

IL DIRETTORE
Dott. Livio Dal Bosco

IL PRESIDENTE
Delaiti Giuseppe

Bilancio preventivo economico triennale 2024-2026 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1	Premessa	2
2	Il lavoro svolto nel 2023	2
3	Piano programmatico triennale 2024-2026	15
3.1	Introduzione	15
3.2	Mission, Vision e Valori	15
3.3	Il processo di pianificazione	16
3.3.1	Fase di diagnosi	16
3.3.2	Fase di progettazione e obiettivi strategico -operativi	23
4	Risorse umane ed economiche	29
5	Bilancio di previsione triennale 2024-2026	30
5.1	Esercizio 2024	30
5.2	Esercizio 2025	34
5.3	Esercizio 2026	34
6	Quadro riassuntivo	36

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 2024-2026 ed il Bilancio di previsione triennale 2024-2026 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 2025 e 2026 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2024 in sede di approvazione del budget 2025, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2025-2027.

2 Il lavoro svolto nel 2023

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2023:

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

NUCLEI ASSISTENZIALI

La pandemia e la conseguente emergenza Covid, attualmente e apparentemente, in fase di recessione, sono stati fattori che più di tutto hanno influenzato e in alcuni casi determinato le scelte organizzative operate dall'azienda negli ultimi 4 anni. 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 alla a garantire la separazione e l'isolamento tra le stesse, la compartimentazione tra i diversi piani 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 di lavoro e alle sue dinamiche interne, oltre a quelle 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 gennaio e hanno visto una sorta di stabilizzazione a partire dal febbraio 2023. 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 qualcuna: la separazione residenti guariti con operatori indenni e operatori guariti con residenti indenni; residenti a basso livello assistenziale e basso numero di accessi con operatori fragili. Si tratta però di strategie che si fondano su numeri in costante mutazione: Operatori che si ammalano e guariscono; nuovi ospiti che entrano, alcuni guariti, 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.

Si immagini ora la complessità nel considerare queste variabili, innestate su paini delle attività e turnistiche, rispetto alle quali è doveroso perseguire nella costante ricerca di quel precario equilibrio tra carichi di lavoro e risorse dedicate, il tutto delimitato dai confini di natura giuridico-contrattuale. Come già espresso poc'anzi la situazione risulta essersi discretamente stabilizzata a partire da febbraio 2023.

Durante l'anno 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 ritornati alla buona prassi di organizzare riunioni periodiche di nucleo prevalentemente in presenza.

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, per l'anno 2023, sono state ripristinate. Le animatrici hanno cercato di fare il possibile per occuparsi delle esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionali, sono proseguite, in misura maggiore dello scorso anno, le attività cognitive con i gruppi di riattivazione cognitiva (basati sul valore del CDR), differenziati secondo le capacità cognitive e relazionali dei singoli Ospiti.

L'attività della fisioterapia è stata mantenuta con le modifiche dello scorso anno, in quanto il fisioterapista ha prestato la sua attività presso le stanze e il nucleo assistenziale degli ospiti, altrimenti presso le palestre delle due strutture. I fisioterapisti hanno mantenuto una programmazione 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.

Anche nel corso del 2023 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.

Nei primi mesi dell'anno in corso, in tutti i nuclei assistenziali, è stata introdotta l'organizzazione Teal, dove non esiste più la linea comando-controllo ma gli operatori si autogestiscono nel proprio turno di lavoro.

Durante l'anno sono stati acquistati 2 sistemi postura (seggolini), 1 distributore di acqua, 6 materassi antidecubito, 1 sistema monitoraggio ambientale, 1 sedia sollevatore pesa persone,

2 ombrelloni per esterno, 1 abbattitore di temperatura, 2 pentole a vapore, 1 pentola per sottovuoto, 1 mixer ad immersione, 2 carrelli medicazione, 1 carrello terapia.

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 2023 l'azienda ha operato sul progetto avviato nel 2018 per la **certificazione Family Audit**, conferita nel corso del 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, nel 2023, le aree su cui si è lavorato, 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.**

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, nel corso del 2023, sono stati esposti nei primi mesi dell'anno sia nella struttura di Nomi che in quella di Volano in un percorso itinerante di stimolazione cognitiva e multisensoriale alla presenza costante della psicologa della struttura.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2023 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 all' acquisto di un nuovo abbattitore. Proseguita anche la preparazione per i pasti esterni.

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 2023 è completato l'inserimento della biancheria piana "no stiro" per tutto il coordinato del letto e tutto il tovagliato, compreso il centro diurno 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' proseguito l'utilizzo delle lavatrici con i generatori di ozono per poter permettere lavaggi sicuri con una riduzione della temperatura dell'acqua e garantire maggior durata ai capi di abbigliamento installati nello scorso anno.

SERVIZI AUSILIARI – IGIENE AMBIENTALE

A metà dell'anno in corso sono stati introdotti due "Cobot", ovvero robot collaborativi che lavorano al fianco delle operatrici del servizio di igiene ambientale soprattutto per pulire spazi ampi. Si è provveduto a rivedere la turistica e il piano delle attività al fine di garantire il maggior efficientamento della collaborazione tra uomo e macchina in modo da rendere meno gravoso il lavoro del personale.

Sono stati rivisti ed aggiornati i piani di sanificazione dedicati per ogni nucleo assistenziale con relativa formazione di tutte le operatrici del servizio di igiene ambientale.

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 sopraccitata è stata potenziata con un operatore ausiliario a tempo pieno durante il corso dell'anno.

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. E' continuata la revisione dei piani terapeutici con riduzione della polifarmacoterapia.

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 è stata mantenuta la nuova modalità organizzativa che valorizza le competenze dell'OSS e la capacità di rispondere ai bisogni degli ospiti attraverso modalità assolutamente innovative iniziata nei primi mesi dello scorso anno. 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. Tale modalità organizzativa, come scritto anche precedentemente, nel corso del 2023 è stata allargata anche ai due piani della struttura di Volano. È stata mantenuta anche una modalità riabilitativa diversa che si focalizza sulle nuove Terapie Non Farmacologiche, validate scientificamente, che permettono un maggior benessere psico-cognitivo dell'ospite e allargata, dove possibile, anche agli ospiti non residenti presso i due nuclei demenza.

La RSA di Volano a livello strutturale si è prestata molto bene a tutti i cambiamenti di rotta avvenuti durante gli anni scorsi. Ad ogni cambiamento sono seguiti dei percorsi specifici 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 2023, 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 all'esterno e che possiede un'ampia esperienza nel campo della formazione. L'obiettivo principale è stato quello di rendere autonoma l'azienda per quanto riguarda la realizzazione dei percorsi formativi e, in particolare, per quanto attiene la formazione ECM. Per quanto spiegato è stata quindi mantenuta con la convenzione con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine per i corsi di formazione ECM e non ECM.

Il Piano della Formazione previsto per il 2023, ha previsto la progettazione di 9 eventi formativi, che sono stati realizzati regolarmente, con più edizioni. Per il resto della formazione, considerando l'impossibilità di effettuare autonomamente formazione in FAD, ci si è appoggiati a provider esterni, prevalentemente con UPIPA.

Anche nel corso dell'anno 2023 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 2023.

Si ricorda che l'azienda provider Residenza Valle dei Laghi di Cavedine è stata riaccreditata nel giugno 2020 e dovrà procedere ad un nuovo accreditamento a metà del prossimo anno.

Il documento denominato "Relazione sulla formazione aziendale e interaziendale 2023", che sarà messo a disposizione entro fine febbraio 2024, conterrà tutti i dati relativi al settore della formazione del 2023. Il Piano della Formazione interaziendale 2024 sarà elaborato nel corso del mese di Gennaio 2024 a cura della responsabile della formazione.

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 ristudiando 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 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 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. Il 2020, per le motivazioni ben note e già riportate a più riprese, ha prodotto un importante blocco nell'attività di tutti questi servizi, che è proseguita per tutto l'anno in fase di conclusione. Nel 2024, andrebbe rinnovata un'azione di pubblicizzazione dei servizi offerti dall'Opera Romani, uscendo anche dagli ambiti della Vallagarina.

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

Nel corso dell'anno 2023 sono proseguite le collaborazioni con le 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 Verona. Le collaborazioni di cui sopra, sospese durante la parte più cruenta della pandemia, stanno decisamente riprendendo, in particolare quelle per il Corso di Laurea in Fisioterapia e quello di Scienza Cognitive. 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 2024 se arriveranno richieste da parte dell'Agenzia del Lavoro.

Nel corso del 2023 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. 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 del 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 opportunità, 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. Tale piattaforma, è risultata essere superflua, con l'attivazione del server unico nel 2023, e pertanto dismessa. 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 famigliari e del personale. Anche nel 2023 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. Tali roll-up sono stati riproposti in due giornate distinte durante l'anno in corso sia presso la struttura di Nomi che in quella di Volano da parte della psicologa dell'ente.

Da evidenziare in questo capitolo anche la partecipazione, in forma stabile, a partire dal 2023, in Spazio Argento.

Al fine di chiarire, si riporta di seguito la definizione espressa dalla P.A.T. su tale Servizio: Spazio Argento è il soggetto locale specializzato rispetto al settore welfare anziani e contribuisce alla definizione della pianificazione socio/sanitaria territoriale rivolta agli anziani. Fornisce risposte unitarie ed integrate ai bisogni degli anziani e dei caregiver evitando ove possibile, compatibilmente con le risorse disponibili e con quanto disposto dalle norme di settore, frammentazioni e sovrapposizioni di interventi.

Progetta e realizza interventi per rispondere in modo flessibile e innovativo ai bisogni degli anziani e delle loro famiglie.

Garantisce ascolto, informazioni, orientamento, presa in carico e monitoraggio dell'anziano e dei suoi familiari nell'accesso alle risorse del territorio.

Coordina e dirige l'attività del servizio sociale nella sede centrale e nelle sedi territoriali, in attuazione del Piano sociale, secondo i contenuti delle aree di specializzazione, attraverso l'esercizio delle seguenti funzioni:

- erogazione di servizi socio assistenziali di livello locale
- informazione, orientamento e promozione
- analisi dei bisogni del territorio
- attivazione delle reti territoriali e collaborazione tra servizi e comunità
- progettazione di interventi sul territorio.

Segue le procedure sociali e amministrative connesse all'area di utenza di Spazio Argento relativamente

- all'inserimento in:

- alloggi protetti per anziani e casa di soggiorno per anziani
- residenze sanitarie assistenziali (Rsa) con l'assegnazione di posti letto definitivi o temporanei
- *all'erogazione di servizi socio assistenziali a sostegno della domiciliarità:*
 - aiuto e sostegno domiciliare
 - trasporto e consegna pasti a domicilio
 - pasti in struttura
 - centri servizi per anziani
 - telesoccorso e telecontrollo
 - soggiorno climatico protetto.

Cura i rapporti amministrativi con le Aziende pubbliche di servizi alla persona (Apsp), l'Azienda provinciale per i servizi sanitari (Apss) e gli enti privati gestori dei servizi. Provvede alla regolazione dei rapporti con le Residenze sanitarie assistenziali (Rsa) per l'erogazione dei servizi residenziali e semiresidenziali. Provvede al monitoraggio (verifica stato dei bisogni, liste di attesa, raccolta dati) dell'andamento dei bisogni sociali relativi alla domanda/offerta dei servizi.

Collabora con i servizi competenti al fine di valutare congiuntamente le esigenze di sviluppo di strutture protette di tipo residenziale nel territorio comunale rispetto all'incremento della popolazione anziana.

Con l'Ufficio Gestione e promozione sociale progetta e attiva forme di collaborazione e sinergie per la costruzione e l'efficientamento di un welfare generativo con i soggetti formali ed informali del territorio (Apsp, Apss, terzo settore, associazioni, circoli, parrocchie, scuole, singoli cittadini, ...).

Sviluppa azioni per affiancare e accompagnare l'anziano fragile nel processo di invecchiamento e fornire supporto/supervisione a favore del caregiver familiare o a chi presta assistenza familiare. E' punto di riferimento per la realizzazione delle azioni sociali e socio-sanitarie riconosciute dal Piano provinciale demenze.

Le funzioni sociali garantite dall'ufficio fanno capo all'area specialistica "Anziani". Le funzioni sociali per anziani sono svolte in parte nell'ambito del Punto unico di accesso (Pua) e nell'Unità valutativa multidimensionale (Uvm), modelli organizzativi integrati dei servizi sociali e sanitari, anche per l'assegno di cura e per gli inserimenti nei Centri diurni per anziani e Alzheimer.

In stretto collegamento e sinergia con la direzione del Servizio e gli altri Uffici si occupa di:

- curare i rapporti con l'autorità giudiziaria e con istituzioni ed altri enti pubblici e privati che operano nel settore sociale e socio-sanitario
- collaborare alla definizione e all'attuazione di progetti a finanziamento locale, nazionale o internazionale
- seguire l'informatizzazione e la raccolta dei dati sull'utenza, sugli interventi e sulla qualità dei servizi erogati a livello locale
- organizzare e garantire il supporto del personale alla costruzione e all'attuazione del processo di pianificazione e valutazione sociale, in coordinamento con le altre strutture dell'Ente.

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 familiari. 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 recentissime direttive 2024 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. E' di pochi giorni fa la notizia, che il progetto Indicare Salute, sarà sostituito, nel corso del 2024 dal progetto Minerva. Questo sviluppo, del progetto di benchmarking sugli indicatori clinici, prevede il passaggio dalla raccolta e l'inserimento manuale dei dati, alla rilevazione in continuo e in automatico degli stessi direttamente dalla cartella sanitaria o dal fascicolo sanitario-assistenziale.

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 numeroso 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, Suite 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 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. 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 2023 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 sulle piattaforme stesse. Per il 2024 è prevista l'attivazione di una nuova cartella dotata di funzioni che possono permettere di superare definitivamente i limiti ancora presenti nella cartella 2.0 di CBA. La nuova cartella Elettronica consentirà di raccogliere, tramite appositi devices, dati e rilevazioni parametriche in continuo, dalla persona monitorata. La cartella è dotata di un motore di ricerca che permette la produzione di report personalizzati di dati aggregati, in funzione di analisi statistica.

Contestualmente sarà attivato il software CDSS (Clinical Decision Support System), sistema di intelligenza artificiale al punto di cura direttamente dialogante con la cartella clinica elettronica. Si tratta di un motore inferenziale che contiene oltre 400 sintesi di evidenze classificate, 1000 linee guida, immagini ad alta risoluzione, video e file audio. Il programma consente di collegare direttamente l'EBM (Evidence Based Medicine) alla pratica clinica, supportando i processi diagnostici e riducendo drasticamente la prescrizione di farmaci potenzialmente inappropriati.

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. Sono state effettuate anche 3 edizioni aventi come tematica la gestione delle maxi emergenze. A differenza degli anni scorsi, fino al 2020, le condizioni di pandemia più volte richiamate, non hanno permesso di realizzare la prova di emergenza ed evacuazione annuale. Nel corso del 2023 si è provveduto alla realizzazione di una prova di emergenza ed evacuazione per la prima volta nella nuova struttura di Volano. Si è provveduto, nel corso dell'anno, a garantire l'aggiornamento a tutto il personale addetto al servizio antincendio e per la formazione BLSD.

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 aggiornata la 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 partire dal gennaio 2023 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 che sarà messo on-line entro il 31 dicembre.

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 2023 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. Durante l'anno in corso l'impegno di spesa rispetto al preventivato e rispetto al budget messo a disposizione dalla A.P.S.S è stato rispettato. Tuttavia, come certificato anche nella recente verifica tecnico sanitaria del 16 ottobre 2023, nel complesso, l'azienda è stata in grado di rimanere all'interno di paletti di spesa fissati dalla APSS. Lo stesso discorso può essere fatto per la spesa relativa ad alcune classi di farmaci, specifici per il trattamento e/o la 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, ma il 2023 è stato l'anno che ha visto la netta ripresa, sia in termini numerici che qualitativi, delle attività, nonché della partecipazione dei volontari nella vita della azienda.

Fino ai 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.

Dalla primavera dello stesso 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 dei compleanni e altre attività in presenza. Il servizio, a partire da maggio, si è avvalso anche di due persone inserite attraverso il progetto 3.3d con l'Agenzia del Lavoro. L'azienda si è avvalsa del progetto 3.3d anche nel corso del 2023. Tali risorse sono state utilizzate principalmente per le attività di animazione.

A partire dal luglio 2022 e per tutto il 2023, le attività previste e programmate non hanno più avuto periodi di stop e tutti i giorni si è sempre fatta la stimolazione cognitiva/ informazioni/ rot

al mattino e nel pomeriggio si sono organizzate diverse attività. Non sono mancate le feste di compleanno, le feste con il coro e altri eventi.

3 Piano Programmatico Triennale 2024-2026

3.1 Introduzione

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Mission, Vision e Valori

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

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

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

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

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

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

3.3 Il processo di pianificazione

3.3.1 Fase di diagnosi

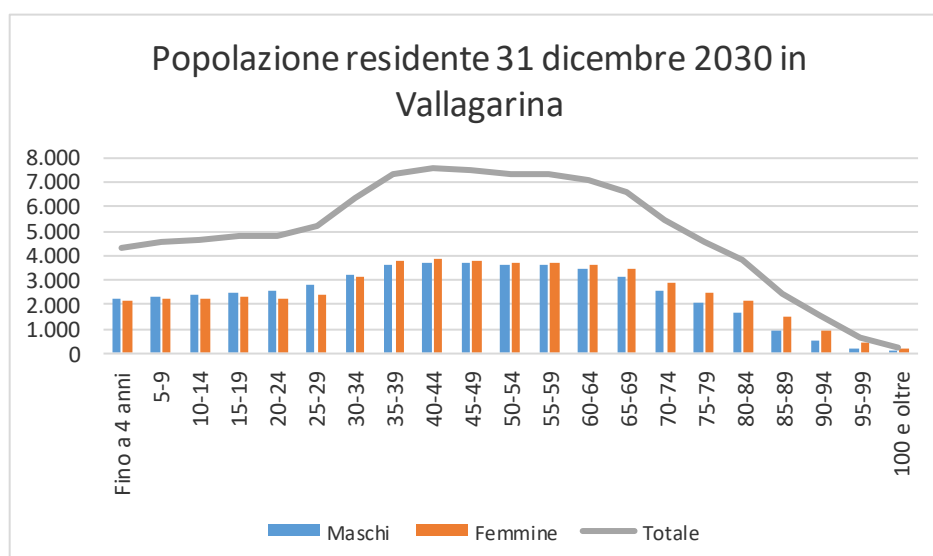
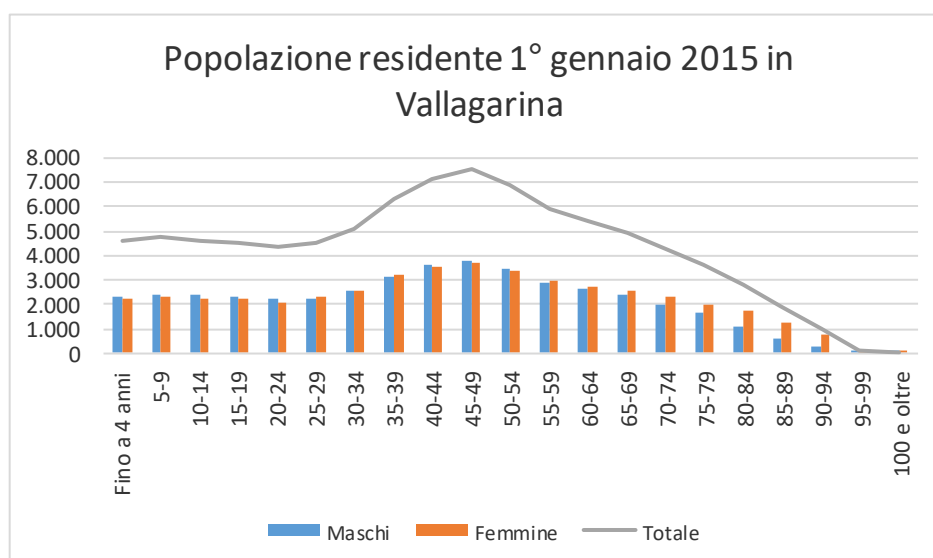
L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la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

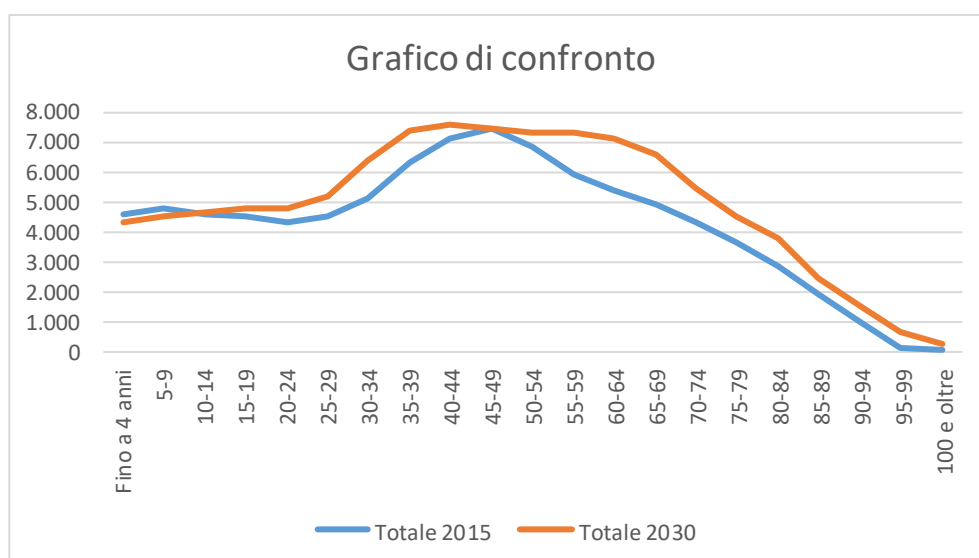
Minacce

- 1) *Profilo di autonomia degli ospiti.* Il progressivo aggravamento degli ospiti della RSA è un processo continuo e inesorabile al quale si assiste da qualche anno a questa parte e che continuerà anche in futuro. Come già evidenziato nel precedente piano programmatico triennale 2023 – 2025 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. Certamente, la recente pandemia e la conseguente impossibilità di un costante confronto vis a vis, ha contribuito a questa condizione. La sfida della qualità è senz'altro la sfida più impegnativa che le aziende dovranno raccogliere per il futuro.
- 5) *Aziendalizzazione e mercato.* Indubbiamente, per il futuro, le aziende si dovranno confrontare con una situazione di quasi-mercato. L'aziendalizzazione unitamente all'arrivo di soggetti privati, potrà introdurre nel sistema alcuni elementi di competizione e quindi di selezione dell'eccellenza;
- 6) *RSA di Volano.* Da verificare l'impatto dei costi gestionali rispetto alla situazione precedente;
- 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, anche se in misura contenuta con molta probabilità anche per la prima parte del 2024;
- 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 2023 per la nostra azienda, a tal proposito, fanno ben sperare.

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 dicembre 2023 è stato rinnovato l'accreditamento istituzionale con i nuovi requisiti per il prossimo triennio sia per quanto riguarda la APSP Opera Romani di Nomi 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 2023, 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.

Anche il progetto Indicatori Clinici, che proseguirà nel 2024 nella nuova veste del progetto Minerva, nonostante non preveda più l'impegno di risorse aziendali, costituirà un elemento da seguire con molto interesse, in considerazione degli sviluppi e degli impatti che potrebbe avere.

- 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 2024, che confermano, 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 struttura di Volano.* La nuova RSA che, accanto all'attivazione di specifici servizi per persone con disturbi cognitivi, si delineerà quale luogo flessibile per l'accoglimento anche temporaneo di persone con problematiche sul piano cognitivo. La nuova struttura si caratterizza per capacità e caratteristiche del tutto nuove, di alta qualità, efficienza ed efficacia.

Punti di forza

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

- 1) *Il potenziale delle persone che lavorano in azienda.* E' indubbio che in azienda siano presenti notevoli potenzialità ancora inesprese che ben fanno sperare per il futuro. Si tratta di favorire, senza esitazioni, una crescita professionale del personale, chiarendo le aspettative aziendali 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) *La 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. E' presente una RSU aziendale che ha reso più facile la condivisione degli obiettivi aziendali con i lavoratori e con la quale la collaborazione è ottima;
- 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, quando il quadro di indicazioni normative lo ha reso possibile. Dal momento della riattivazione delle entrate dei volontari, le attività svolte e il numero di volontari presenti è progressivamente cresciuto, facendo ben sperare per il futuro;
- 6) *Direttive 2024.* Come già espresso nella voce "Opportunità", la deliberazione della Giunta Provinciale del 21 dicembre 2023, 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 anche per l'anno 2024 la figura dello psicologo dedicata sia per a RSA che 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 alberghiere che gli enti gestori potranno adeguare. Compare la possibilità di aumento, sia pure con una serie di vincoli, della retta alberghiera: "Gli enti gestori che hanno una retta alberghiera base 2023 inferiore alla media ponderata delle rette alberghiere base 2023 (€ 48,97) possono aumentare la retta al massimo di € 3,00, purché la retta non superi la media ponderata 2023 aumentata di € 2,00 (€ 50,97). Gli enti gestori che hanno una retta alberghiera base 2023 superiore alla media ponderata delle rette alberghiere base 2023 (€ 48,97) possono aumentare la retta al massimo di € 2,00.". Per l'auspicato incremento della parametrizzazione infermieristica, non è stato raggiunto alcun risultato

Punti di debolezza

- 1) *La 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;
- 5) *Settore assistenziale.* E' necessario proseguire con decisione nella formazione degli operatori. Per tutto il 2020 e per parte 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, nonostante sia stata ridimensionata con il concorso OSS che è stato concluso nell'ottobre 2023;
- 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 2023, mantenendo un minimo di cronistoria anche degli anni precedenti, con alcuni accenni alla progettazione 2024/2026. 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 2023, in parte causa della lunga coda della pandemia.

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

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

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

Gli obiettivi strategico – operativi

Equilibrio economico aziendale

L'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 2023 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, anche non di carattere organizzativo, che questa attività prevede.

TEMPISTICA: L'“Ufficio unico virtuale” e le altre attività svolte in forma consociata o consortilizzata, sono da mantenere nel corso dell'anno, anche attraverso lo sviluppo di nuovi progetti trasversali alle due aziende. Per quanto riguarda la retta, nonostante l'apertura alla possibilità di aumento prevista dalle direttive 2024, l'azienda per il 2024, non è orientata verso quella direzione.

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 aderenti al progetto “IndiCare salute”. Come già citato nei punti precedenti, il progetto IndiCare Salute sarà sostituito, nel corso del 2024, dal progetto Minerva.

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. Inoltre è prevista la raccolta e l'analisi di altri indicatori, relativi alle infezioni e agli errori terapia.

Da ricordare, che il 2019 ha visto la modifica dei requisiti per l'accreditamento istituzionale, che, sono stati ottemperati alla scadenza dell'ultimo accreditamento istituzionale avvenuto a fine anno per la struttura di Nomi, e per la prima volta nell'estate del 2021 per la nuova struttura di Volano. Nel corso del 2022 si è ottenuto l'autorizzazione e l'accreditamento per diversi Servizi Socio-Sanitari (pasti a domicilio).

Nel 2023 è stata mantenuta la prima annualità, dopo aver concluso il triennio, della Certificazione Family Audit Executive.

TEMPISTICA: Interventi da realizzare entro la fine 2024.

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. Nel corso dell'anno, è stata individuata, presso la RSA di Volano una nuova cartella assistenziale con incorporata un sistema di intelligenza artificiale, che permette al personale sanitario di poter interagire con vari altri dispositivi di monitoraggio ospiti in tempo reale e immediato.

TEMPISTICA: interventi da realizzare entro fine 2024.

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 intoppo di cui hanno sofferto, con molta probabilità, terminata l'emergenza COVID, ad una riapertura. Si consideri, inoltre, l'intenzione della direzione di attivare nell'ambito della Psicologia Clinica e Neuropsicologia, una vasta serie di prestazioni dell'area del Bio-neuro-feedback. E' presumibile che gli stessi ambulatori vedano, in prospettiva, sul triennio, un 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 2024.

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 2024" che sarà disponibile presumibilmente a partire da fine gennaio 2024.

Una particolare attenzione va data al progetto formativo che si pone come obiettivo di supportare gli operatori nella gestione dell'Ospite aggressivo, argomento seguito in un evento formativo dell'anno in corso, con un occhio di aggiornamento per il prossimo anno.

Per il 2024 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'accreditamento 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 consortilizzazione dei Servizi, sono transitate dal funzionario di Cavedine al Responsabile Qualità di Nomi. Il 2023 era il primo anno del nuovo triennio di contabilizzazione dei 150 crediti stabiliti dall'Accordo Stato- Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano. Nonostante il "bonus" (previsto solo per l'anno 2020), è previsto che il raggiungimento totale dei crediti ECM previsti per il triennio sia raggiunto alla fine del triennio stesso e che i professionisti sanitari inseriscano i propri corsi di formazione 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 hanno fatto richiesta. Tale supporto proseguirà anche per il 2024.

TEMPISTICA: Progetto FAD e Videoconferenza da sviluppare nel corso del 2024 ed eventualmente implementare nel 2025, 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, lo scorso anno, una nuova modalità organizzativa che valorizza le capacità dell'OSS e la capacità di rispondere ai bisogni degli ospiti attraverso modalità assolutamente innovative. Tale modalità organizzativa (Teal) durante l'anno in corso è stata implementata in tutti i nuclei della RSA di Volano.

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 2024. Premesso questo, va detto che tale opportunità non è

stata sprecata e non lo sarà per il futuro, neppure nella attuali condizioni di post 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 dal periodo storico appena trascorso.

Uno degli obiettivi del 2023 è stato quello di estendere il modello organizzativo “Teal” con alta responsabilizzazione del personale per una maggior motivazione con conseguente incremento del livello di efficienza a tutti i nuclei assistenziali dell’Azienda.

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. Con il 2023 si è aperto un nuovo triennio e si è lavorato sulla realizzazione degli obiettivi rimasti in sospeso in conseguenza della pandemia.

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

Adeguamento software aziendali, sito web e cartella assistenziale e sanitaria

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

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

La piattaforma virtuale di comunicazione, necessaria alla messa in condivisione di database ed informazioni per la creazione dell’Ufficio unico virtuale, sarà rivalutata in base alle esigenze dei singoli amministrativi. Per quanto riguarda la creazione di un server unico presso la struttura di Volano con due mirror di emergenza Cavedine e Nomi il lavoro è in corso. Sarà

altresì resa pienamente operativa la parte relativa alla comunicazione in videoconferenza, peraltro già testata in diverse occasioni nel corso del 2021. Si rende ora necessario un breve excursus storico relativamente alla cartella sanitaria assistenziale.

Nel mese di novembre 2018 si è conclusa la fase di sperimentazione e adeguamento della nuova cartella GPI, in collaborazione con la ditta GPI un nuovo modello di cartella socio sanitaria assistenziale che potesse rispondere alle modificate esigenze aziendali sopradescritte, oltre all'annoso problema di gestione separata, tra Cartella Clinica e Programma gestione terapia Busermed. A partire dal mese di dicembre 2018 si è iniziata la sostituzione della cartella socio-sanitaria ABC con il nuovo software di GPI. Il passaggio è stato preceduto e affiancato da una serie di incontri capillari di formazione e informazione rivolti a tutto il personale della azienda. Tale progetto è stato condiviso con la Apsp Residenza Valle dei Laghi di Cavedine, che ha attivato la nuova cartella contestualmente alla azienda di Nomi. Il progetto prevedeva che la nuova cartella permettesse anche l'estrapolazione dei dati raccolti, sia in forma aggregata che di dettaglio, nonché una serie di alert per diverse attività. I primi mesi del 2019 sono stati utilizzati per la ricerca di soluzioni percorribili relativamente a queste caratteristiche richieste, ma nonostante l'impegno dell'EDP aziendale e del team di progetto, da parte della 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. Purtroppo, la cartella CBA, per le esigenze aziendali, ha mostrato, nel corso degli anni spesi nei tentativi di esplorarne le potenzialità, anche i notevoli limiti, in particolare nel campo del recupero dei dati e per quello che riguarda le possibilità di personalizzazione.

In questa ottica va visto quanto già riportato in precedenza circa l'attivazione della nuova Cartella Clinica Elettronica, presso la struttura di Volano, con caratteristiche che possono permettere il superamento definitivo dei limiti ancora presenti nella cartella di CBA. La nuova cartella elettronica, infatti, permetterà di raccogliere, anche tramite dispositivi "indossabili", dati e rilevazioni parametriche in continuo. Tale cartella è provvista di un motore di ricerca che consente la generazione di report di dati aggregati, necessari alla analisi statistica degli stessi. E' prevista l'attivazione contestuale del software CDSS (Clinical Decision Support System), un sistema di intelligenza artificiale al punto di cura, direttamente interfacciato con la nuova cartella clinica elettronica, caratterizzato dagli elementi già espressi in precedenza.

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: Interventi relativi alla messa a punto e settaggio della nuova configurazione server Nomi – Volano – Cavedine, entro i primi mesi del 2024. Attivazione della nuova cartella

clinica elettronica, entro la fine del 2024 e formazione a tutto il personale, entro il dicembre 2024.

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

È previsto per il 2024 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 2024.

Centro diurno

Rinforzo 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 2024.

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 21 dicembre 2023, la proroga delle direttive triennali 2021-2023 fino al 30 giugno 2024 .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 2024 e il successivo piano economico triennale 2024-2026 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 2024 e nel bilancio pluriennale 2024-2026, 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 2024-2026

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 2024

Il Budget per l'esercizio 2024, 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)	€	10.055.694,00
Costo della produzione	€	- 10.105.864,00
Risultato della gestione finanziaria	€	93.610,00
Imposte sul reddito	€	- 43.440,00
Risultato dell'esercizio		0,00

Tale risultato trova fondamento principalmente nella previsione di:

- diminuzione della retta alberghiera di 0,50 centesimi al giorno
- invarianza della retta sanitaria come da direttive 2024
- 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;

- applicazione ai costi del personale dei rinnovi contrattuali 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.

Le direttive provinciali, per gli enti che come il nostro hanno una retta alberghiera inferiore a quella media di sistema, che è pari ad euro 48,97, consentirebbero l'aumento fino a 3 euro della retta giornaliera.

Le politiche di bilancio intraprese, l'attenta gestione delle risorse umane e le consortizzazioni con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine hanno consentito di assorbire gli effetti dell'inflazione e di conseguire dei buoni risultati di bilancio che portano alla determinazione della retta in calo di 0,50 euro rispetto all'esercizio precedente.

La retta viene quindi definita in € 46,00 giornaliera 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 62.410 giorni di degenza.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2023.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2024:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 7.894.277 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere.

Rispetto al 2023 si registra la diminuzione delle rette alberghiere conseguente alla diminuzione della retta giornaliera in parte compensato dalla giornata in più di rette sanitarie ed alberghiere per effetto dell'anno bisestile.

Vi sono poi 6 posti non negoziati per i quali la tariffa complessiva giornaliera è stata confermata 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 203.508 in relazione alla previsione di n. 15.408 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 80%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 576.211 in prevalenza riferiti a:

- euro 413.819 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 7.050 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 1.053.606 in prevalenza riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 638.879 quale rimborso da parte della PAT degli oneri per i rinnovi contrattuali
- euro 24.358 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 193.223 per rimborso spese pasti nell'ambito della gestione cucina condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 151.882 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 1.188.178, 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 698.746 per generi alimentari
- euro 135.655 per i farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 76.700 per presidi per incontinenza
- euro 70.000 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 38.000 per materiali per manutenzioni
- euro 22.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.431.722, in aumento rispetto al budget precedente 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 851.768 per servizio infermieristico
- euro 131.352 per servizio fisioterapico
- euro 220.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT
- euro 33.048 per servizio psicologico

Manutenzioni

Pari ad euro 443.611, in aumento del 13,1% rispetto al budget precedente.

Utenze

Pari ad euro 514.811 riferiti in prevalenza a:

- euro 322.000 Gas Metano
- euro 79.200 Energia Elettrica

- euro 60.000 Acqua

Tale voce vede un decremento di euro 104.922 rispetto a quanto ipotizzato nel budget 2023 per effetto di una diminuzione del Gas in conseguenza dell'andamento del prezzo della materia prima registrato nel corso del 2023 in diminuzione rispetto ai prezzi registrati a fine 2022 a suo tempo presi a base per la formulazione del budget.

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 48.543, in aumento rispetto al budget precedente di euro 4.674 per previste maggiori spese legali. Si riferiscono in prevalenza a spese per consulenze tecniche su interventi di manutenzione e valorizzazione del patrimonio dell'ente.

Organi Istituzionali

Pari ad euro 10.970 in forte calo rispetto al budget precedente.

Servizi Diversi

Pari ad euro 197.587 in aumento di 20.140 rispetto al budget 2023.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 48.500 spese di assicurazione
- euro 13.000 spese di formazione del personale
- euro 57.845 servizi di supporto alla gestione amministrativa
- euro 47.607 supporto al servizio cucina
- euro 13.000 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 36.001 riferiti al noleggio di macchinari per le pulizie, delle fotocopiatrici e stampanti aziendali, di generatori di ozono e di apparecchiature a supporto della fisioterapia.

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.603.699 in aumento rispetto al budget precedente di euro 28.948 per effetto delle previste progressioni retributive del personale interamente coperte da contributo provinciale, come esposto nella voce altri ricavi e proventi, e di una maggior incidenza dei costi derivanti dalla convenzione per l'amministrazione condivisa con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine.

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 in diminuzione dal 5,9% al 2,4% nella Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanziaria di data 27 settembre 2023. La voce vede un decremento rispetto al budget precedente per euro 76.251 in prevalenza conseguenti alla prevista diminuzione del tasso di rivalutazione.

Ammortamenti

Pari ad euro 576.723 con aumento di euro 4.233 sul budget precedente per effetto dei nuovi investimenti operati nel 2023 e quelli previsti nel 2024. L'ammortamento è esposto al lordo dei contributi le cui quote sono esposte nei ricavi per euro 415.161.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 54.019 riferiti in prevalenza a:

- euro 20.758 IMIS
- euro 15.621 Quote adesione associazioni di categoria
- euro 5.000 Imposta di bollo

Proventi finanziari

Pari ad euro 93.610 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 43.440. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico.

5.2 Esercizio 2025

Il budget 2025 si chiude a pareggio.

È costruito ipotizzando un incremento dei costi del personale conseguente al rinnovo contrattuale interamente coperti da contributo Provinciale.

In linea di massima è stata applicata una percentuale di aumento del 2,0% come previsto dal quadro macroeconomico tendenziale, alla voce "deflatore consumi", della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2023 deliberata dal Consiglio dei ministri il 27 Settembre 2023.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 3,0% che passerebbe ad €/gg 47,40 mantenendosi comunque sempre al di sotto della retta media di sistema. Si prevede la copertura al 80% dei 6 posti non convenzionati.

Sulle altre voci di entrata il budget 2025 si assesta sui valori del 2023 fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono una diminuzione di euro 15.204 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 2026

Il budget 2026 è costruito ipotizzando una stabilità dei costi del personale.

Sono sempre previsti interamente a carico della Provincia eventuali ulteriori aumenti contrattuali.

In linea di massima è stata applicata una percentuale di aumento del 2,0% come previsto dal quadro macroeconomico tendenziale, alla voce "deflatore consumi", della nota di aggiornamento al documento di economia e finanza 2023 deliberata dal Consiglio dei ministri il 27 Settembre 2023.

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 48,40 mantenendosi comunque nei limiti della retta media di sistema. Si prevede la copertura al 80% dei 6 posti non convenzionati.

Sulle altre voci di entrata il budget 2026 si assesta sui valori del 2025 fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono una ulteriore diminuzione di euro 8.920 per il termine del processo di ammortamento su alcuni beni controilanciato da una riduzione degli ammortamenti.

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

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2024		Differenze	
			Bdg 2024	Bdg 2023	Importo	%
A)	<u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u>					
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		8.273.995	8.273.873	122	
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.894.277	7.902.388	-8.111	-0,1%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	379.718	371.485	8.233	2,2%
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0	
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.781.699	1.677.887	103.812	
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	576.211	594.626	-18.415	-3,1%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.053.606	937.772	115.834	12,4%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	151.882	145.489	6.393	4,4%
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		10.055.694	9.951.760	103.934	1,0%
B)	<u>COSTO DELLA PRODUZIONE</u>					
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.188.178	1.130.147	58.031	
	010.	ACQUISTI	1.188.178	1.130.147	58.031	5,1%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	- -
II)	SERVIZI		2.647.244	2.617.002	30.242	
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.431.722	1.351.074	80.648	6,0%
	030.	MANUTENZIONI	443.611	392.096	51.515	13,1%
	040.	UTENZE	514.811	619.733	-104.922	-16,9%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.543	43.869	4.674	10,7%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	10.970	32.783	-21.813	-66,5%
	070.	SERVIZI DIVERSI	197.587	177.447	20.140	11,3%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		36.001	10.200	25.801	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	36.001	10.200	25.801	253,0%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.603.699	5.574.751	28.948	
	010.	SALARI E STIPENDI	4.106.404	4.053.928	52.476	1,3%
	020.	ONERI SOCIALI	1.206.442	1.182.220	24.222	2,0%
	030.	T.F.R.	163.115	239.366	-76.251	-31,9%
	050.	ALTRI COSTI	127.738	99.237	28.501	28,7%
V)	AMMORTAMENTI		576.723	572.490	4.233	
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0	
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		54.019	48.582	5.437	
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		10.105.864	9.953.172	152.692	1,5%
	RISULTATO DELLA GESTIONE		-50.170	-1.412	-48.758	n.s.
C)	<u>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u>		0	0		
I)	PROVENTI FINANZIARI		93.610	44.400	49.210	
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0	
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		93.610	44.400	49.210	110,8%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		43.440	42.988	452	1,1%
D)	<u>IMPOSTE SUL REDDITO</u>		0	0		
	TOTALE IMPOSTE		43.440	42.988	452	1,1%
	pareggio DELL'ESERCIZIO		0	0	0	- -

PIANO TRIENNALE			Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
			Bdg 2024	Bdg 2025	Bdg 2026
A) VALORE DELLA PRODUZIONE					
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		8.273.995	8.400.692	8.464.740
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.894.277	8.019.908	8.084.384
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	379.718	380.784	380.356
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.781.699	1.937.130	1.930.523
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	576.211	561.007	552.087
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.053.606	1.221.963	1.221.963
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	151.882	154.160	156.473
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			10.055.694	10.337.822	10.395.263
B) COSTO DELLA PRODUZIONE					
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.188.178	1.209.228	1.230.700
	010.	ACQUISTI	1.188.178	1.209.228	1.230.700
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0
II)	SERVIZI		2.647.244	2.685.961	2.721.058
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.431.722	1.452.457	1.473.606
	030.	MANUTENZIONI	443.611	452.483	461.533
	040.	UTENZE	514.811	518.667	522.601
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.543	49.514	50.504
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	10.970	10.970	10.970
	070.	SERVIZI DIVERSI	197.587	201.870	201.844
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		36.001	36.721	37.455
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	36.001	36.721	37.455
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.603.699	5.771.810	5.771.810
	010.	SALARI E STIPENDI	4.106.404	4.229.596	4.229.596
	020.	ONERI SOCIALI	1.206.442	1.242.635	1.242.635
	030.	T.F.R.	163.115	168.008	168.008
	040.	SERVIZI INTERINALI	0	0	0
	050.	ALTRI COSTI	127.738	131.570	131.570
V)	AMMORTAMENTI		576.723	582.784	568.207
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		54.019	54.031	54.043
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			10.105.864	10.340.535	10.383.273
RISULTATO DELLA GESTIONE			-50.170	-2.713	11.989
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI					
I)	PROVENTI FINANZIARI		93.610	46.805	32.764
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			93.610	46.805	32.764
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			43.440	44.092	44.753
D. IMPOSTE SUL REDDITO					
TOTALE IMPOSTE			43.440	44.092	44.753
pareggio DELL'ESERCIZIO			0	0	0