. Un ultimo tentativo di chiudere positivamente il percorso è stato fatto nel mese di agosto, ma anche in questa occasione la controparte ha proposto soluzioni economicamente

e tempisticamente non accettabili. Il prodotto, così come si presentava risultava carente di una serie di funzioni, anche di base, indispensabili sia per l'utilizzatore primario, che per i ruoli addetti ad attività di controllo e ricerca. Residuavano inoltre elementi importanti di inadeguatezza ai fini dell'ottemperanza ai requisiti per l'accreditamento istituzionale, Indicare salute, le verifiche tecnico sanitarie. Preso atto della situazione di stallo e della totale mancanza di soluzioni realisticamente percorribili, si è deciso di "sospendere" il progetto e orientarsi ad un'altra softwarehouse che stava proponendo la versione 2.0 della propria cartella assistenziale. Si è provveduto pertanto a programmare eventi formativi e informativi con tutto il personale partendo da una valutazione del prodotto da parte delle figure di staff delle due aziende e successivamente ai primi di dicembre del 2019 si è attivata la nuova cartella CBA. Nel 2021 si sono perfezionate delle schede di valutazione e si è riusciti a dedicare una certa frazione di tempo per l'implementazione della cartella e il nuovo software ha continuato a mostrare le sue potenzialità.

Per quello che riguarda l'ottemperanza alla recente normativa anticorruzione, è stata attivata la possibilità, da parte di chiunque, di segnalare fatti di natura corruttiva o ritenuti tali, attraverso il sito web aziendale.

Per il periodo 2018 – 2020 è stata rinnovata la cosiddetta "Interfaccia Aziendale" e l'implementazione è proseguita per tutto con l'aggiunta di elementi di accesso e condivisione delle informazioni. Ha preso forma definitiva, in tal modo, il portale attraverso cui l'azienda e il personale mettono in condivisione tutte le informazioni, le comunicazioni, gli avvisi e i documenti del sistema di Qualità e del Servizio di Prevenzione e Protezione, nonché le informazioni di natura amministrativa, per le quali però si predilige l'utilizzo del portale CBA, al quale peraltro si può accedere, attraverso la pagina personale, sempre dall'Interfaccia Aziendale. Nel corso del 2021 l'utilizzo delle piattaforme web aziendali ha visto crescere notevolmente il proprio utilizzo, anche in virtù della riduzione delle opportunità di incontri in presenza e della contestuale necessità di trasferire un sempre maggior numero di informazioni e istruzioni operative.

H. *Interventi sulla sicurezza*

A partire dal 2016 si è provveduto a mettere a norma tutte le posizioni del personale dipendente relativamente agli obblighi in materia di formazione ed informazione, in quanto durante l'anno era emerso 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). In considerazione anche dell'elevato turn over che storicamente caratterizza questo tipo di aziende, tali attività proseguono anno dopo anno affinché si rimanga ottemperanti alla normativa di settore. Diversi eventi formativi hanno riguardato più o meno direttamente il tema della sicurezza, anche se la modalità prevalente è stata quella della formazione a distanza o Webinar e la tematica principale trattata quella del rischio biologico, con particolare riferimento alla situazione connessa alla emergenza COVID. A differenza degli anni scorsi, le condizioni di pandemia più volte richiamate, non hanno permesso di realizzare la prova di emergenza ed evacuazione annuale. Anche nel corso del 2021 non si è provveduto alla realizzazione di una prova di emergenza ed evacuazione come fatto negli anni scorsi vista la situazione del momento. Si è provveduto, nel corso dell'anno, per quanto possibile, a garantire l'aggiornamento a tutto il personale addetto al servizio antincendio. E' stata eseguita anche un corso di formazione per la centrale antincendio della struttura di Volano a cui hanno partecipato gli operatori della struttura e i manutentori. Per il 2022, sono stati già presi contatti con aziende di formazione che si sono attivate per trovare soluzioni logistiche che permettessero di effettuare la formazione e l'aggiornamento in presenza in sicurezza o con la forma mista.

I. *Carta dei Servizi*

Nel corso del 2018 si è provveduto ad modificare gli standard della Carta dei Servizi, la quale è stata a sua volta aggiornata e ristampata nel corso del 2019. Per la presa visione degli standard, consultare i relativi documenti.

J. Sito WEB

L'azienda è dotata di sito WEB che si caratterizza, in particolare, quale strumento di comunicazione con il cliente attuale o potenziale. E' stato potenziato nel corso del 2013 con nuove sezioni. E' stata attivata una modalità di "whistleblowing" come obiettivo collegato anche alla applicazione della normativa anticorruzione.

Il sito è stato costantemente aggiornato con la pubblicazione dei calendari degli eventi formativi, oltre che per tutta la parte prevista dalle norme sulla trasparenza e anticorruzione. Dalla fine del 2018 e nel corso del 2021 l'ICT aziendale ha iniziato a lavorare per la predisposizione di un nuovo sito WEB, maggiormente interattivo rispetto all'attuale, e con maggiori caratteristiche di fruizione attraverso dispositivi mobile. Anche in questo caso le previsioni di attivazione del nuovo sito web sono state pesantemente influenzate dalla pandemia, che ha costretto il dirottamento delle risorse aziendali verso obiettivi di maggior rilevanza e urgenza.

K. Spending Review

E' stata attivata e perseguita negli ultimi anni una puntuale politica di spending review che ha permesso all'azienda di produrre analisi relative ai costi di gestione e ai possibili ambiti di miglioramento. Si è provveduto anche nel corso del 2021 a monitorare con molta attenzione i consumi e rivalutare alcuni acquisti relativi a presidi sanitari (guanti, tec..) con l'obiettivo di ridurre la spesa generata da tale tipologia di fornitura. E' evidente che la necessità di adeguare le proprie scorte, in particolare per quello che riguarda alcuni presidi e DPI, a quanto definito e dichiarato nel Piano Covid, ha reso necessario un maggior impegno di spesa rispetto al preventivato e rispetto al budget messo a disposizione dalla A.P.S.S. Lo stesso discorso può essere fatto per la spesa relativa ad alcune classi di farmaci, specifici per il trattamento e/o prevenzione delle infezioni da COVID-19 e l'acquisto di gas medicinali.

L. Attività di Animazione, Servizio Sociale e Volontariato

Le ore di volontariato nell'anno 2021, causa pandemia, sono parziali in quanto i volontari hanno ripreso la loro collaborazione all'interno della struttura dal mese di agosto per poi proseguire durante tutto l'anno. Il servizio di animazione si occupava della programmazione e attuazione, nonché della rilevazione delle visite degli ospiti con i familiari. Si occupava anche della relazione individuale, di organizzazione di attività di animazione in collaborazione con gli operatori del piano. Da giugno 2021, dopo la decompartmentazione dei piani e l'autorizzazione alla entrata dei volontari/ musicisti, muniti di green pass, si è iniziato a organizzare le feste di compleanni e altre attività in presenza. sono riprese le feste di compleanno, nel rispetto delle restrizioni anti-covid.

3 Piano Programmatico Triennale 2022-2024

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 cognitivtà, 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

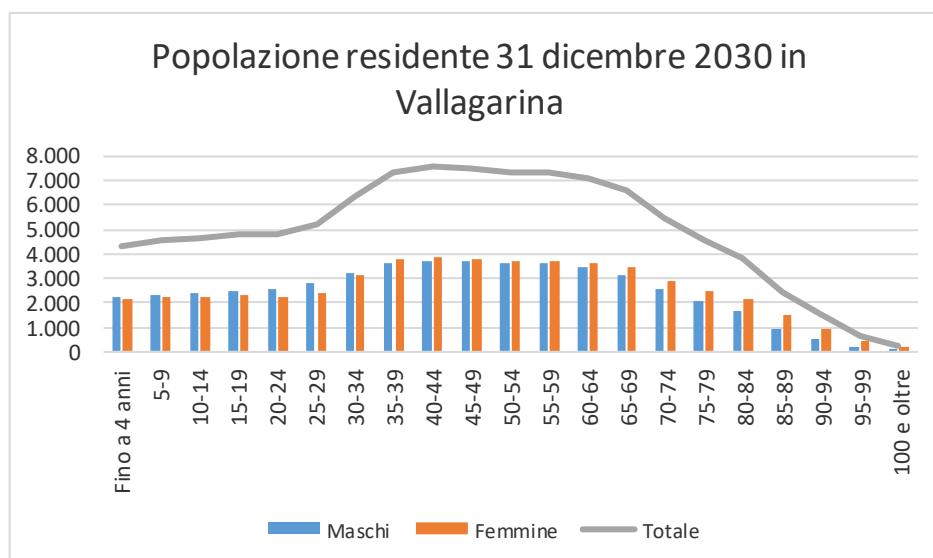
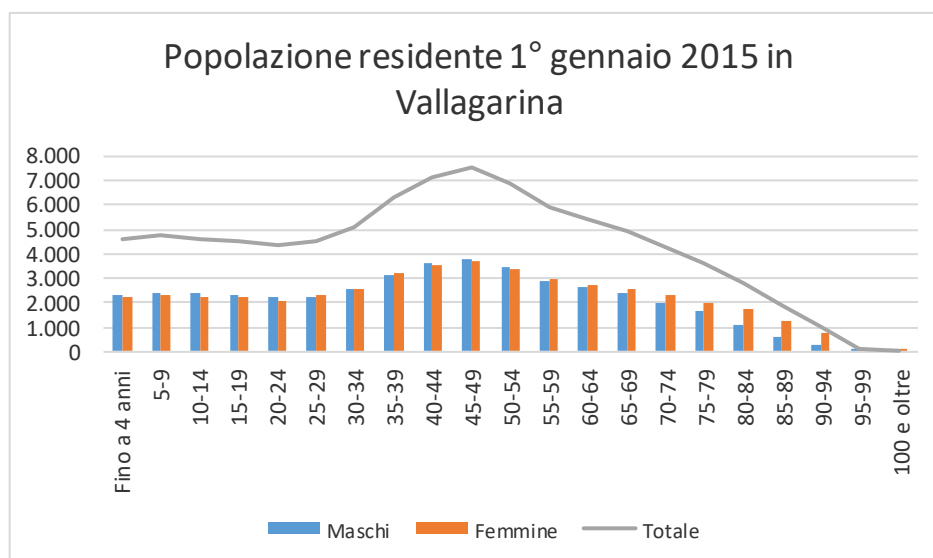
L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la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

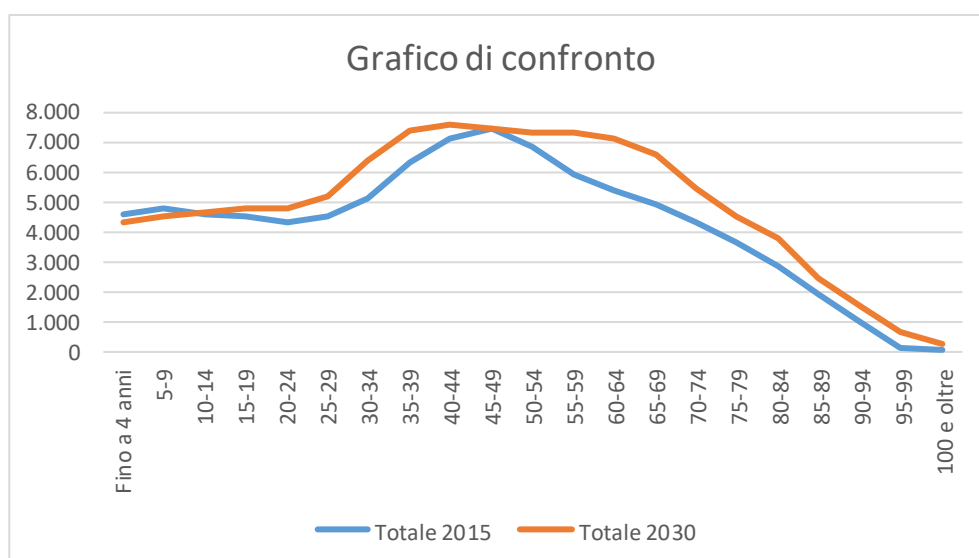
Minacce

- 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. Come già evidenziato nel precedente piano programmatico triennale 2021 – 2023 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 tenuto sotto controllo e rispetto al quale l'azienda dovrà continuare sulla strada tracciata a partire dal 2016 che ha visto l'azienda impegnata nell'attivazione di nuovi servizi di riabilitazione e stimolazione neuropsicologica. 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. A riprova di questo, vale la pena di ricordare che l'azienda sanitaria nel corso della verifica tecnico sanitaria ha voluto sondare in modo tutt'altro che superficiale questa area. 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 dell'entrata a regime 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 che la nostra azienda ha rilevato già da tempo e da tempo si è attrezzata ad affrontarlo. 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 International. Riteniamo che nei prossimi anni la Mission delle nostre strutture subirà un importante cambiamento e ciò, in relazione proprio ai compiti di tipo sanitario. 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;

- 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) *Nuova RSA di Volano.* Da verificare l'impatto dei nuovi costi gestionali rispetto alla situazione attuale.
- 7) *Emergenze sanitarie impreviste.* Il 2020 ha introdotto una nuova variabile e un nuovo elemento da inserire e considerare nell'analisi della voce "minacce". Ci riferiamo ovviamente alla pandemia da COVID 19, ma nel futuro potrebbe essere qualcos'altro o addirittura una emergenza sanitaria non di natura infettiva. La ricaduta di questa tipologia di minaccia come già sottolineato in più parti del presente documento, riguarda più ambiti e svariate aree organizzative. Di certo possiamo affermare che, al momento, la problematica è ancora presente e lo sarà, con molta probabilità per buona parte del 2022.

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, necessita di 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. Nel novembre 2021 è stato rinnovato l'accreditamento istituzionale con i nuovi requisiti per il prossimo triennio sia per quanto riguarda la APSP che per quanto riguarda il Centro Diurno, la nuova struttura di Volano è stata autorizzata e accreditata per la prima volta nel luglio 2021.
- 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 2019, l'azienda ha cercato di aumentare la propria capacità di attrarre finanziamenti esterni su progetti di alta qualità come ad esempio il già citato progetto Dementia Friendly Community e per interventi formativi. Nel 2021, come già ribadito a più riprese, tutte le energie sono state rivolte alla gestione dell'emergenza da COVID 19.
- 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.
- 5) *Parametri del personale.* Da sottolineare l'importante incremento relativo alla parametrizzazione sui posti base di RSA, accreditati e negoziati, introdotto con le direttive provinciali per il 2019. Il passaggio da 2,3 a 2,1 posto letto/operatore ha permesso di operare una profonda riorganizzazione del piano delle attività e della turnazione del personale di assistenza. Un ultimo elemento da citare sotto questa voce riguarda il tema della parametrizzazione infermieristica sollevato recentemente dall'OPI. È da augurarsi per il futuro che l'apertura di una discussione seria su questo aspetto, anche in considerazione del progressivo aumento della gravità e della complessità delle persone degenti porti ad una revisione in termini migliorativi del rapporto del numero degli infermieri finanziati rispetto ai posti letto di RSA. Un primo risultato, che fa ben sperare anche in una futura ridefinizione delle parametrizzazioni infermieristiche, riguarda quanto confermato dalle Direttive 2022 appena approvate, che prevedono anche un parametro di presenza per la figura dello psicologo

- 6) *La nuova struttura di Volano.* La nuova RSA che, accanto all'attivazione di specifici servizi per persone con disturbi cognitivi, si delineerà quale luogo flessibile per l'accoglimento anche temporaneo di persone con problematiche sul piano cognitivo. La nuova struttura si caratterizzerà per capacità e caratteristiche del tutto nuove, di alta qualità, efficienza ed efficacia. Per l'anno in corso, come già descritto la struttura è stata destinata a RSA Covid nei primi quattro mesi dell'anno per poi tornare ad ospitare posti letto di RSA.

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 e in particolare alla adesione al progetto di bechmarking Indicare Salute, alla più recente Certificazione Family Audit;
- 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 tenuto in debita considerazione. Anche la collocazione territoriale, pone l'Opera Romani in una posizione di vantaggio nell'ottica dell'offerta di nuovi servizi alla popolazione. Peraltro la presenza di questi spazi ha permesso nel corso della recente e tuttora in corso "emergenza COVID", di avere un'importante flessibilità della logistica e della compartimentazione degli spazi, nonché per quello che riguarda i percorsi differenziati per piano e per lo sporco-pulito. Da sottolineare i possibili sviluppi positivi riservati alla struttura di Casa Albergo nella direzione di Cohousing e poliambulatori.
- 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. A tale proposito la nostra azienda ha provveduto ad effettuare dei momenti formativo in occasione della ripresa della frequentazione della azienda da parte dei volontari, successivamente alla fase critica della pandemia, quando il quadro di indicazioni normative lo ha reso possibile.
- 6) *Direttive 2022.* Come già espresso nella voce "Opportunità", la deliberazione della Giunta Provinciale del 16 dicembre 2021, ha confermato l'aumento operato nel 2019 sulla parametrizzazione OSS, che ha portato un incremento delle risorse da dedicare alla assistenza diretta alla persona. E' stato inoltre confermata per l'anno 2022 l'inserimento della parametrizzazione per la figura dello psicologo e l'attivazione in forma consortilizzata della figura del coordinatore sanitario e del direttore sanitario. Non risulta ancora chiaro quanto sarà il tempo che questa funzione avrà a disposizione, mentre sono state definite le funzioni e le caratteristiche di queste figure. Alcune novità riguardano uno sblocco "condizionato" delle rette e la possibilità di dimostrare il

parametro infermieristico attraverso le ore di straordinario. Per l'auspicato incremento della parametrizzazione infermieristica, non è stato raggiunto alcun risultato.

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) *Ristrutturazione della sede centrale di Nomi.* Il corpo storico di Opera Romani necessita di ristrutturazione per ricavare stanze doppie e spazi più moderni e confortevoli nel rispetto dei requisiti dell'accreditamento istituzionale innalzando la qualità del servizio;
- 3) *Sviluppo dell'area "Palazzina".* Se per quanto riguarda la struttura di Casa Albergo, i possibili scenari risultano abbastanza chiari, per quanto riguarda la struttura della "Palazzina" non si può certamente dire la stessa cosa. Ci si muove tra la possibile demolizione e una non chiara riconversione;
- 4) *Settore amministrativo.* Nel 2017 la struttura amministrativa è stata parzialmente riorganizzata, in virtù della attivazione di servizi condivisi con l'A.p.s.p. Residenza Valle dei Laghi di Cavedine. Nel 2018 si è operato una ulteriore riorganizzazione del settore, nell'ottica di una visione di sempre maggiore condivisione dei Servizi tra le due aziende nella logica di un ufficio unico. L'ultima riorganizzazione ha condotto in posizione di dipendenza gerarchica le due dipendenti di Cavedine sotto le due referenti delle UU.OO. del personale e della gestione ospiti, URP e rapporti con i famigliari. La distanza fisica è attualmente ancora un elemento di criticità che non sempre l'evoluzione e gli strumenti tecnologici messi in campo permettono di superare. A tal proposito va detto che il 2019 ha permesso, anche grazie al lavoro svolto per l'apertura della nuova RSA di Volano, di rodare e affinare le relazioni nel gruppo di lavoro. Per i motivi già citati poc'anzi tale riorganizzazione, ha riguardato anche i settori di RSPP e della Formazione. A partire dal mese di marzo 2020 e per parte del 2021, moltissime aziende hanno dovuto testare modalità di lavoro da remoto e in smart working, evidenziando la fragilità e le criticità presenti nella rete dati anche nella nostra provincia.
- 5) *Settore assistenziale.* E' necessario proseguire con decisione nella formazione degli operatori. Anche nel corso del 2021, le riorganizzazioni del settore assistenziale e più in generale dell'intero comparto socio sanitario e assistenziale hanno messo più volte sotto pressione il personale, con un elevato rischio di destabilizzazione del gruppo. Da considerare inoltre che nelle recenti verifiche tecnico sanitarie e nei nuovi requisiti per l'accreditamento istituzionale emerge l'orientamento ad un più coerente "utilizzo" della figura dell'Operatore Socio Sanitario, rispetto alle competenze di confine di carattere sanitario. Se da una parte, tali indicazioni sono pienamente condivisibili, d'altro canto ci si scontra con una oggettiva difficoltà nel reperire questa professionalità sul mercato del lavoro. Certamente la situazione di forte carenza infermieristica nel corso dell'emergenza COVID ha, giocoforza, accelerato questo aspetto, mettendo l'OSS in stretto affiancamento con la figura dell'infermiere. Questa condizione ad ogni modo comporta una certa complessità nella organizzazione della turnazione del personale, perché la presenza di personale ausiliario è ancora importante.
- 6) *Settore infermieristico e fisioterapico.* Il 2020, ha messo drammaticamente in evidenza una problematica già nota e diffusa a tutto l'ambito delle RSA, ovvero la mancanza di professionisti sul mercato del lavoro. A questa difficoltà si correla ovviamente un elevato grado di turn over, con tutto ciò che ne consegue in termini di coesione del team, fidelizzazione, costi di affiancamento e di formazione obbligatoria, conoscenza

- delle procedure aziendali, etc. L'attuale assetto del servizio infermieristico basato, essenzialmente, sulla libera professione ha permesso all'azienda una certa stabilità;
- 7) *Settore medico*. Dopo un periodo di stabilità, anche questo settore, a partire dal giugno 2019 è entrato in una condizione di precarietà. Le cause sono le medesime del settore infermieristico e fisioterapico e medesimi sono gli effetti pratici. Dal febbraio 2020 è presente un coordinatore sanitario che opera anche presso la A.p.s.p di Cavedine e un medico fisso.

3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi

Abbiamo esposto, per punti, le attività svolte nel corso dell'anno 2021, mantenendo un minimo di cronistoria anche degli anni precedenti, con alcuni accenni alla progettazione 2022/2024. Si tratta, ora, di tradurre in ulteriori obiettivi operativi il lavoro che rimane da realizzare nel prossimo triennio, integrandolo con le nuove criticità/opportunità che si sono evidenziate nel corso del 2021, in parte causa della pandemia, che con molta probabilità proseguirà per una buona parte del 2022 e che pertanto influenzerà pesantemente il presente Piano programmatico.

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. Sempre nell'ottica di ottimizzazione delle risorse è prevista l'implementazione di molte delle attività e funzioni dell'"Ufficio unico virtuale" attivato tra le A.p.s.p di Nomi e Cavedine, già deliberato dai Consigli di Amministrazione delle relative aziende, che ha visto la luce nel gennaio 2017. Questa prospettiva va considerata, a tutti gli effetti, una forma di gestione associata di servizi amministrativi e non solo. L'U.O. del personale, quella di gestione ospiti, URP e rapporti con i familiari e l'U.O. di manutenzione, con le modifiche organizzative riportate nei punti precedenti, saranno gestite in forma associata tra le due aziende.

E' prevista anche la prosecuzione della gestione delle attività correlate a Provider formativo, tramite la figura dell'ICT, delle attività connesse alla gestione dei sistemi informatici.

Proseguirà inoltre, in considerazione dei brillanti risultati ottenuti nel periodo di sperimentazione, la consortilizzazione delle attività di ristorazione collettiva per gli ospiti, il personale ed i pasti per gli utenti esterni.

Da luglio 2015, il direttore svolge le medesime funzioni anche presso l'A.p.s.p. di Cavedine, prima a scavalco e dal 21/12/2020 secondo la nuova normativa, ai sensi della convenzione stipulata tra l'APSP Opera Romani e l'APSP Residenza Valle dei Laghi per la gestione associata della direzione.

Va ricordato infine, anche se potrebbe apparire scontato, che una parte rilevante al fine dell'ottenimento di questo obiettivo, passa chiaramente attraverso la gestione attenta e puntuale del personale e di tutte le dimensioni che questa attività sottintende.

TEMPISTICA: L'“Ufficio unico virtuale” e le altre attività svolte in forma consociata o consortilizzata, sono da implementare e qualcuna da rivalutare nel corso dell'anno, verosimilmente con una nuova piattaforma digitale.

Qualità dell'assistenza alla persona: aspetti assistenziali e sanitari

Per quanto 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 e per questo l'azienda continuerà, anche per il 2022, ad aderire al progetto “indiCare salute”. Da questo punto di vista, anche la collaborazione con l'A.P.S.P. di Cavedine ha permesso di iniziare un percorso di miglioramento continuo. L'azienda mantiene monitorata 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.

Il 2019 ha visto la modifica dei requisiti per l'accreditamento istituzionale, che sono stati ottemperati alla scadenza dell'accreditamento istituzionale nel febbraio 2020 e andranno mantenuti per il prossimo triennio per la struttura di Nomi, la nuova struttura di Volano è stata autorizzata ed accreditata per la prima volta nell'estate del 2021. Sempre nel corso del 2021 è stata rinnovata la seconda annualità della Certificazione Family Audit, formalizzata con consegna di attestato nell'estate 2019 ed è previsto un'implementazione del percorso che ha portato l'azienda alla certificazione.

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

TEMPISTICA: Interventi da realizzare entro la fine 2022

Attivazione nuova Cartella Assistenziale

E' stata attivata una diversa cartella assistenziale con la software house CBA costruita la nuova Cartella assistenziale in collaborazione con la Residenza Valle dei Laghi. Nel corso del 2020 è stata attivata e andrà implementata in base alle necessità assistenziali-sanitarie nel corso del prossimo anno.

TEMPISTICA: interventi da realizzare entro fine 2022.

Sviluppo dei servizi per esterni

Attività di prevenzione territoriale e dei disturbi cognitivi

Attivazione di nuovi servizi e potenziamento servizi esistenti

L'ambulatorio di Geriatria, così come quello di Riabilitazione e fisioterapia per esterni e quello di Psicologia Clinica e Neuropsicologia, in virtù della consortilizzazione con la A.p.s.p. di

Cavedine e delle nuove prestazioni offerte (Mental Training, Bioimpedenziometria, Ozonoterapia, etc.), nonostante la fase di impasse di cui hanno sofferto a partire dal mese di giugno 2019, per un motivo e poi, nel corso del 2020, per un altro motivo, saranno soggetti, con molta probabilità, terminata l'emergenza COVID, ad un nuovo aumento degli accessi. Si consideri inoltre l'intenzione della direzione di attivare nell'ambito della Psicologia Clinica e Neuropsicologia, una serie di prestazioni dell'area del Bio-neuro-feedback. Gli stessi ambulatori vedranno, in prospettiva, un ulteriore incremento delle prestazioni offerte, sulla base di una serie di riflessioni, valutazioni di mercato e livello di sostenibilità.

L'ambulatorio di Geriatria rimarrà attivo con funzioni di natura informativa e formativa anche in relazione al progetto "Dementia Friendly Community". Quest'ultimo progetto prevede il rinnovo annuale degli obiettivi che sono prefissati secondo una logica di una costante implementazione e crescita.

TEMPISTICA: Interventi da realizzare entro fine 2022.

Attività formative

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

L'obiettivo è quello di proporre eventi formativi diversificati e di qualità. Per i dettagli si rimanda al documento denominato "Piano della formazione interaziendale 2022" che sarà disponibile presumibilmente a partire da fine gennaio 2022.

Una particolare attenzione va data ad un progetto formativo sull'utilizzo di terapie non farmacologiche e validazione di modelli di cura rivolto agli operatori della struttura di Volano. Per il 2021 l'azienda, spinta anche dalla congiuntura particolare, ma anche in un'ottica di costante miglioramento e diversificazione dell'offerta formativa, intende sperimentare anche alcuni corsi in modalità FAD e videoconferenza. L'ICT aziendale sarà coinvolto nella realizzazione di questo ambizioso obiettivo. La gestione delle attività di Provider ECM, dal 2017, in un'ottica di condivisione e consortizzazione dei Servizi, sono transitate dal funzionario di Cavedine al Responsabile Qualità di Nomi. Da sottolineare infine, per quello che riguarda i crediti in Educazione Continua in Medicina, la sospensione per l'anno 2020 dell'obbligo di acquisizione dei 50 crediti ECM previsti che però non è ancora resa definitiva. Il 2020 era, peraltro, il primo anno del nuovo triennio di contabilizzazione dei 150 crediti stabiliti dall'Accordo Stato- Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano. Nonostante il "bonus", se confermato, è previsto che il raggiungimento totale dei crediti ECM previsti per il triennio sia raggiunto alla fine del triennio stesso e che entro il 30 giugno 2022 i professionisti sanitari inseriscano e attivino i propri profili nel portale di Co.Ge.A:P:S.. In considerazione della complessità di tale ottemperanza (obbligo di PEC, accesso tramite ID personale, recupero crediti operati con provider di vario tipo, etc...), il servizio di Formazione si attiverà per dare supporto ai professionisti che ne facessero richiesta.

TEMPISTICA: Progetto FAD e Videoconferenza da sviluppare nel corso del 2022 ed eventualmente implementare nel 2023, compatibilmente con gli altri impegni. Supporto per i professionisti che ne facessero richiesta, per l'inserimento entro i tempi previsti (giugno 2022), del proprio profilo e dei relativi dati nel portale Co.Ge.A:P:S.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: RSA di Volano

Si prevede l'attivazione dei due nuclei per le demenze che dovranno essere resi operativi attraverso un percorso complesso di tipo organizzativo e formativo. In tali nuclei sarà attivata

una nuova modalità organizzativa che valorizza le capacità dell'OSS e la capacità di rispondere ai bisogni degli ospiti attraverso modalità assolutamente innovative.

TEMPISTICA: Progetto da sviluppare nel corso del 2022

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 co-housing.

Per quanto riguarda la struttura della palazzina, si prevede una possibile demolizione della struttura stessa o una sua possibile riconversione, progetto, quest'ultimo, meno probabile.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel triennio

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: Casa Delaiti

Un'altra struttura sulla quale sono fatte delle riflessioni è la cosiddetta Casa Delaiti. In passato tale edificio accoglieva persone con problematiche legate all'abuso di sostanze stupefacenti. Poi dismessa e in stato di progressivo abbandono. Nell'aprile 2017 è stata stipulata una convenzione in comodato gratuito alla comunità "Voce Amica" con durata di anni trenta.

TEMPISTICA: progetto da monitorare nel 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 per tutto l'anno e 1 in affitto dal mese di settembre. 2 unità commerciali sono state regolarmente affittate con scadenza contratto nel 2025, per il locale posta, e 2022 per il locale tabacchino.

Da implementare il progetto per Casa Albergo e Palazzina.
Ristrutturazione edificio storico Opera Romani.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel triennio

Riorganizzazione dell'area socio-sanitaria e assistenziale

Nel corso dell'autunno 2018 la Provincia attraverso la presa d'atto delle costanti pressioni e delle istanze promosse dal sistema delle A.p.s.p., relativamente alla necessità di aumentare le risorse da destinarsi alle stesse, in particolare verso il comparto assistenziale, ha deliberato in tal senso. Tale impegno è stato poi confermato nella riunione della Giunta Provinciale del 27 dicembre 2018, che con le "Direttive 2019" ha formalizzato tale scelta, confermata anche nelle ultime direttive per l'anno 2022. Premesso questo, va detto che tale opportunità non è stata sprecata e non lo sarà per il futuro, neppure nella attuali condizioni di emergenza COVID. Pertanto qualsiasi riorganizzazione si metta in campo, non può prescindere dalla ricerca di ottenere una sempre maggiore efficienza della macchina organizzativa e delle risorse presenti. Sarà compito delle funzioni preposte, implementare e tenere monitorato i piani di

riorganizzazione del settore, che saranno via via messi in campo per rispondere alle mutate e mutevoli condizioni di bisogno.

TEMPISTICA: Affinamento e rimodulazione del progetto nel corso dell'anno.

Obiettivi del Family Audit

Nell'estate 2019 l'A.p.s.p Opera Romani è stata certificata Family Audit e si è iniziato a lavorare con il gruppo di lavoro del Family Audit sugli obiettivi stabiliti in seno alla certificazione Family Audit. In dicembre 2021 si è ottenuta la seconda conferma del certificato Family Audit. Rimangono confermati alcuni punti già presenti per precedente periodo e si lavorerà sulla realizzazione del questionario Family Audit biennale. Possiamo dire che nel 2021, al di là di una impasse generale, si è cercato, pur nella criticità della situazione, di dare continuità a tutti gli obiettivi raggiunti.

TEMPISTICA: Da raggiungere a steps specifici, a seconda dell'obiettivo nel corso del triennio.

Adeguamento software aziendali, sito web e cartella assistenziale e sanitaria

Si tratta di garantire il costante adeguamento dei software aziendali obsoleti e mal funzionanti, in modo da consentire un regolare funzionamento dei computer, dei dispositivi mobile e garantire nel contempo un corretto svolgimento delle attività amministrative e assistenziali-sanitarie. Attualmente, tutti i computer e dispositivi con sistemi operativi ormai obsoleti e/o lenti sono stati sostituiti, così come si è provveduto al rimodernamento dei principali applicativi e del sistema operativo del server aziendale. I problemi che persistono sono il più delle volte imputabili all'utilizzo dei personal computer di proprietà della APSS.

L'interfaccia aziendale, attivata nel corso del 2016 e potenziata nel 2018, risulta al momento utilizzata per tutte le comunicazioni con il personale, sostituendo di fatto completamente tutte le comunicazioni in forma cartacea. La stessa considerazione va fatta per il portale personale di CBA, attraverso il quale passano e vengono fornite tutte le indicazioni e documentazioni di natura amministrativa.

La piattaforma virtuale di comunicazione, necessaria alla messa in condivisione di database ed informazioni per la creazione dell'Ufficio unico virtuale, sarà rivalutata in base alle esigenze dei singoli amministrativi. Per quanto riguarda la creazione di un server unico presso la struttura di Volano con due mirror di emergenza Cavedine e Nomi il lavoro è in corso. Sarà altresì resa pienamente operativa la parte relativa alla comunicazione in videoconferenza, peraltro già testata in diverse occasioni nel corso del 2021. Si rende ora necessario un breve excursus storico relativamente alla cartella sanitaria assistenziale.

Nel mese di novembre 2018 si è conclusa la fase di sperimentazione e adeguamento della nuova cartella GPI, in collaborazione con la ditta GPI un nuovo modello di cartella socio sanitaria assistenziale che potesse rispondere alle modificate esigenze aziendali sopradescritte, oltre all'annoso problema di gestione separata, tra Cartella Clinica e Programma gestione terapia Busermed. A partire dal mese di dicembre 2018 si è iniziata la sostituzione della cartella socio-sanitaria ABC con il nuovo software di GPI. Il passaggio è stato preceduto e affiancato da una serie di incontri capillari di formazione e informazione rivolti a tutto il personale della azienda. Tale progetto è stato condiviso con la Apsp Residenza Valle dei Laghi di Cavedine, che ha attivato la nuova cartella contestualmente alla azienda di Nomi. Il progetto prevedeva che la nuova cartella permettesse anche l'estrapolazione dei dati

raccolti, sia in forma aggregata che di dettaglio, nonché una serie di alert per diverse attività. I primi mesi del 2019 sono stati utilizzati per la ricerca di soluzioni percorribili relativamente a queste caratteristiche richieste, ma nonostante l'impegno dell'EDP aziendale e del team di progetto, da parte della softwarehouse partner non si è riusciti a completare il prodotto così come era stato pensato e progettato fino dall'inizio. Un ultimo tentativo di chiudere positivamente il percorso è stato fatto nel mese di agosto, ma anche in questa occasione la controparte ha proposto soluzioni economicamente e tempisticamente non accettabili. Il prodotto, così come si presentava risultava carente di una serie di funzioni, anche di base, indispensabili sia per l'utilizzatore primario, che per i ruoli addetti ad attività di controllo e ricerca. Residuavano inoltre elementi importanti di inadeguatezza ai fini dell'ottemperanza ai requisiti per l'accreditamento istituzionale, Indicare salute, le verifiche tecnico sanitarie. Preso atto della situazione di stallo e della totale mancanza di soluzioni realisticamente percorribili, si è deciso di "sospendere" il progetto e orientarsi ad un'altra softwarehouse che stava proponendo la versione 2.0 della propria cartella assistenziale. Si è provveduto pertanto a programmare eventi formativi e informativi con tutto il personale partendo da una valutazione del prodotto da parte delle figure di staff delle due aziende e successivamente ai primi di dicembre del 2019 si è attivata la nuova cartella CBA. Il nuovo strumento è stato implementato con un certo grado di efficacia fino a marzo del 2020. Sempre in relazione a questo nuovo applicativo, nel corso dell'anno si provvederà alla sua implementazione e a comprendere con maggiore precisione quali saranno i dispositivi su cui puntare per l'integrazione al computer come devices di utilizzo della cartella stessa. (palmari, smartphone, tablet, etc.). Andrà a completamento la ristrutturazione della rete hardware aziendale in condivisione con Cavedine.

TEMPISTICA: Interventi relativi alla piattaforma virtuale e al server unico entro dicembre 2022. Implementazione della nuova cartella nel corso del triennio.

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

E' prevista per il 2022 il potenziamento dell'attuale servizio interno di psicologia clinica e neuropsicologia a servizio delle famiglie e degli anziani visto il momento storico che richiede maggior disponibilità di tali figure professionali.

Il servizio, dovrà anche interfacciarsi con l'animazione al fine di programmare le videochiamate verso i parenti.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del 2022.

Centro diurno

Il Centro Diurno è stato riaperto in maggio 2021, dopo lo stop causa pandemia. Al momento della riapertura, sono stati predisposti percorsi dedicati e rivista l'area della riabilitazione/stimolazione cognitiva e dell'animazione sociale.

TEMPISTICA: progetto da implementare nel corso del 2022.

Gestione COVID

Nel corso del 2022 si dovrà procedere al proseguimento dei piani di vaccinazione per ospiti e per i dipendenti. Proseguiranno i posti letto in palazzina per la quarantena degli ospiti

secondo quanto previsto nel piano COVID. Verrà assicurata l'attuazione del piano COVID e delle linee guida provinciali. Se richiesto dalle autorità sanitarie provinciali, si proseguirà, come già avvenuto nel 2021, con il programma di tamponamento di ospiti e dipendenti per verifiche e screening di prevenzione. Si useranno tamponi molecolari e tamponi antigenici.

TEMPISTICA: progetto da sviluppare nel corso del 2022.

Direttive triennali 2021-2023 per il conseguimento degli obblighi di razionalizzazione e qualificazione delle spese ai sensi dell'art.2 comma 2 della LP 27/2010

La Giunta provinciale ha approvato, il 22 dicembre 2020, le direttive triennali 2021-2023 per il conseguimento degli obiettivi di razionalizzazione e qualificazione delle spese ai sensi dell'art.2 comma 2 della LP 27/2010.

Gli obiettivi riguardano:

- 1) Affidamento di contratti di lavori, beni e servizi e altre forme di approvvigionamento di beni e servizi;
- 2) Personale amministrativo;
- 3) Procedure per l'assunzione di personale;
- 4) Incarichi di consulenza;
- 5) Operazioni di indebitamento;
- 6) Efficientamento strutturale;
- 7) Trasmissione dati di bilancio e di gestione.

Si rimanda al relativo documento per l'esposizione di dettaglio degli obiettivi più sopra riportati.

E' dato mandato ai revisori, ferma la responsabilità degli amministratori, il monitoraggio e la verifica circa il rispetto delle direttive, certificandolo nel bilancio di esercizio.

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 budget 2022 e il successivo piano economico triennale 2022-2024 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 budget 2022 e nel bilancio pluriennale 2022-2024, saranno avviati previo conseguimento della connessa copertura finanziaria anche attraverso la ricerca di finanziamenti straordinari.

Dal 2018 la Provincia Autonoma ha impegnato le risorse per la copertura totale del costo derivante dal nuovo CCPL del comparto autonomie locali – area non dirigenziale - per il triennio giuridico ed economico 2016-2018 sottoscritto in data 01/10/2018.

5 Bilancio di previsione triennale 2022-2024

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 2022

Il Budget per l'esercizio 2022, 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>	€	9.398.793,00
<i>Costo della produzione</i>	€	- 9.358.578,00
<i>Risultato della gestione finanziaria</i>	€	1.500,00
<i>Imposte sul reddito</i>	€	- 41.715,00
<i>Risultato dell'esercizio</i>		<u>0,00</u>

Tale risultato trova fondamento principalmente nella previsione di:

- invarianza di retta alberghiera e sanitaria
- una copertura al 66% dei posti non convenzionati;
- alla gestione condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine dei servizi amministrativi;
- alla gestione condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine del servizio cucina;
- aumento del costo del personale conseguente al rinnovo contrattuale dei CCPL ed all'accordo di settore – comparto autonomie locali come da accordo stralcio siglato in data 1/10/2018, interamente coperto da contributo provinciale, ivi compresa l'indennità di vacanza contrattuale come stabilità dall'art. 2 del Contratto.

Essendo la retta alberghiera attuale, inferiore a quella media di sistema, le direttive provinciali ne avrebbero consentito l'aumento. Ciò nonostante si è deciso di tenerla ferma ad € 46,50 giornaliero considerando la presenza media di n. 170,18 ospiti (comprensivi degli ospiti non convenzionati) e relativi ai 174 posti autorizzati, 94 nella struttura di Nomi ed 80 in quella di Volano. Complessivamente il budget prevede 62.115 giorni di degenza. Tale presenza risulta di molto inferiore rispetto alla potenzialità della struttura e sarà fortemente influenzata dalle tempistiche di superamento dell'attuale emergenza sanitaria con ritorno alla normalità degli ingressi in struttura.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2021 predisposto sulla base delle spese finora effettuate e quelle ancora da fatturare.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2022:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 8.007.025 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere. Rispetto al 2021 si registra la mancanza dei ricavi relativi al centro Covid e Transito di Volano ed il contestuale aumento delle rette alberghiere visto l'aumento delle presenze di ospiti convenzionati e non sulle strutture sia di Nomi che di Volano. Sono rimaste invariate le rette giornaliere sia sanitarie che alberghiere, queste ultime nonostante la possibilità concessa dalle direttive di aumento fino al 3%. Si sarebbe quindi potuto incrementare la retta alberghiera di 1,39 euro al giorno che avrebbe comportato un maggior ricavo per euro 86.340 in relazione alle 62.115 giornate di presenza prevista.

Vi sono poi 6 posti non negoziati per i quali la tariffa complessiva giornaliera è stata rideterminata in euro/gg 90,00 comprensivi di quota sanitaria (43,50) e quota alberghiera (46,50) e sui quali si è ipotizzata una copertura del 66,7%. La retta per supplemento stanza singola è rimasta ferma a 5,00 euro/giorno ma l'importo complessivo previsto a budget vede un incremento di euro 36.500 grazie all'aumento del numero di stanze singole disponibili in conseguenza della messa a regime della nuova struttura di Volano. L'importo complessivo previsto per tale voce è pari ad euro 54.750.

Servizi semiresidenziali

Constano principalmente in:

- pasti a domicilio per euro 147.100 in relazione alla previsione di n. 16.000 pasti erogati;
- gestione del centro diurno per euro 160.056 come da direttive provinciali ed in previsione di una copertura dei 12 posti convenzionati al 75%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 629.763 in prevalenza riferiti a:

- euro 462.023 per quote annuali dei contributi ricevuti dalla provincia e da terzi per investimenti su fabbricati ed attrezzature che vanno ad abbattimento del relativo costo di ammortamento;
- euro 154.000 a fronte dell'utilizzo di lavori socialmente utili previste nelle prestazioni di servizi di assistenza alla persona per euro 220.000;
- euro 8.740 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 625.541 in prevalenza riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 359.682 quale rimborso da parte della PAT degli oneri per il rinnovo contrattuale
- euro 24.781 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 83.955 per rimborso spese pasti nell'ambito della gestione cucina condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 136.464 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 1.112.785, in aumento rispetto al budget dell'esercizio precedente in prevalenza sulla voce di acquisto generi alimentari in conseguenza dell'aumento stimato delle giornate di presenza e di una diversa organizzazione degli acquisti nell'ambito della gestione condivisa della cucina con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine di cui alla specifica voce di rimborso analizzata nella voce "Altri ricavi e proventi"

Le principali voci di spesa constano in:

- euro 617.731 per generi alimentari
- euro 135.655 per i farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 76.000 per presidi per incontinenza
- euro 57.000 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 47.000 per materiali per manutenzioni
- euro 32.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.143.876, in diminuzione rispetto al budget precedente per effetto della chiusura del centro covid di Volano. Le principali voci si riferiscono a:

- euro 114.059 per servizio medico
- euro 661.631 per servizio infermieristico
- euro 104.266 per servizio fisioterapico
- euro 220.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT
- euro 24.480 per servizio psicologico

Manutenzioni

Pari ad euro 380.750, in aumento del 3,2% rispetto al budget precedente.

Utenze

Pari ad euro 461.486 riferiti in prevalenza a:

- euro 232.100 Gas Metano
- euro 102.500 Energia Elettrica
- euro 52.000 Acqua

Tale voce risulta complessivamente in linea con quanto ipotizzato nel budget 2021 ma con un forte incremento del Gas in conseguenza dell'aumento di prezzo della materia prima e con una riduzione della spesa per energia elettrica grazie all'intervenuto convenzionamento della nuova struttura di Volano a tariffe agevolate PAT.

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 43.503 si riferiscono in prevalenza a spese per consulenze tecniche su interventi di manutenzione e valorizzazione del patrimonio dell'ente.

Organi Istituzionali

Pari ad euro 33.469 in linea con le previsioni dell'esercizio precedente.

Servizi Diversi

Pari ad euro 187.530 in diminuzione di 4.592 rispetto al budget 2021.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 42.631 spese di assicurazione
- euro 15.000 spese di formazione del personale
- euro 48.196 servizi di supporto alla gestione amministrativa
- euro 44.378 supporto al servizio cucina
- euro 19.570 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 9.588 riferiti quasi interamente al noleggio delle fotocopiatrici e stampanti aziendali.

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.328.998 in diminuzione rispetto al budget precedente di euro 631.959 per effetto della chiusura del centro covid di Volano. Si rileva inoltre che la voce comprende:

- ✓ Incrementi retributivi conseguenti all'applicazione del Rinnovo contrattuale, ivi compresa l'indennità di vacanza contrattuale, interamente a carico della PAT e riportati nella voce Altri Ricavi e Proventi.
- ✓ I costi per la gestione associata della direzione e dell'amministrazione ai sensi della convenzione stipulata il 21/12/2020 tra l'APSP Opera Romani e l'APSP Residenza Valle dei Laghi.

Ammortamenti

Pari ad euro 614.027 con diminuzione di euro 18.991 sul budget precedente per effetto del termine del processo di ammortamento su alcune attrezzature ed impianti. L'ammortamento è esposto al lordo dei contributi le cui quote sono esposte nei ricavi per euro 462.023.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 42.656 in linea con il budget precedente.

Proventi finanziari

Pari ad euro 1.500 come nel budget precedente

Imposte sul reddito

Pari ad euro 41.715. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico.

5.2 Esercizio 2023

Il budget 2023 è influenzato dal sperato ritorno alla normalità post-pandemia e dall'entrata a regime 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 147.000 euro ed il conseguente aumento dei parametri del personale assistenziale già insito nell'organizzazione della nuova struttura.

La nuova struttura ha visto già sul budget 2021 un aumento delle spese per pulizie, utenze e manutenzioni, nonché un forte incremento degli ammortamenti in buona parte controbilanciato dalle quote del contributo provinciale.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 2,2% che passerebbe ad €/gg 47,50. Si prevede la copertura al 80% dei 6 posti non convenzionati.

Sulle altre voci di entrata il budget 2023 si assesta sui valori del 2022 fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono una diminuzione di euro 32.000 in parte compensata da una diminuzione degli ammortamenti.

Si prevede l'aumento del costo del personale in relazione all'adeguamento dei parametri per i nuovi posti di nucleo.

Sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 1,4% previsto dal quadro macroeconomico programmatico della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2021 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 29 Settembre 2021.

5.3 Esercizio 2024

Il budget 2024 come quello 2023 è influenzato dalla gestione della nuova RSA di Volano per la quale si è ipotizzato 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 147.000 euro ed il conseguente aumento dei parametri del personale assistenziale già insito nell'organizzazione della nuova struttura.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un incremento della retta alberghiera del 2,1% che passerebbe ad €/gg 48,50 ed un mantenimento all'80% della copertura dei 6 posti non convenzionati.

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 2021 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 29 Settembre 2021.

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2022		Differenze	
			Bdg 2022	Bdg 2021	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE					
	I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	8.007.025	8.441.300	-434.275	
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.699.869	8.134.144	-434.275	-5,3%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	307.156	307.156	0	--
	IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	
	010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	--
	V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.391.768	1.638.127	-246.359	
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	629.763	634.001	-4.238	-0,7%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	625.541	872.444	-246.903	-28,3%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	136.464	131.682	4.782	3,6%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			9.398.793	10.079.427	-680.634	-6,8%
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE					
	I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI	1.112.785	994.681	118.104	
	010.	ACQUISTI	1.112.785	994.681	118.104	11,9%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--
	II)	SERVIZI	2.250.524	2.399.259	-148.735	
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.143.786	1.297.973	-154.187	-11,9%
	020.	SERVIZI APPALTATI	0	0	0	--
	030.	MANUTENZIONI	380.750	368.873	11.877	3,2%
	040.	UTENZE	461.486	462.719	-1.233	-0,3%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	43.503	44.103	-600	-1,4%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	33.469	33.469	0	--
	070.	SERVIZI DIVERSI	187.530	192.122	-4.592	-2,4%
	III)	GODIMENTO BENI DI TERZI	9.588	9.588	0	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	9.588	9.588	0	--
	IV)	COSTO PER IL PERSONALE	5.328.998	5.960.957	-631.959	
	010.	SALARI E STIPENDI	3.918.613	4.416.669	-498.056	-11,3%
	020.	ONERI SOCIALI	1.134.397	1.277.047	-142.650	-11,2%
	030.	T.F.R.	158.528	176.855	-18.327	-10,4%
	040.	SERVIZI INTERINALI	0	0	0	--
	050.	ALTRI COSTI	117.460	90.386	27.074	30,0%
	V)	AMMORTAMENTI	614.027	633.018	-18.991	
	010.	AMMORTAMENTI	614.027	633.018	-18.991	-3,0%
	VI)	ACCANTONAMENTI	0	0	0	
	010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0	--
	020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0	--
	VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	42.656	42.611	45	
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	42.656	42.611	45	0,1%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			9.358.578	10.040.114	-681.536	-6,8%
RISULTATO DELLA GESTIONE			40.215	39.313	902	2,3%
C)	PROVENTI E ONERI FINANZIARI		0	0		
	I)	PROVENTI FINANZIARI	1.500	1.500	0	
	II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0	0	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			1.500	1.500	0	--
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			41.715	40.813	902	2,2%
D.	IMPOSTE SUL REDDITO		0	0		
	001.	IMPOSTE SUL REDDITO	41.715	40.813	902	
	010.	IMPOSTE SUL REDDITO	41.715	40.813	902	2,2%
TOTALE IMPOSTE			41.715	40.813	902	2,2%
pareggio DELL'ESERCIZIO			0	0	0	--

PIANO TRIENNALE			Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
			Bdg 2022	Bdg 2023	Bdg 2024
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE				
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		8.007.025	8.215.220	8.327.803
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.699.869	7.908.064	8.020.647
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	307.156	307.156	307.156
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0
	010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.391.768	1.373.598	1.369.817
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	629.763	597.425	584.605
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	625.541	638.277	645.556
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	136.464	137.897	139.655
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			9.398.793	9.588.818	9.697.620
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE				
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.112.785	1.128.364	1.145.208
	010.	ACQUISTI	1.112.785	1.128.364	1.145.208
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0
II)	SERVIZI		2.250.524	2.323.002	2.341.187
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.143.786	1.196.691	1.196.691
	020.	SERVIZI APPALTATI	0	0	0
	030.	MANUTENZIONI	380.750	392.939	399.618
	040.	UTENZE	461.486	464.697	472.597
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	43.503	44.112	44.862
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	33.469	33.469	33.469
	070.	SERVIZI DIVERSI	187.530	191.094	193.949
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		9.588	9.722	9.888
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	9.588	9.722	9.888
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.328.998	5.444.918	5.543.528
	010.	SALARI E STIPENDI	3.918.613	4.005.561	4.079.760
	020.	ONERI SOCIALI	1.134.397	1.160.074	1.181.747
	030.	T.F.R.	158.528	161.823	164.561
	040.	SERVIZI INTERINALI	0	0	0
	050.	ALTRI COSTI	117.460	117.460	117.460
V)	AMMORTAMENTI		614.027	595.801	570.131
	010.	AMMORTAMENTI	614.027	595.801	570.131
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0
	010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0
	020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		42.656	42.745	42.745
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	42.656	42.745	42.745
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			9.358.578	9.544.552	9.652.685
RISULTATO DELLA GESTIONE			40.215	44.266	44.934
C)	PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
I)	PROVENTI FINANZIARI		1.500	1.500	1.500
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			1.500	1.500	1.500
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			41.715	45.766	46.434
D.	IMPOSTE SUL REDDITO				
	001.	IMPOSTE SUL REDDITO	41.715	45.766	46.434
TOTALE IMPOSTE			41.715	45.766	46.434
pareggio DELL'ESERCIZIO			0	0	0