

IL DIRETTORE
Dott. Livio Dal Bosco

LA PRESIDENTE
Dott.ssa Francesca Parolari

Bilancio preventivo economico triennale 2023-2025 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1	Premessa	2
2	Il lavoro svolto nel 2022	2
3	Piano programmatico triennale 2023-2025	14
3.1	Introduzione	14
3.2	Mission, Vision e Valori	14
3.3	Il processo di pianificazione	15
3.3.1	Fase di diagnosi	14
3.3.2	Fase di progettazione e obiettivi strategico -operativi	15
4	Risorse umane ed economiche	27
5	Bilancio di previsione triennale 2023-2025	28
5.1	Esercizio 2023	28
5.2	Esercizio 2024	32
5.3	Esercizio 2025	32
6	Quadro riassuntivo	33

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 2023-2025 ed il Bilancio di previsione triennale 2025-2025 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 2024 e 2025 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2023 in sede di approvazione del budget 2024, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2024-2026.

2 Il lavoro svolto nel 2022

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2022:

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

NUCLEI ASSISTENZIALI

Durante l'anno si è lavorato in una situazione di normalità senza la compartimentazione strutturale, con 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, in presenza 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, anche per l'anno 2022, 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, in quanto il fisioterapista ha prestato la sua attività presso le stanze degli ospiti se questi erano compartimentati causa positività al coronavirus, altrimenti presso le palestre delle due strutture. I fisioterapisti hanno cercato di ripristinare una programmazione anticipata di tutti i trattamenti decisi in sede di PAI. Durante l'anno è stata mantenuta 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 mantenuta anche nel 2022 in entrambe le strutture. 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 2022 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 i 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 di esse, la compartimentazione tra i diversi nuclei ed aree della azienda, ha previsto decisioni organizzative e logistiche dirompenti e a elevatissimo rischio di destabilizzazione non solo sul piano della struttura organizzativa, ma anche su tutti gli altri 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; residenti a basso numero di accessi con operatori fragili. Si tratta però di strategie che si fondono su numeri in costante mutazione: Operatori che si ammalano e guariscono; nuovi ospiti che entrano, alcuni guariti, altri indenni; risultati dello 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 del chiarimento diagnostico, etc..

Si immagini ora di considerare queste variabili, innestate su panni della attività e turistiche, 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 di natura giuridico-contrattuale.

Durante l'anno sono stati acquistati 8 compressori per materassi antidecubito, 6 carrozzine pieghevoli, 1 stabilizzatore.

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 2022 l'azienda ha operato sul progetto avviato nel 2018 ottenendo la prima **certificazione Family Audit** nel 2019. Tale Certificazione è stata confermata per la terza annualità nel dicembre 2022 e con tale riconferma si è chiuso il primo triennio di certificazione family Audit.

A conclusione del triennio e con l'obiettivo di mantenere la certificazione Family Audit Executive le aree su cui si vuole ragionare, pur non avendo definito obiettivi specifici sono le seguenti

- **Aggiornamento puntuale del Piano aziendale;**
- **Strumenti di comunicazione e informazione tramite il "Volantino del family";**
- **Coinvolgimento del Gruppo di lavoro del family Audit nella riflessione sulle nuove azioni da progettare e su quelle da modificare;**
- **Somministrazione a tutto il personale del Questionario Family Audit biennale.**

C'è l'auspicio che la situazione connessa alla pandemia, nel corso del 2023, 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 Friendly Community. 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. Per riprendere le attività di sensibilizzazione alla demenza e coinvolgere il maggior numero possibile di persone è stato realizzato un video divulgativo di un percorso itinerante dal titolo "alla scoperta del cervello". Tale video tramite la modalità on-line è stato pubblicato sul sito web della A.P.S.P. Opera Romani disponibile per tutti. Nel secondo semestre del 2022 in accordo con la Comunità di valle sono stati progettati 13 roll-up rappresentanti delle postazioni mobili di stimolazione cognitiva e multisensoriale. Questo al fine di promuovere l'importanza di mantenere un cervello attivo a qualsiasi età, così come evidenziato nell'ultimo convegno dell'Alzheimer's Association. I 13 roll-up ultimati nel corso di questo mese saranno presentati ed utilizzati per diversi eventi formativi e di sensibilizzazione a partire dai primi mesi del prossimo anno.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2022 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 Coordinatrice Sanitaria della struttura si è implementata la rivisitazione del menù invernale ed estivo con la conseguente impostazione dei capitoli 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.

Durante l'anno trascorso si è provveduto a degli acquisti relativi a tale servizio, 1 mixer ad immersione e in programma un nuovo abbattitore.

Proseguita anche la preparazione per i pasti esterni e a tal proposito si è provveduto all'acquisto di numero 2 automobili Kangoo attrezzate per il trasporto pasti.

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 2022 è completato l'inserimento della biancheria piana "no stiro" per tutto il coordinato del letto e tutto il tovagliato, ad eccezione del centro diurno che verrà completato entro gennaio del prossimo anno, 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.

In maggio 2022 sono stati installati sulle lavatrici dei generatori di ozono per poter permettere lavaggi sicuri con una riduzione della temperatura dell'acqua e garantire maggior durata ai capi di abbigliamento.

SERVIZI AUSILIARI – IGIENE AMBIENTALE

Durante l'anno si è provveduto a rivedere la turistica e il piano delle attività al fine di garantire il secondo ripasso giornaliero. In maggio 2022 sono stati installati, anche sulle lavatrici dedicate al servizio di igiene ambientale, tre generatori di ozono per migliorare la qualità della pulizia e ridurre i tempi di lavaggio. .

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 Coordinatrice Sanitaria 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 Coordinatrice Sanitaria 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 2021 è stata adibita ad RSA Covid. Da maggio in poi e precisamente dal 5 maggio 2021 è ritornata alla sua funzione di RSA. Sono stati spostati tutti gli ospiti presenti nella struttura Casa Albergo e nel nucleo Palazzina. Fine anno 2021, 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 dal mese di febbraio dell'anno in corso è stata sperimentata una nuova modalità organizzativa che valorizza le competenze dell'OSS e la capacità di rispondere ai bisogni degli ospiti attraverso modalità assolutamente innovative. Gli operatori, supportati dalla psicologa della struttura si auto organizzano i piani delle attività per rispondere in primis alle esigenze personalizzate di ogni ospite e poi per conciliare la propria vita extra lavorativa. E' stata sperimentata anche una modalità riabilitativa diversa che si focalizza sulle nuove Terapie Non Farmacologiche, validate scientificamente, che permettono un maggior benessere psico-cognitivo dell'ospite.

La RSA di Volano a livello strutturale si è prestata molto bene a tutti i cambiamenti di rotta avvenuti durante lo scorso anno e l'anno in corso. 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, nel corso del 2022, ha provveduto a garantire le proprie attività in materia di formazione. Nonostante il periodo di rallentamento dovuto alla pandemia da COVID-19, va considerato che si tratta di un ambito di sviluppo certamente interessante anche alla luce della presenza in azienda di personale che svolge attività formative da parecchi anni. 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.

Il Piano della Formazione previsto per il 2022, ha previsto la realizzazione di 9 eventi formativi, che sono stati realizzati regolarmente, più altri 4 eventi formativi progettati e realizzati nel corso dell'anno post stesura del piano formativo. Per il resto della formazione ci si è appoggiati a provider esterni, prevalentemente con UIPA

L'anno in corso ha visto anche la realizzazione di un evento formativo in modalità FAD che è stato seguito da una buona parte degli operatori (visto che l'ente provider Cavedine è autorizzato dalla PAT ad eseguire formazione FAD vista l'emergenza del momento per l'anno in corso).

Anche nel corso dell'anno 2022 la nostra azienda, in virtù della convenzione con la Residenza Valle dei Laghi, ha provveduto all'intera organizzazione del Piano della formazione previsto per il 2022.

Si è continuato 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 mantenute attivate le 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. 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 2023, conterrà tutti i dati relativi al settore della formazione del 2022. Il Piano della Formazione interaziendale 2023 sarà elaborato nel corso del mese di Gennaio 2023 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 più eventi FAD (posto che la Residenza Valle del Laghi non è autorizzata dalla PAT, per questo tipo di formazione, ma nulla vieta, in virtù della condizione particolare ed assolutamente eccezionale, di richiedere una autorizzazione temporanea alla formazione FAD9. Se questa strada non fosse percorribile, si procederà, come nel corso del 2022, ad appoggiarsi ad altri provider, UIPA in primis, ovviamente considerando la vantaggiosità economica.

C. Valorizzazione del patrimonio immobiliare e agricolo

Riassumiamo i principali dati riguardanti il patrimonio immobiliare ed agricolo dell'Ente e gli interventi adottabili nei prossimi esercizi per la sua valorizzazione.

La nuova sede di Volano, entrata in funzione nel corso del 2020, è composta da 80 posti letto di cui 5 per la cura delle demenze. I posti letto del nuovo complesso di Volano, sono generati dalla concomitante chiusura delle strutture denominate Casa Albergo e Palazzina e il conseguente spostamento dei due reparti di assistenza.

In relazione alla struttura Palazzina, essa è oggetto, insieme al corpo principale della sede di Via Roma a Nomi, di una domanda di contributo per interventi rilevanti ai sensi dell'art. 19bis della Legge Provinciale n. 6 del 28/05/1998, come da Decreto del Presidente n. 6 del 13/12/2021.

In dettaglio l'intervento prevederebbe l'adeguamento dell'edificio dal punto di vista sismico, l'adeguamento della normativa in tema di prevenzione incendi, la riqualificazione energetica nonché l'adeguamento della dotazione impiantistica. Tutto questo con l'obiettivo di assicurare 102 posti letto ristrutturando la distribuzione architettonica in modo da ricavare stanze doppie e spazi moderni e confortevoli per gli ospiti, nel rispetto dei requisiti per l'accreditamento,

innalzando la qualità del servizio. L'operazione riguarderebbe la ristrutturazione del corpo storico dell'edificio e la demolizione, con parziale ricostruzione, della Palazzina oltre che parcheggi adeguati per i dipendenti. La domanda di contributo alla Provincia Autonoma di Trento presume il finanziamento di una spesa ipotizzata nella misura di € 20.731.405,28.

Per quanto riguarda la struttura di Casa Albergo è stata ipotizzata una sua conversione in struttura di Centro servizi, poliambulatori, palestra per la riabilitazione con offerta di alloggi protetti e co-housing. E' ipotizzabile anche un ampliamento della struttura.

La sede ex CTS di Via Roma a Nomi è stata concessa in comodato d'uso nell'aprile del 2017 per la durata di 30 anni a Voce Amica, la quale ha provveduto alla sua ristrutturazione con un investimento di circa € 700.000,00.

Consideriamo infine tutte le proprietà affittate, che consistono nel "Maso Romani" e la relativa pertinenza agricola, con un contratto che proseguirà fino al 2024; negli altri terreni agricoli (circa 30.000 mq.), affittati fino al 2031; negli 8 appartamenti che sono tutti affittati e lo stesso vale per le 2 unità commerciali, affittate alle Poste Italiane, con scadenza contratto nel 2025 e al tabacchino e edicola con scadenza 2028.

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. 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 2022 è stata bloccata dalla pandemia Covid-19. Nel 2023 se la situazione generale, sotto il profilo del rischio epidemiologico, dovesse risolversi, andrebbe rinnovata un'azione di pubblicizzazione dei servizi offerti dall'Opera Romani.

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

Nel corso dell'anno 2022 sono state attivate alcune convenzioni con scuole per attività di tirocinio: scuola per OSS con l'A.P.S.S e con l'Opera Armida Barelli, con la scuola Don Milani e con la scuola di psicoterapia di Trento. E' proseguito durante l'anno il tirocinio degli studenti di medicina dell'Università di Trento. Sono rimasti bloccati, anche per l'anno in corso, 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 2023 se la situazione pandemica lo permetterà e se arriveranno richieste da parte dell'Agenzia del Lavoro.

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. Da giugno 2019 e poi nel 2020 e 2021 hanno subito però uno stop.

Nel corso del 2022 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. Al momento l'attività della dietista è sospesa e l'accesso in struttura risulterebbe difficile da attuare. È 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 con la Residenza Valle dei laghi. 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 (vedi punto B) 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 2023 la piattaforma sarà soggetta ad una rivalutazione se necessaria. 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 un manutentore 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 familiari e del personale. Anche nel 2022 è proseguita la gestione associata del servizio di ristorazione. Va detto che nel corso della Pandemia da Covid, la scelta della consortilizzazione si è mostrata quanto mai efficace e funzionale. I servizi non hanno mai subito interruzioni o momenti di criticità.

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. Verso la fine dell'anno 2022, sempre in accordo con la Comunità di Valle sono stati progettati 13 roll-up rappresentanti delle postazioni mobili di stimolazione cognitiva e multisensoriale.

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, 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. Le direttive 2022 e le recenti direttive 2023 hanno confermato il parametro della figura dello psicologo, inserita anche, nella misura di 5 ore al mese per ogni 10 posti convenzionati, per il Centro Diurno

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

L'azienda già dal 2013 ha intrapreso, con decisione, la strada per l'informatizzazione del fascicolo sanitario dell'ospite e di tutta la documentazione critica Aziendale: tale scelta, consegue alla necessità di ottenere un miglior governo della documentazione e soprattutto alla necessità di rendere effettivamente condivisibili e accessibili, a tutti i collaboratori, le informazioni necessarie.

Un Sistema Gestione orientato alla Qualità annovera, tra i suoi strumenti principali, necessari al raggiungimento sia delle performance che del mantenimento nonché del controllo e della tenuta sotto controllo della documentazione.

E' attraverso la documentazione, che rappresenta sempre più un numero ed eterogeneo insieme di documenti che vengono continuamente cambiati, discussi, approvati, aggiornati e archiviati, che si svolgono le attività. Si tratta di governare correttamente un insieme di documenti rappresentati da procedure, istruzioni operative, protocolli, moduli e registrazioni che, per rispondere alla conformità, richiedono di essere aggiornati, approvati, distribuiti e applicati.

La non controllata gestione cartacea e informatizzata di tale documento costituisce un aspetto di estrema criticità che può generare non conformità, sovrapposizioni e disomogeneità con ricadute negative sull'organizzazione e nelle attività sanitarie e assistenziali dirette agli ospiti.

I percorsi compiuti relativamente all'autorizzazione e all'accreditamento istituzionale, ha spinto verso un'implementazione di un'attività dedicata e univoca a livello Aziendale per la Gestione della documentazione.

Centralizzare per via informatica il controllo del sistema ha rappresentato una notevole opportunità di cambiamento culturale e operativo degli operatori con indubbe ed evidenti ricadute positive negli esiti delle prestazioni erogate.

Va comunque detto che oggi, a distanza di qualche anno, si rende necessario un cambio di marcia in tal senso, con la ricerca di strumenti informatici maggiormente interattivi tra loro e con maggiori opportunità di interrogazione ed estrapolazione dati ad uso statistico per fini di analisi. Lo stesso discorso, valido per la cartella sanitaria, riguarda il database aziendale in uso per l'Area di Qualità, Sicurezza e Rischio Clinico che attualmente gira in piattaforma Excel, ma sta iniziando a mostrare tutti i suoi limiti.

In dicembre 2018 l'azienda ha implementato, 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 del fascicolo aziendale ABC con il nuovo software di GPI, Suit Case, che avrebbe sostituito la cartella informatizzata ABC. 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 Cavedine. 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. Nei primi mesi del 2020 si è riusciti a dedicare una certa frazione di tempo per l'implementazione della cartella, successivamente la condizione di pandemia non ha permesso di riservare tante energie a tale obiettivo. Nel 2021 si sono perfezionate delle schede di valutazione e il nuovo software ha continuato a mostrare le sue potenzialità.

Per quello che riguarda l'ottemperanza alla recente normativa anticorruzione, è stata mantenuta 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 anche per tutto il 2022 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 2022 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 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 2022 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' stato eseguito, durante lo scorso anno, 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 2023, 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 all'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 realizzato il nuovo sito WEB, maggiormente interattivo rispetto al precedente, e con maggiori caratteristiche di fruizione attraverso dispositivi mobili. A dicembre 2022 è stata accettata l'adesione quadro tra UPIPA e Opencontent per la fornitura di alcuni servizi a livello di sistema per la realizzazione della nuova piattaforma Opencity.

Il progetto prevede la messa online dei nuovi siti caratterizzati da un'organizzazione strutturale e grafica unitaria e adeguata alle indicazioni contenute nelle Linee Guida AgID in materia di siti per le pubbliche amministrazioni, in collaborazione con Opencontent

La necessità di adeguamento dei siti non attiene soltanto ad aspetti tecnici-organizzativi e grafici, garantendo una sempre maggiore fruibilità dei siti delle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini e una interoperabilità tra gli stessi, ma prevede altresì un elevato standard di sicurezza e adeguate misure nella gestione dei dati trattati e dei servizi offerti.

- Semplicità d'uso, anche da smartphone;
- Organizzazione univoca delle schede servizi in modo da facilitare la ricerca del cittadino e il reperimento delle informazioni;
- Integrazione con canali digitali già utilizzati e pagamenti online (PagoPA);
- Possibilità di accedere ai servizi direttamente online (nell'ottica di favorire la politica di digitalizzazione dei servizi) con l'autenticazione attraverso SPiD o AppIO;
- Gestione di alcune tipologie di pratiche direttamente online (richiesta di accesso agli atti amministrativi);
- Possibilità di sviluppo di servizi di sistema (portale gestione concorsi, contatore posti privati liberi per categoria e locazione geografica implementato automaticamente).

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 2022 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

Anche questa area, anzi, forse questa più delle altre, ha subito l'influenza della pandemia. Nei primi mesi del 2022, quando la struttura era ancora compartimentata, il servizio 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 circa metà di quest'anno, dopo la decompartmentazione dei piani e con 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. Il servizio, a partire da aprile, si è avvalso anche di alcune persone inserite attraverso il progetto 3.3d con l'Agenzia del Lavoro. Tali risorse sono state utilizzate principalmente per la gestione delle visite dei famigliari e in parte per attività di animazione. Nell'anno 2022, nei primi mesi dell'anno, il servizio di animazione si occupava della programmazione e attuazione di poche attività nonché della rilevazione delle visite degli ospiti con i famigliari.

3 Piano Programmatico Triennale 2023-2025

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 cognitivà, i temi legati alla qualità e alla sicurezza delle prestazioni, rappresentano le nuove sfide per le neonate Aziende. Una particolare attenzione va data al tema della gestione del dolore nell'anziano.

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

- 1) evitare l'errore di concentrarsi unicamente sui risultati a breve termine;
- 2) riflettere sul tipo di organizzazione che desideriamo per i prossimi anni;
- 3) predisporre un sistema di obiettivi e di valutazione dei risultati.

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

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

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

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

3.2 Mission, Vision e Valori

Il piano triennale va senz'altro inserito nel contesto valoriale dell'organizzazione, pena la sua inefficacia. Non deve esistere soluzione di continuità tra le attività legate ai progetti e gli

obiettivi e tra gli obiettivi e il complesso valoriale dell'organizzazione. L'A.p.s.p. "Opera Romani", esplicita i propri valori e i propri principi in alcuni importanti documenti:

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

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

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

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

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

3.3 Il processo di pianificazione

3.3.1 Fase di diagnosi

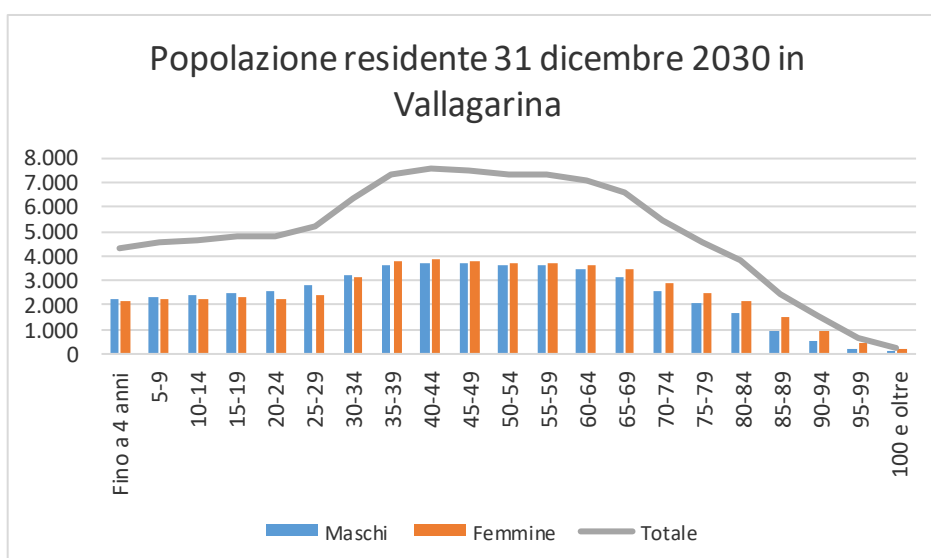
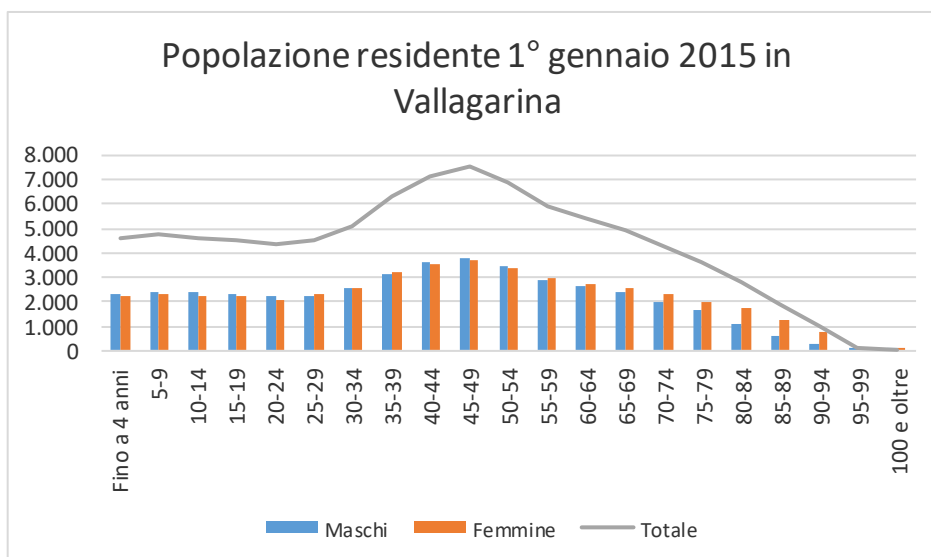
L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la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

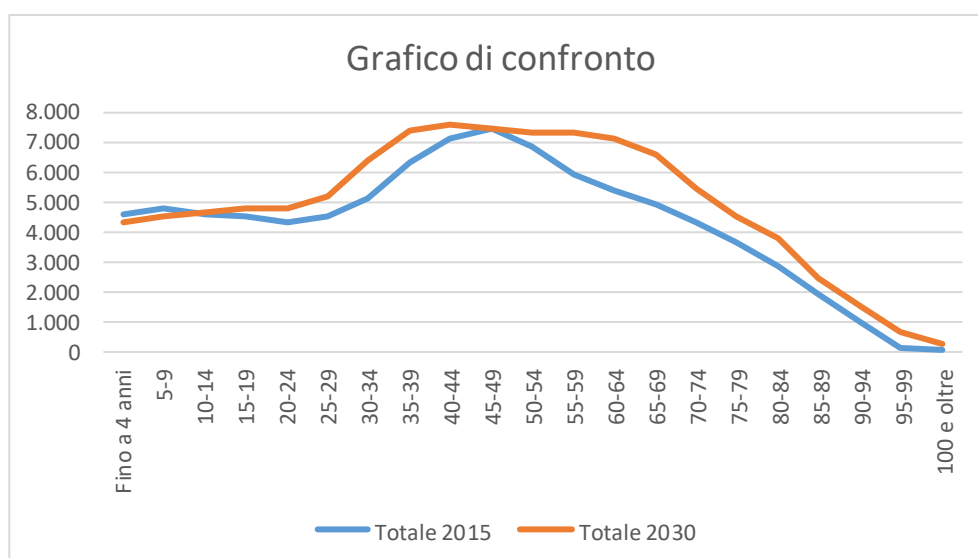
Minacce

- 1) *Profilo di autonomia degli ospiti*. Il progressivo aggravamento degli ospiti della RSA è un processo continuo e inesorabile al quale si assiste da qualche anno a questa parte e che continuerà anche in futuro. 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 RSA di Volano, non appare, nello scenario attuale, scontato, divenendo quindi fondamentale la predisposizione di scenari differenziati in vista dell'entrata a regime della 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;
- 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 all'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. Da segnalare inoltre in questo punto, che nel periodo di chiusura e successivamente, di limitazione delle visite dei famigliari, si sono acuite alcune dinamiche relazionali verso l'azienda, verosimilmente a causa dell'impossibilità di essere presenti, come era in precedenza, durante tutti i momenti della giornata dell'ospite;
- 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 anche per la prima parte del 2023;

- 8) *Aumento dei tassi inflazionistici.* In un contesto globalizzato, eventi, come la crisi Russia-Ucraina e la precedente ripresa economica di fine 2021 hanno generato un aumento delle materie prime e dei costi dell'energia, che si ripercuotono in modo importante sulla gestione economico finanziaria delle nostre aziende. La capacità di riorganizzare e di rinnovarsi, sarà la chiave di volta per riuscire a definire budget realistici e sostenibili. I dati di prospettiva di chiusura del bilancio 2022 per la nostra azienda, fanno ben sperare a tal proposito.

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 marzo 2020 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. L'Opera Romani con Determinazione del Dirigente n.25 di data 18/08/2021 è stata autorizzata a accreditata per operare in ambito socio-assistenziale per l'aggregazione funzionale età anziana-domiciliare e di contesto;
- 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. Per il resto dei progetti e della ricerca di finanziamenti, come ribadito a più riprese, anche nel corso del 2022, molte delle energie aziendali sono state le energie 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 anche 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 anche dalle Direttive 2023 appena approvate, che prevedono, come lo scorso anno, un parametro di presenza per la figura dello psicologo. Le novità nelle direttive 2023 sono: la presenza della psicologa in forma dedicata per il Centro Diurno nella misura di 5 ore mese ogni 10 posti convenzionati e un aumento di minutaggio per l'assistenza medica, a 12 minuti settimanali per posto letto base e sollievo e per 24 minuti settimanali per ogni posto letto ad alto fabbisogno assistenziale. E' stata introdotta anche la funzione di Coordinamento sanitario nella misura di 6 ore settimanali per la struttura di Nomi e 6 ore settimanali per la struttura di Volano.
- 6) *La nuova struttura di Volano.* La nuova RSA che, accanto all'attivazione di specifici servizi per persone con disturbi cognitivi, si delinea quale luogo flessibile per l'accoglimento anche temporaneo di persone con problematiche sul piano cognitivo. La nuova struttura si caratterizza per capacità e caratteristiche del tutto nuove, di alta qualità, efficienza ed efficacia. L'anno in corso, come già descritto, la struttura ha ospitato posti letto di RSA a tutti gli effetti.

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 benchmarking Indicare Salute, alla più recente Certificazione Family Audit Executive;
- 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 si delinea 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 formativi in occasione della ripresa della frequentazione della azienda da parte dei volontari, successivamente alla fase critica della pandemia, tramite la registrazione di un momento formativo tenuto dalla psicologa dell'ente e consegnato ai volontari per la fruizione in tranquillità durante gli incontri delle varie associazioni.
- 6) *Direttive 2023*. Come già espresso nella voce "Opportunità", la deliberazione della Giunta Provinciale del 22 dicembre 2022, 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 2023 l'inserimento della parametrizzazione per la figura dello psicologo, inserita la figura della psicologa dedicata anche per il Centro diurno, il potenziamento dell'assistenza medica con l'aumento di minutaggio di presenza medica e con l'inserimento di ore settimanali definite di coordinamento sanitario. Alcune novità riguardano le tariffe sanitarie che a seguito delle modifiche introdotte nell'assistenza medica le tariffe sanitarie vengono aumentate di euro 0,24 per i posti letto base e di euro 0,48 per i posti letto nucleo.

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. Purtroppo il concorso attivato non ha risolto la situazione. L'attuale assetto del servizio infermieristico basato, essenzialmente, sulla libera professione ha permesso all'azienda una discreta stabilità. Per quello che riguarda la figura del fisioterapista il parametro è coperto la personale dipendente e da personale in libera professione;
 - 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 2022, mantenendo un minimo di cronistoria anche degli anni precedenti, con alcuni accenni alla progettazione 2023/2025. 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 2022, in parte causa della pandemia, che con molta probabilità proseguirà, con un buon grado di probabilità, quantomeno per la prima parte del 2023 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 la 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'azienda persegue l'equilibrio economico dei propri bilanci. E' volontà del Consiglio di Amministrazione ricercare tutte le economie possibili e tutte le soluzioni aziendali percorribili al fine di contenere o limitare le spese, l'importo delle rette a carico dei famigliari, peraltro bloccate anche per l'anno 2022 a per perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza. Si rammenta, per contro l'incremento delle parametrizzazioni sul personale di assistenza confermato dalle ultime Direttive PAT.

L'aspetto che più caratterizza e condiziona lo scenario futuro, è legato al mantenimento 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 2023, 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 marzo 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 2022 è stata rinnovata la terza annualità della Certificazione Family Audit.

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

TEMPISTICA: Interventi da realizzare entro la fine 2023

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 2023.

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 e per tutto il 2021 e 2022, 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 2023.

Attività formative

Nonostante il blocco delle attività di formazione a carattere residenziale, ovvero “in presenza”, proseguita per tutto il 2021, il 2022, sia pure timidamente, è stato testimone di una ripresa delle attività formative sia da remoto che in presenza.

Proseguirà anche la formazione e gli accreditamenti in educazione continua in medicina di percorsi formativi, per soggetti terzi, qualora richiesto.

L’obiettivo è quello di proporre eventi formativi diversificati e di qualità in modo da attrarre partecipanti e persone interessate. Per i dettagli si rimanda al documento denominato “Piano della formazione interaziendale 2023 “che sarà disponibile presumibilmente a partire da fine gennaio 2023.

Una particolare attenzione va data al progetto formativo sull’utilizzo di terapie non farmacologiche e validazione di modelli di cura rivolto agli operatori dei nuclei demenza della struttura di Volano seguito nei primi mesi dell’anno in corso con un occhio di aggiornamento per il prossimo anno.

Per il 2023 l’azienda, spinta anche dalla congiuntura particolare, ma anche in un’ottica di costante miglioramento e diversificazione dell’offerta formativa, e avvantaggiata dalla deroga operata dalla provincia circa la possibilità di mettere in atto formazione FAD anche da parte dei soggetti, come l’ente provider Residenza valle del Laghi, privi dell’accredimento per questo tipo di formazione, intende sperimentare anche alcuni corsi con la 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 consorzializzazione 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. Il 2022 era, peraltro, il terzo anno del nuovo triennio di contabilizzazione dei 150 crediti stabiliti dall’Accordo Stato- Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano. Nonostante il “bonus”, 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 è attivato per dare supporto ai professionisti che ne facessero richiesta.

TEMPISTICA: Progetto FAD e Videoconferenza da sviluppare nel corso del 2023 ed eventualmente implementare nel 2024, compatibilmente con gli altri impegni. Supporto per i professionisti che ne facessero richiesta, del proprio profilo e dei relativi dati nel portale Co.Ge.A.P.S.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: RSA di Volano

Mantenere l’attivazione dei due nuclei per le demenze resi operativi attraverso un percorso complesso di tipo organizzativo e formativo. In tali nuclei è stata 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 implementare nel corso del 2024

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 tutti affittati. 2 unità commerciali sono state regolarmente affittate con scadenza contratto nel 2025, per il locale posta, e 2028 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 2023. 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. La rilevazione dello Stress da Lavoro Correlato, così come altri elementi di output (malattie, livelli di conflittualità, fruizione ferie, istanze sindacali, ecc..) fungeranno da cartina tornasole, rispetto alla bontà delle scelte compiute, sia pure con la consapevolezza del pesante condizionamento operato dalla attuale congiuntura particolarmente negativa, che anche per i prime mesi del 2022 non sembra mostrare inversioni di tendenza, quantomeno, non nel senso risolutivo.

Uno degli obiettivi 2023 sarà di estendere il modello organizzativo "fluidico" con alta responsabilizzazione del personale per una maggior motivazione con conseguente

incremento del livello di efficienza anche agli altri nuclei non sono ai nuclei Alzheimer della struttura di Volano per poi passare gradualmente anche alla struttura di nomi..

TEMPISTICA: Affinamento e rimodulazione costante nel corso dell'anno dei piani delle attività e delle turnazioni del personale. Rilevazione costante di segnali di malessere o difficoltà del personale. La scansione temporale di tale obiettivo va considerata su tutto l'anno a venire in prospettiva del biennio restante.

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 2022 si è ottenuta la terza conferma del certificato Family Audit Executive e così si è concluso il primo triennio di certificazione. Rimangono confermati alcuni punti già presenti nel triennio e si lavorerà sulla realizzazione del questionario Family Audit biennale. Possiamo dire che nel 2022, al di là di una impasse generale, si è cercato, pur nella criticità della situazione, di dare continuità a tutti gli obiettivi raggiunti. Con il 2023 si apre il nuovo triennio, nel quale, quantomeno in prima battuta, verranno riproposti gli obiettivi rimasti in sospeso in conseguenza della pandemia.

TEMPISTICA: Da raggiungere a steps specifici, a seconda dell'obiettivo nel corso del prossimo triennio e in relazione alla contingenza connessa alla emergenza pandemica, sia pure in apparente fase di risoluzione.

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 Bustermed. 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 software house 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 software house 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 e nel secondo semestre si sono evidenziate le potenzialità per l'area del PAI. Quest'ultimo aspetto è stato oggetto di implementazione nel corso del 2021 e nel 2022. Sempre in relazione a questo applicativo, nel corso dell'anno si provvederà alla sua implementazione e a comprendere con maggior precisione quali saranno i dispositivi su cui puntare per l'integrazione al computer come devices di utilizzo della cartella stessa (palmari, smartphone, tablet, ecc.). 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.). Si è completata la messa in opera di un unico server, situato nella RSA di Volano, che gestisce tutti i dispositivi informatici della sede di Volano, di Opera Romani a Nomi e della Residenza Valle dei Laghi di Cavedine

TEMPISTICA: mantenimento di assistenza sul buon funzionamento del server unico raggiungibile da tutte le sedi nel corso del triennio. Implementazione della nuova cartella nel corso del triennio.

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

È previsto per il 2023 il mantenimento 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.

TEMPISTICA: progetto da mantenere nel corso del 2023.

Centro diurno

Integrazione presso il Centro Diurno della figura della psicologa per definizione bisogni degli utenti, supporto ai familiari e all'equipe.

TEMPISTICA: progetto da implementare nel corso del 2023.

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 obbiettivi 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 2023 e il successivo piano economico triennale 2023-2025 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 2023 e nel bilancio pluriennale 2023-2025, 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 dei costi derivanti dal nuovo CCPL del comparto autonomie locali – area non dirigenziale - per il triennio

giuridico ed economico 2016-2018 sottoscritto in data 01/10/2018 e per il triennio 2019-2021 sottoscritto in data 19/8/2022.

5 Bilancio di previsione triennale 2023-2025

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 2023

Il Budget per l'esercizio 2023, redatto in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, chiude con i seguenti dati contabili:

Valore della produzione (comprese le rette)	€	9.951.760,00
Costo della produzione	€	- 9.953.172,00
Risultato della gestione finanziaria	€	44.400,00
Imposte sul reddito	€	- 42.988,00
Risultato dell'esercizio		<u>0,00</u>

Tale risultato trova fondamento principalmente nella previsione di:

- invarianza di retta alberghiera
- adeguamento della retta sanitaria alle nuove tariffe provinciali
- una copertura al 70% 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 per il triennio 2016-2018 ed in data 19/8/2022 per il triennio 2019-2021, interamente coperto da contributo provinciale, ivi compresa l'indennità di vacanza contrattuale ed i passaggi di posizione.

Nonostante la retta alberghiera attuale sia inferiore a quella media di sistema, le direttive provinciali non ne hanno consentito l'aumento. Viene quindi confermata ad € 46,50 giornaliero considerando la presenza media di n. 170,52 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 62.240 giorni di degenza. Tale presenza è basata sul ritorno alla normalità degli ingressi in struttura come registrato nel secondo semestre 2022 con il totale superamento dell'emergenza sanitaria.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2022.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2023:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 7.902.388 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere. Rispetto al 2022 si registra l'aumento delle rette sanitarie conseguente all'aumento di tariffa disposto dalle direttive provinciali e dal nuovo finanziamento per il medico di coordinamento sanitario. Leggero incremento anche dei ricavi per retta alberghiera visto l'aumento delle presenze di ospiti convenzionati e non sulle strutture sia di Nomi che di Volano. È rimasta invariata la retta giornaliera alberghiera, così come disposto dalle direttive provinciali.

Vi sono poi 6 posti non negoziati per i quali la tariffa complessiva giornaliera è stata rideterminata in euro/gg 92,50 comprensivi di quota sanitaria ed alberghiera e sui quali si è ipotizzata una copertura del 70%. La retta per supplemento stanza singola è rimasta ferma a 5,00 euro/giorno.

Ricavi da vendita e prestazioni - Servizi semiresidenziali

Constano principalmente in:

- pasti a domicilio per euro 195.275 in relazione alla previsione di n. 14.705 pasti erogati;
- gestione del centro diurno per euro 176.210 come da direttive provinciali ed in previsione di una copertura dei 12 posti convenzionati al 70%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 594.626 in prevalenza riferiti a:

- euro 430.234 per quote annuali dei contributi ricevuti dalla provincia 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 8.392 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 937.772 in prevalenza riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 608.680 quale rimborso da parte della PAT degli oneri per i rinnovi contrattuali
- euro 24.640 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 142.804 per rimborso spese pasti nell'ambito della gestione cucina condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 145.489 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 1.130.147, 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 645.700 per generi alimentari
- euro 135.655 per i farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 68.071 per presidi per incontinenza
- euro 74.500 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 36.000 per materiali per manutenzioni
- euro 30.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.351.074, in aumento rispetto al budget precedente per la copertura dei nuovi parametri dei medici e per un incremento dei rapporti con infermieri in libera professione rispetto a quelli dipendenti. Le principali voci si riferiscono a:

- euro 174.990 per servizio medico
- euro 778.230 per servizio infermieristico
- euro 130.208 per servizio fisioterapico
- euro 220.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT
- euro 33.696 per servizio psicologico

Manutenzioni

Pari ad euro 392.096, in aumento del 3,0% rispetto al budget precedente.

Utenze

Pari ad euro 619.733 riferiti in prevalenza a:

- euro 429.600 Gas Metano
- euro 80.400 Energia Elettrica
- euro 50.900 Acqua

Tale voce vede un incremento di euro 158.247 rispetto a quanto ipotizzato nel budget 2022 con un forte incremento del Gas in conseguenza dell'aumento di prezzo della materia prima in parte calmierato da una riduzione della spesa per energia elettrica grazie alla diminuzione dei consumi ed alla minor spesa per telefonia e connessione di rete grazie a nuovi accordi sottoscritti.

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 43.869, in linea con il budget precedente, si riferiscono in prevalenza a spese per consulenze tecniche su interventi di manutenzione e valorizzazione del patrimonio dell'ente.

Organi Istituzionali

Pari ad euro 32.783 in linea con le previsioni dell'esercizio precedente.

Servizi Diversi

Pari ad euro 177.447 in diminuzione di 10.083 rispetto al budget 2022.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 48.500 spese di assicurazione
- euro 13.000 spese di formazione del personale
- euro 36.776 servizi di supporto alla gestione amministrativa
- euro 47.041 supporto al servizio cucina
- euro 14.285 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 10.200 riferiti al noleggio delle fotocopiatrici e stampanti aziendali ed al noleggio di attrezzatura generatori di ozono.

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.574.751 in aumento rispetto al budget precedente di euro 245.753 per effetto principalmente dell'avvenuto aumento contrattuale interamente coperto, in parte da contributo provinciale, come esposto nella voce altri ricavi e proventi, ed in parte dall'aumento della tariffa sanitaria in relazione all'incremento di indennità assegnato alle figure di OSS ed Infermieri.

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 di apposita convenzione stipulata tra l'APSP Opera Romani e l'APSP Residenza Valle dei Laghi.
- ✓ I costi del TFR e della relativa rivalutazione calcolata in base al deflatore consumi tendenziale stimato al 5,9% nella Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanziaria di data 4 novembre 2022. La voce vede un incremento rispetto al budget precedente per euro 80.838 in prevalenza conseguenti al previsto aumento del tasso di rivalutazione.

Ammortamenti

Pari ad euro 572.490 con diminuzione di euro 41.537 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 430.234.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 48.582 riferiti in prevalenza a:

- euro 20.755 IMIS
- euro 14.208 Quote adesione associazioni di categoria
- euro 5.036 Imposta di bollo

Proventi finanziari

Pari ad euro 44.400 con un forte aumento rispetto al budget precedente dovuto all'aumento del tasso di riferimento del conto di tesoreria

Imposte sul reddito

Pari ad euro 42.988. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico.

5.2 Esercizio 2024

Il budget 2024 è costruito ipotizzando una stabilità dei costi del personale fatto salvo un rafforzamento dell'area amministrativa nella previsione di consolidare la gestione associata della direzione e dell'amministrazione con l'APSP Residenza Valle dei Laghi, incremento che in parte resterà a carico di quest'ultima come da riduzione prevista nella voce spese personale di terzi.

Sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 2,3% previsto dal quadro macroeconomico tendenziale della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2022 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 4 Novembre 2022, fatto salvo per i costi energetici per i quali si è ipotizzata una riduzione con parziale ritorno alla normalità. Il tasso di inflazione applicato ha effetti positivi sulla rivalutazione del TFR per il quale si prevede una diminuzione.

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 mantenendosi comunque sempre al di sotto della retta media di sistema. Si prevede la copertura al 70% dei 6 posti non convenzionati.

Effetto positivo sul fronte delle entrate viene dato dall'anno bisestile con un giorno in più di rette sanitarie ed alberghiere

Sulle altre voci di entrata il budget 2024 si assesta sui valori del 2023 fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono una diminuzione di euro 8.954 per il termine del processo di ammortamento su alcuni beni non controbilanciato da previsioni di nuovi contributi.

Forte riduzione è ipotizzata per i proventi finanziari stante la prevista riduzione dell'inflazione.

5.3 Esercizio 2025

Il budget 2025 come quello 2024 è costruito ipotizzando una stabilità dei costi del personale.

Sulle altre voci di spesa è stato applicato il tasso del deflatore consumi del 2,0% previsto dal quadro macroeconomico tendenziale della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2022 deliberata dal Consiglio dei Ministri il 4 Novembre 2022.

Il tasso di inflazione applicato ha effetti positivi sulla rivalutazione del TFR per il quale si prevede una ulteriore diminuzione.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 2,1% che passerebbe ad €/gg 48,50 mantenendosi comunque nei limiti della retta media di sistema. Si prevede la copertura al 70% dei 6 posti non convenzionati.

Sulle altre voci di entrata il budget 2025 si assesta sui valori del 2024 fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono una diminuzione di euro 15.097 per il termine del processo di ammortamento su alcuni beni controbilanciato da una riduzione degli ammortamenti.

Ulteriore diminuzione ipotizzata per i proventi finanziari stante il previsto andamento inflattivo.

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2023		Differenze	
			Bdg 2023	Bdg 2022	Importo	%
A)	<u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u>					
	I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	8.273.873	8.007.025	266.848	
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.902.388	7.699.869	202.519	2,6%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	371.485	307.156	64.329	20,9%
	IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	
	010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	--
	V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.677.887	1.391.768	286.119	
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	594.626	629.763	-35.137	-5,6%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	937.772	625.541	312.231	49,9%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	145.489	136.464	9.025	6,6%
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		9.951.760	9.398.793	552.967	5,9%
B)	<u>COSTO DELLA PRODUZIONE</u>					
	I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI	1.130.147	1.112.785	17.362	
	010.	ACQUISTI	1.130.147	1.112.785	17.362	1,6%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--
	II)	SERVIZI	2.617.002	2.250.524	366.478	
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.351.074	1.143.786	207.288	18,1%
	020.	SERVIZI APPALTATI	0	0	0	--
	030.	MANUTENZIONI	392.096	380.750	11.346	3,0%
	040.	UTENZE	619.733	461.486	158.247	34,3%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	43.869	43.503	366	0,8%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	32.783	33.469	-686	-2,0%
	070.	SERVIZI DIVERSI	177.447	187.530	-10.083	-5,4%
	III)	GODIMENTO BENI DI TERZI	10.200	9.588	612	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	10.200	9.588	612	6,4%
	IV)	COSTO PER IL PERSONALE	5.574.751	5.328.998	245.753	
	010.	SALARI E STIPENDI	4.053.928	3.918.613	135.315	3,5%
	020.	ONERI SOCIALI	1.182.220	1.134.397	47.823	4,2%
	030.	T.F.R.	239.366	158.528	80.838	51,0%
	040.	SERVIZI INTERINALI	0	0	0	--
	050.	ALTRI COSTI	99.237	117.460	-18.223	-15,5%
	V)	AMMORTAMENTI	572.490	614.027	-41.537	
	010.	AMMORTAMENTI	572.490	614.027	-41.537	-6,8%
	VI)	ACCANTONAMENTI	0	0	0	
	010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0	--
	020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0	--
	VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.582	42.656	5.926	
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.582	42.656	5.926	13,9%
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		9.953.172	9.358.578	594.594	6,4%
	RISULTATO DELLA GESTIONE		-1.412	40.215	-41.627	n.s.
C)	<u>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u>		0	0		
	I)	PROVENTI FINANZIARI	44.400	1.500	42.900	
	II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0	0	
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		44.400	1.500	42.900	n.s.
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		42.988	41.715	1.273	3,1%
D)	<u>IMPOSTE SUL REDDITO</u>		0	0		
	001.	IMPOSTE SUL REDDITO	42.988	41.715	1.273	
	010.	IMPOSTE SUL REDDITO	42.988	41.715	1.273	3,1%
	TOTALE IMPOSTE		42.988	41.715	1.273	3,1%
	pareggio DELL'ESERCIZIO		0	0	0	--

PIANO TRIENNALE				Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
				Bdg 2023	Bdg 2024	Bdg 2025
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE					
	I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		8.273.873	8.357.752	8.399.924
		010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.902.388	7.986.267	8.028.439
		020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	371.485	371.485	371.485
	IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0
		010.	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0
	V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.677.887	1.686.701	1.673.823
		010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	594.626	585.672	570.575
		020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	937.772	953.030	953.030
		030.	RENDITE PATRIMONIALI	145.489	147.999	150.219
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE				9.951.760	10.044.452	10.073.747
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE					
	I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.130.147	1.156.140	1.176.488
		010.	ACQUISTI	1.130.147	1.156.140	1.176.488
		020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0
	II)	SERVIZI		2.617.002	2.625.615	2.665.648
		010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.351.074	1.395.623	1.415.184
		020.	SERVIZI APPALTATI	0	0	0
		030.	MANUTENZIONI	392.096	402.464	410.513
		040.	UTENZE	619.733	576.850	588.387
		050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	43.869	44.878	45.776
		060.	ORGANI ISTITUZIONALI	32.783	33.537	33.537
		070.	SERVIZI DIVERSI	177.447	172.263	172.251
	III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		10.200	10.435	10.643
		010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	10.200	10.435	10.643
	IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.574.751	5.600.361	5.592.911
		010.	SALARI E STIPENDI	4.053.928	4.103.928	4.103.928
		020.	ONERI SOCIALI	1.182.220	1.197.409	1.197.409
		030.	T.F.R.	239.366	209.710	202.260
		040.	SERVIZI INTERINALI	0	0	0
		050.	ALTRI COSTI	99.237	89.313	89.313
	V)	AMMORTAMENTI		572.490	576.885	550.115
		010.	AMMORTAMENTI	572.490	576.885	550.115
	VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0
		010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0	0	0
		020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0
	VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		48.582	48.596	48.608
		010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.582	48.596	48.608
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE				9.953.172	10.018.031	10.044.413
RISULTATO DELLA GESTIONE				-1.412	26.421	29.335
C)	PROVENTI E ONERI FINANZIARI					
	I)	PROVENTI FINANZIARI		44.400	17.308	15.051
	II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA				44.400	17.308	15.051
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE				42.988	43.730	44.385
D)	IMPOSTE SUL REDDITO					
	001.	IMPOSTE SUL REDDITO		42.988	43.730	44.385
TOTALE IMPOSTE				42.988	43.730	44.385
pareggio DELL'ESERCIZIO				0	0	0