

Allegato alla deliberazione n. 30 del 27/12/2024

IL DIRETTORE
Dott. Livio Dal Bosco

IL PRESIDENTE
Delaiti Giuseppe

Bilancio preventivo economico triennale 2025-2027 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1 PREMESSA	2
2 IL LAVORO SVOLTO NEL 2024.....	2
A. Qualità dell'assistenza alla persona, certificazione Family Audit e adesione al Dementia Friendly Community.	2
B. Area di gestione della formazione.....	6
C. Valorizzazione del patrimonio immobiliare e agricolo	6
D. Servizi attivi verso l'esterno	7
E. Collaborazioni esterne con enti, associazioni, istituzioni e professionisti	7
F. Benchmarking, Carta dei Servizi e standard della Carta dei Servizi.	8
G. Percorso di informatizzazione	8
H. Interventi sulla sicurezza	8
I. Sito WEB, privacy.....	9
J. Spending Review	9
K. Attività di Animazione, Servizio Sociale e Volontariato	9
3 PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE 2025-2027	10
3.1 INTRODUZIONE.....	10
3.2 MISSION, VISION E VALORI.....	11
3.3 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE	11
3.3.1 Fase di diagnosi.....	11
3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi.....	17
4 RISORSE UMANE ED ECONOMICHE.....	24
5 BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2025-2027	27
5.1 ESERCIZIO 2025.....	27
5.2 ESERCIZIO 2026.....	32
5.3 ESERCIZIO 2027.....	32
6 QUADRO RIASSUNTIVO	33

1 Premessa

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

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

In ottemperanza a quanto previsto dal nuovo disegno istituzionale, l'*Opera Romani*, al fine di poter esercitare nelle forme previste, le indispensabili funzioni di programmazione, adotta il Piano programmatico triennale 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 2026 e 2027 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2025 in sede di approvazione del budget 2026, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2026-2028.

2 Il lavoro svolto nel 2024

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2024:

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

NUCLEI ASSISTENZIALI

Nel corso del 2024 si è continuato a lavorare per migliorare i livelli qualitativi dell'assistenza offerta. In tutti i nuclei assistenziali a partire dal mese di aprile con gli uffici amministrativi e poi nei mesi successivi con tutti i nuclei della struttura si è testato un innovativo progetto di ridefinizione dei tempi di lavoro e dei piani delle attività assistenziali, sperimentando l'introduzione del modello di turnistica 3/2 (tre giorni lavorativi e 2 di riposo) e del modello 4/3 (quattro giorni lavorativi e tre di riposo) per le figure che lavorano in giornata. Tale interesse, nasce dalla necessità di esplorare nuove strade e nuovi assetti aziendali in una

situazione di oggettiva crisi del sistema sociosanitario e assistenziale. La sperimentazione ha coinvolto anche il settore amministrativo e il servizio di lavanderia e guardaroba, ha previsto la piena partecipazione delle rappresentanze sindacali. A tal fine, ogni nucleo ha operato in autonomia con il supporto tecnico, se necessario, dello staff di direzione. Nel corso dei mesi della sperimentazione sono stati programmati, specifici e periodici incontri sia con le rappresentanze sindacali che riunioni più allargate con tutti gli operatori dei diversi nuclei assistenziali al fine di monitorare l'andamento della sperimentazione ed affrontare, se necessario, le varie problematiche emergenti. Nel mese di ottobre si sono svolte le riunioni finali con tutto il personale e il direttore per una definitiva adozione del nuovo modello organizzativo. Durante l'anno in corso è stato mantenuto il piano di emergenza dell'area assistenziale, per fronteggiare l'assenza non programmata di un turno, piano di emergenza modificato più volte, secondo le esigenze assistenziali e organizzative.

Durante il 2024 è stato mantenuto l'orario anticipato e flessibile del pasto con soddisfazione degli Ospiti e dei parenti.

E' continuata 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.

Durante l'anno sono stati rivisti, più volte, i piani di lavoro operando modifiche e aggiustamenti, per rispondere in tal modo rapido al modificarsi di quei fattori che influenzano i carichi di lavoro, in particolare per il settore dell'assistenza di base e avvicinarsi il più possibile alle richieste personalizzate degli Ospiti.

I nuclei assistenziali sono stati dotati di sei sistemi posturali nuovi, di cinque pulsossimetri e di una lavastoviglie.

Anche nel 2024 le sostituzioni del personale di assistenza sono avvenute attraverso assunzioni, fino a che i numeri lo hanno permesso, da graduatoria, a tempo determinato. Questo, con l'obiettivo di ridurre i costi, di aumentare la qualità professionale dei collaboratori e di stimolare la fidelizzazione.

Si è mantenuta la buona prassi di organizzare riunioni mensili di nucleo.

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.

Nell'ambito delle attività di animazione è continuato il percorso di una programmazione anticipata mensile e integrata fra i nuclei e il centro diurno. Tra le attività di animazione, è stata inserita la partecipazione di alcuni dei nostri ospiti alla mostra di pittura e di poesie allestita dal comune di Nomi, in occasione della sagra del paese, al fine di potenziare il legame tra generazioni e tra la struttura e il territorio. Gli animatori hanno continuato ad occuparsi di tutte le esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionale, sono state anche riprese le uscite dalla struttura. Sono proseguite le attività cognitive con i gruppi di riattivazione cognitiva (basati sul valore del CDR), differenziati secondo le capacità cognitive e relazionali dei singoli Ospiti. Sono continuate le attività specifiche di incontro tra ospiti di nuclei diversi che hanno permesso una migliore gestione degli aspetti relazionali e sociali.

Il lavoro dei fisioterapisti è stato mantenuto nella direzione di una migliore risposta alle esigenze degli anziani con la programmazione anticipata settimanale di tutti i trattamenti decisi in sede di PAI.

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 dell'anno 2019 l'azienda ha ottenuto la **certificazione Family Audit**

Sempre nel corso del 2024 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.

In data 21 dicembre 2022 ad Opera Romani è stato rilasciato il certificato **Family Audit executive con scadenza al 21 dicembre 2025** (data di conclusione del processo di mantenimento), previa conferma annuale. Con l'obiettivo di mantenere la certificazione Family Audit Executive, nel 2024, le aree su cui si è lavorato, pur non avendo definito obiettivi specifici sono le seguenti

- **Aggiornamento puntuale del Piano aziendale;**
- **Restyling della matrice della turnistica;**
- **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.**

L'Azienda aderisce da diversi anni alla Associazione Internazionale delle Comunità amiche delle persona con demenza (Dementia Friendly Community). L'adesione prevede, tra le altre cose, l'attivazione e la realizzazione di iniziative e progetti ogni anno. Nel 2024 si è provveduto al mantenimento con l'esposizione di roll-up rappresentanti delle postazioni mobili di stimolazione cognitiva e multisensoriale. Nel settembre 2024, come di consuetudine, in occasione del mese dell'Alzheimer, sono stati installati alcuni gazebo informativi presso i comuni fondatori, che hanno visto la partecipazione e l'interesse di diverse persone della Comunità.

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2024 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 capitolati di appalto. I nuovi menù sono stati impostati tenendo conto delle richieste degli anziani sia di Nomi che di Cavedine e delle segnalazioni del Comitato degli Ospiti e dei Familiari.

La cucina è stata dotata nel corso dell'anno di due nuovi mixer ad immersione e di un omogeneizzatore.

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.

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

Durante il 2024 con l'introduzione dei due "Cobot", ovvero robot collaborativi che lavorano al fianco delle operatrici del servizio di igiene ambientale soprattutto per pulire spazi ambi, è stata rivista 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.

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.

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.

È 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. Nel nucleo Maule è stata mantenuta la 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 2024, ha provveduto a garantire le proprie attività in materia di formazione a favore del personale dipendente, in libera professione e a i volontari.

Il Piano della formazione previsto per il 2024, conteneva la progettazione di 20 eventi formativi, che sono stati realizzati regolarmente, con più edizioni. Si fa eccezione per il corso relativo al Rischio biologico, che sarà realizzato nei primi mesi del 2025. Per una parte residuale della formazione, su aspetti molto specifici o aree formative che richiedono abilitazioni specifiche, ci si è appoggiati a provider esterni.

Anche nel corso dell'anno 2024 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 2024.

L'azienda provider Residenza Valle dei Laghi di Cavedine è stata riaccreditata come provider nel giugno 2024.

Il documento denominato "Relazione sulla formazione aziendale e interaziendale 2024", che sarà messo a disposizione entro fine febbraio 2025, conterrà, sia i dati della formazione fatta outdoor, che quella residenziale fatta in qualità di provider. Il Piano della formazione interaziendale 2025 sarà elaborato nel corso delle prime settimane del 2025 e sarà messo a disposizione, verosimilmente entro la fine di gennaio 2025.

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. L'azienda ha attivato, nel corso degli anni, un significativo numero di servizi per gli esterni: servizi di podologia, fisioterapia, assistenza domiciliare di base, servizi infermieristici, psicologia e neuropsicologia.

Nel 2024 si è provveduto alla modifica di struttura e all'esercizio di attività sanitaria e/o sociosanitaria per il servizio Cure Domiciliari.

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

Nel corso dell'anno 2024 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 per la facoltà di Medicina e Chirurgia. E' attiva, inoltre, una convenzione con l'Università telematica Pegaso.

Nel corso del 2024 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. L'azienda si avvale di diversi liberi professionisti dell'Area sanitaria, oltre ad un certo numero di figure infermieristiche, trovano impiego anche due medici, una psicologa, una podologa e sei fisioterapisti. È continuata la collaborazione con la dottoressa che ha il ruolo di Coordinatrice Sanitaria per la struttura di Nomi e con un altro medico che, durante l'anno ha ricoperto, anche lui, il ruolo di Coordinatore Sanitario per la struttura di Volano. Prosegue regolarmente il rapporto in libera professione, oramai consolidato con le figure di Infermiere, di Fisioterapista e di Psicologa.

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.

Anche nel 2024 è proseguita la gestione associata del servizio di ristorazione.

Come già accennato nel punto A. il 2019 ha visto la concretizzazione del progetto Dementia Community Friendly, attraverso una partnership con diversi attori del territorio: A.U.S.E.R., A.V.U.L.S. Associazione Alzheimer Italia di Trento e Comune di Nomi.

Da evidenziare in questo capitolo, anche la partecipazione, in forma stabile, a partire dal 2023, alla equipe di Spazio Argento, ovvero, “ il soggetto locale specializzato rispetto al settore welfare anziani e contribuisce alla definizione della pianificazione socio/sanitaria territoriale rivolta agli anziani.”

F. Benchmarking, Carta dei Servizi e standard della Carta dei Servizi.

Il progetto Indicare Salute è stato 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.

Nel settembre 2024 si è provveduto ad una revisione della Carta di Servizi, a fronte dell'ottenimento dell'autorizzazione alla modifica di struttura e all'autorizzazione all'esercizio di attività sanitaria e/o sociosanitaria per il servizio Cure Domiciliari. La raccolta degli standard della Carta dei servizi è proseguita regolarmente.

G. Percorso di informatizzazione

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. L'obiettivo rimane quello di individuare un prodotto in grado di dialogare anche con la parte di gestione della terapia. Il problema è stato in parte determinato dalla comunicazione, da parte di SPID, che il sistema Bustermed, quantomeno nella sua versione originaria, e il relativo armadio informatizzato, gestito dal software Busterspid, non sarebbero più stati oggetto di implementazione, anzi, destinati alla progressiva dismissione. Tale circostanza ha spinto l'azienda alla ricerca di un prodotto in grado di sostituire la parte di gestione e preparazione farmaci e necessariamente dialogare con la nuova cartella. Nel corso dell'anno fino a pochi giorni fa, il team aziendale ha avuto diversi incontri con le aziende leader nel settore e ha individuato dei prodotti con le caratteristiche ricercate. I primi mesi del 2025 saranno soggetti alla sperimentazione di queste innovative soluzioni, che dovrebbero, verosimilmente, concludersi nella prima metà dell'anno.

H. Interventi sulla sicurezza

Diversi eventi formativi hanno riguardato, più o meno direttamente, il tema sicurezza, e la tematica principale trattata è stata quella legata alla gestione dello stress. E' stata effettuata una prova di emergenza ed evacuazione.. 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. Sito WEB, privacy

Nel corso del 2024 è stata attivata e implementata la nuova piattaforma Opencity di Opencontent a cui si appoggia il nuovo sito Web aziendale.

Nel 2024 si è deciso di rinunciare alla collaborazione con UPIPA, per quello che riguarda gli adempimenti alla normativa Privacy, attivando una nuova collaborazione con un DPO (Data Protection Officer) che offrisse maggiori garanzie, anche in termini di trasparenza. Contestualmente è stato attivato un servizio di Vulnerability Assessment and Penetration Test con l'azienda Be-Innova, individuato, a seguito di un'attenta indagine di mercato da parte dell'ICT aziendale.

J. Spending Review

E' proseguita nel 2024 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. In particolare, si è provveduto, anche nel corso del 2024, a monitorare con molta attenzione i consumi relativi a farmaci e presidi sanitari, con l'obiettivo di contenere la spesa all'interno del budget messo a disposizione dalla A.P.S.S. come certificato nella recente verifica tecnico sanitaria del 24 settembre 2024, l'azienda ha ottemperato pienamente al sopraccitato obiettivo.

K. Attività di Animazione, Servizio Sociale e Volontariato

Nell'anno trascorso sono proseguite regolarmente tutte le attività previste dal programma di animazione. Durante l'anno in corso il numero dei volontari si è alzato in modo considerevole grazie all'integrazione del gruppo dei rappresentanti dei famigliari e degli ospiti che sono molto attivi nella ricerca di persone disposte ad entrare all'interno dell'Azienda per far compagnia, seguire il servizio religioso, supportare l'animazione e la parrucchiera.

Durante il 2024 tutti i giorni si è sempre fatta la stimolazione cognitiva/ informazioni/ rot al mattino e nel pomeriggio e si sono organizzate diverse attività programmate tramite il piano di animazione. Non sono mancate le feste di compleanno, le feste con il coro e altri eventi.

3 Piano Programmatico Triennale 2025-2027

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

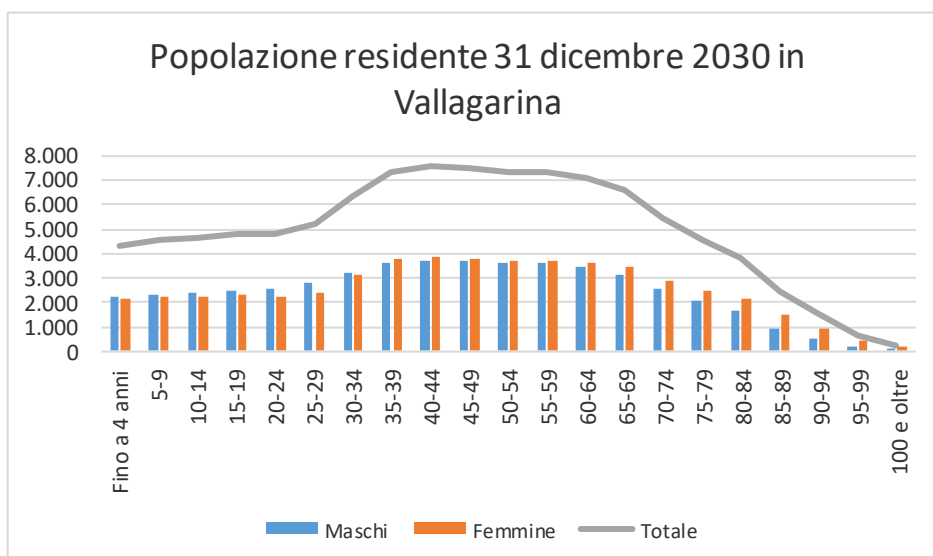
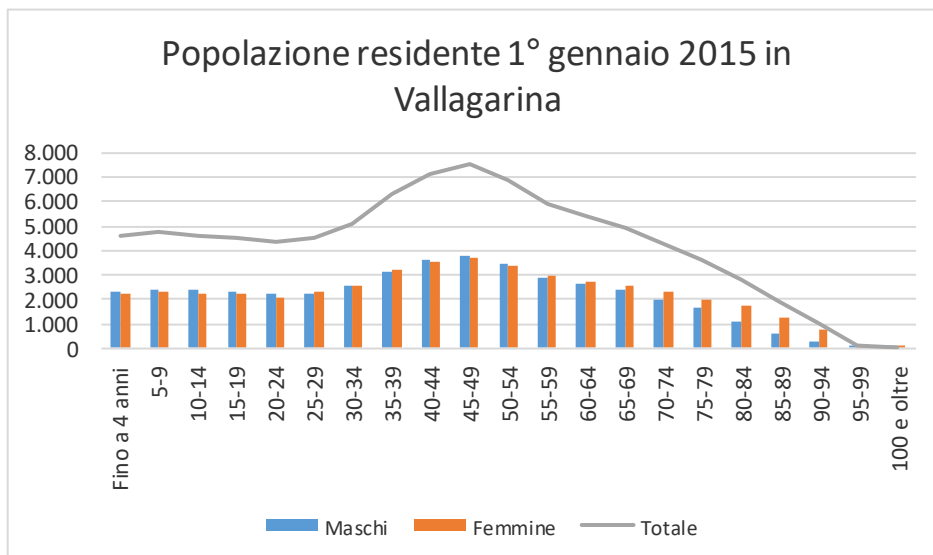
L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la 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.

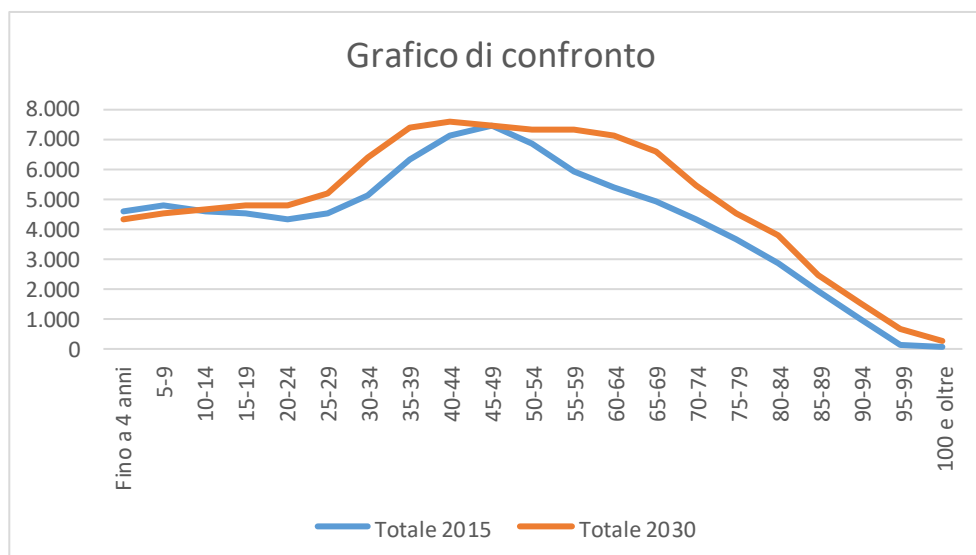
Minacce

- 1) *Profilo di autonomia degli ospiti.* Il progressivo aggravamento degli ospiti della RSA sia sotto il profilo fisico, che sotto quello cognitivo/comportamentale è da considerarsi ormai un dato di fatto. E' un aspetto, questo, che non incide solo sulle risorse necessarie ad erogare le prestazioni sanitarie ed assistenziali, ma anche sugli elementi architettonici e tecnologici fondamentali a rendere il contesto sicuro e protettivo. Parallelamente, va presa in attenta considerazione la tematica relativa alla gestione del dolore nell'anziano, un aspetto, questo, che caratterizzerà sempre di più la qualità della presa in carico della persona assistita, fino a divenirne, per molti aspetti la cartina tornasole.
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'avvenuta entrata a regime della RSA di Volano;

- 2) *Bisogni di tipo sanitario.* Si assiste ad un progressivo e rilevante aumento, delle situazioni di comorbidità e, ovviamente, 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;
- 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 definirsi 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. In quest'ottica, l'azienda ha ottenuto nel mese di ottobre 2024 l'autorizzazione al servizio di Cure Domiciliari.

- 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. L'impegno prioritario della azienda sarà quello di veicolare informazioni chiare circa le concrete possibilità di raggiungimento degli obiettivi socio-sanitari e assistenziali, oltre che impegnarsi, soprattutto a livello di team nel promuovere livelli di condivisione circa le scelte terapeutiche e i relativi interventi.
- 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 recente pandemia, ma gli scenari socio-politici mondiali potrebbero evolversi in situazioni di emergenza sanitaria anche di natura non infettiva. La ricaduta di questa tipologia di minaccia, riguarda più ambiti e svariate aree organizzative;

- 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.

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, ha avviato 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. Nell'estate 2024 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;
- 4) *Attivazione di nuovi servizi.* 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. Nel 2024, come già riportato nei capitoli precedenti, la popolazione potrà usufruire anche del nuovo servizio di Cure domiciliari;.
- 5) *Parametri del personale.* Da sottolineare l'incremento relativo alla parametrizzazione sui posti base di RSA, accreditati e negoziati, introdotto con le direttive provinciali per il 2025. Il passaggio da 2,1 a 2,03 posto letto/operatore per l'assistenza e da 10 a 9,5 posto letto/operatore per gli infermieri permette di consolidare il piano delle attività e l'innovativa modalità di turnazione recentemente introdotta.

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

Punti di forza

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

- 1) *Il potenziale delle persone che lavorano in azienda.* È 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. L'apertura di nuovi servizi, già citata nei precedenti capitoli, può anch'essa favorire questo punto;
- 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. Da sottolineare i possibili sviluppi positivi riservati alla struttura di Casa Albergo nella direzione di Cohousing e poliambulatori;
- 3) *Attività verso l'esterno.* L'azienda ha sviluppato, a partire dal 2018, una gamma di attività ambulatoriali. Si intende mantenere e potenziare tali servizi ampliando la tipologia di prestazioni offerte. Le recenti autorizzazioni, ottenute nel 202, e citati a più riprese, procedono proprio in questa direzione;
- 4) *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;
- 5) *Rapporti con le rappresentanze sindacali.* All'interno dell'azienda sono presenti buoni rapporti sindacali basati sulla collaborazione reciproca;
- 6) *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;
- 7) *Direttive 2025.* Come già espresso nella voce "Opportunità", la deliberazione della Giunta Provinciale del 23 dicembre 2024, ha stabilito un aumento sulla

parametrazione Assistenziale per il posto letto base, da 1 OSS ogni 2,1 ospiti a 1 OSS ogni 2,03 ospiti e un aumento sulla parametrazione Infermieristica per il posto letto base da 1 IP ogni 10 ospiti a 1 IP ogni 9,5 ospiti. È stata inoltre prevista un'ora aggiuntiva settimanale di coordinamento sanitario passando dalle attuali 6 ore/settimana alle 7 ore/settimana per ciascuna struttura.

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.* Il progressivo aumento del carico di lavoro amministrativo, in buona parte collegato ad una fiorente e sempre più complessa di norme e obbligo di relazionare a PAT e APSS, ha determinato, nel corso degli ultimi anni, la necessità di riorganizzare questo settore. La consortilizzazione con l'A.p.s.p. Residenza Valle dei Laghi di Cavedine ha permesso di gestire in modo efficace tale condizione. Certamente, l'idea di un servizio in grado di ottemperare adeguatamente alle attività delle diverse aree amministrative, proprio in relazione a quell'aumento di complessità poc'anzi richiamato, risulta essere poco praticabile. Ci si orienta piuttosto ad avere figure specializzate messe nelle condizioni di operare su più aziende, per l'appunto, in forma di consortilizzazione. Per i motivi già citati, tale riorganizzazione, ha riguardato anche i settori di ICT, gestione privacy, di RSPP e della Formazione.
- 5) *Settore assistenziale.* Un elemento di criticità, collegato strettamente ad alcuni attori più volte riportati nel presente documento, riguarda l'elevato turn over del personale di tipo ausiliario. Questo aspetto legato all'impossibilità di stabilizzare un certo numero di posti, determina costi di affiancamento e di formazione, non garantisce gli stessi standard di qualità che ci si può aspettare da personale con la qualifica di Operatore Socio Sanitario e influenza fortemente la possibilità di lavorare sulla fidelizzazione del personale. Su questo punto, forti sono le attese per l'aumento dei parametri. Al netto di questo ragionamento, permane la difficoltà di reperire professionalità, non più solo nell'area infermieristica, riabilitativa e medica, ma anche nella categoria degli Operatori Sanitari;
- 6) *Settore infermieristico e fisioterapico.* Gli ultimi anni hanno 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. 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 da personale dipendente e da personale in libera professione;

- 7) *Settore medico.* Anche questo settore evidenzia una problematica di reperimento di personale. Al momento i due medici operanti presso la struttura e anche presso la APSP di Cavedine hanno superato il corso per il coordinamento sanitario delle RSA e ricoprono tale ruolo entrambi, uno nella struttura di Nomi e l'altro nella struttura di Volano;

3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi

Abbiamo esposto, per punti, le attività svolte nel corso dell'anno 2024, mantenendo un minimo di cronistoria anche degli anni precedenti, con alcuni accenni alla progettazione 2025/2027. 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 2024.

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 2024 e 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 2025, 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 è stato sostituito 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 nel 2025 ci sarà il primo rinnovo dell'accreditamento istituzionale della nuova struttura di Volano.

Nel 2024 è stata mantenuta la seconda annualità, dopo aver concluso il triennio, della Certificazione Family Audit Executive.

TEMPISTICA: Interventi da realizzare entro la fine 2025.

Attivazione nuova Cartella Assistenziale

Negli ultimi mesi dell'anno in corso sono stati formati tutti gli operatori della struttura di Volano all'utilizzo di una nuova cartella Sociosanitaria, cartella che sarà in funzione dai primi mesi del 2025 in prima battuta presso la struttura di Volano e poi nei mesi successivi presso la struttura di Nomi previa formazione adeguata per tutto il personale.

La nuova cartella "The0" consentirà di raccogliere, tramite appositi devices, dati e rilevazioni parametriche in continuo, dalla persona monitorata. Essa è dotata di un motore di ricerca

che permette la produzione di report personalizzati di dati aggregati, in funzione di analisi statistica. Per la parte di gestione della terapia a The0 si affiancheranno due prodotti: il sistema di preparazione della terapia, secondo la logica della non debilisterizzazione, anche in forma multidoso e un armadio robotizzato per la conservazione dei farmaci.

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 4000 sintesi di evidenze classificate, 1000 linee guida, immagini ad alta risoluzione, video e file audio. Il programma consente di collegare direttamente l'EMB (Evidence Based Medicine) alla pratica clinica, supportando i processi diagnostici e riducendo drasticamente la prescrizione di farmaci potenzialmente inappropriati.

TEMPISTICA: interventi da realizzare entro fine 2025.

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 nell'ambito della Psicologia Clinica e Neuropsicologia, con una vasta serie di prestazioni dell'area del Bio-neuro-feedback hanno bisogno 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 2025.

Attività formative

Si prevede di proseguire la formazione e gli accreditamenti in educazione continua in medicina di percorsi formativi in convenzione con l'A.P.S.P. di Cavedine che è un ente provider al fine di produrre eventi formativi ECM e non, utilizzando risorse professionali interne.

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

La gestione delle attività di Provider ECM, in un'ottica di condivisione e consortilizzazione dei Servizi, sono gestite dalla Responsabile Qualità di Nomi.

TEMPISTICA: Progetto da implementare nel corso del 2025

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 sono state attivate dallo scorso anno, dopo adeguata formazione agli operatori, le Terapie Non Farmacologiche per migliorare il benessere degli ospiti con demenza.

TEMPISTICA: Progetto da mantenere nel corso del 2025

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 è stato prorogato fino al 31 dicembre 2025; 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

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 2024 è stato quello di mantenere il modello organizzativo "Teal" con alta responsabilizzazione del personale e una turnazione di settimana ridotta 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. Nel 2024 si è aperto il secondo anno del triennio di mantenimento e si è lavorato sulla realizzazione degli obiettivi in corso sulla matrice dei turni

TEMPISTICA: Da raggiungere a steps specifici, nel corso del 2025.

Adeguamento software aziendali, sito web e cartella assistenziale e sanitaria

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. Si rende ora necessario un breve excursus storico relativamente alla cartella sanitaria assistenziale.

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

dell'EDP aziendale e del team di progetto, da parte della software house partner non si è riusciti a completare il prodotto così come era stato pensato e progettato fino dall'inizio. Un ultimo tentativo di chiudere positivamente il percorso è stato fatto nel mese di agosto, ma anche in questa occasione la controparte ha proposto soluzioni economicamente e tempisticamente non accettabili. Il prodotto, così come si presentava, risultava carente di una serie di funzioni, anche di base, indispensabili sia per l'utilizzatore primario, che per i ruoli addetti ad attività di controllo e ricerca. Residuavano inoltre elementi importanti di inadeguatezza ai fini dell'ottemperanza ai requisiti per l'accreditamento istituzionale, Indicare salute, le verifiche tecnico sanitarie. Preso atto della situazione di stallo e della totale mancanza di soluzioni realisticamente percorribili, si è deciso di "sospendere" il progetto e orientarsi ad un'altra software house che stava proponendo la versione 2.0 della propria cartella assistenziale. Si è provveduto pertanto a programmare eventi formativi e informativi con tutto il personale partendo da una valutazione del prodotto da parte delle figure di staff delle due aziende e successivamente ai primi di dicembre del 2019 si è attivata la nuova cartella CBA. Il nuovo strumento è stato implementato con un certo grado di efficacia fino a marzo del 2020 e nel secondo semestre si sono evidenziate le potenzialità per l'area del PAI. Quest'ultimo aspetto è stato oggetto di implementazione nel corso del 2021 e nel 2022. 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 si colloca quanto già riportato in precedenza riguardo alla sperimentazione della nuova Cartella Clinica Elettronica The.0 di Netpolaris, presso la struttura di Volano. Questa cartella presenta caratteristiche avanzate che possono consentire il superamento definitivo dei limiti ancora presenti nella cartella attuale di CBA, favorendo una gestione più moderna, sicura e completa dei dati clinici.

La nuova cartella elettronica è progettata per raccogliere dati in modo continuo e automatico, anche tramite dispositivi "indossabili". Questi strumenti permettono il monitoraggio in tempo reale dei parametri vitali e delle condizioni del paziente, migliorando così la qualità delle cure e riducendo il rischio di errori. Inoltre, la cartella è dotata di un motore di ricerca avanzato che consente la generazione di report dettagliati e di dati aggregati, indispensabili per l'analisi statistica e la pianificazione sanitaria. Ciò permette ai professionisti di accedere rapidamente alle informazioni necessarie per prendere decisioni cliniche più informate ed efficaci.

La cartella in cloud ha richiesto diversi interventi di adeguamento per garantire la piena conformità alle normative vigenti e agli standard tecnologici. Tra questi, l'integrazione con il flusso NSIS (Nuovo Sistema Informativo Sanitario) dell'APSS, che consente uno scambio dati fluido e sicuro con le infrastrutture sanitarie nazionali. Inoltre, è stato necessario l'adeguamento del server su cui è installata la cartella per garantire la qualificazione ACN (Agenzia per la cybersicurezza nazionale) dei server in cloud destinati alla pubblica amministrazione. Questo adeguamento ha assicurato elevati standard di sicurezza, affidabilità e scalabilità del sistema.

Nel frattempo, sono state introdotte ulteriori funzionalità innovative, come il riconoscimento ospite/farmaco tramite braccialetti intelligenti e la smarcatura automatica della terapia. Questi strumenti garantiscono un controllo più preciso delle somministrazioni, riducendo il rischio di errori terapeutici e migliorando la tracciabilità delle cure.

L'evoluzione della cartella clinica, sviluppata/migliorata anche grazie ai suggerimenti del nostro team interno, si è resa necessaria per soddisfare pienamente i requisiti di sicurezza, efficienza e integrazione richiesti dalle moderne strutture sanitarie.

A gennaio 2025 inizierà una nuova fase di sperimentazione che prevede l'integrazione della cartella clinica elettronica con un robot per la deblisterizzazione e un nuovo armadio per la gestione dei medicinali, tutti interconnessi tra loro. Questo progetto innovativo punta a

migliorare ulteriormente la gestione del farmaco, automatizzando e ottimizzando i processi di preparazione delle terapie.

L'intero mese di gennaio/febbraio sarà dedicato al test approfondito sia della cartella clinica sia del robot per la gestione del farmaco. I test saranno finalizzati a verificare l'affidabilità, l'efficacia e la piena integrazione tra i sistemi, con l'obiettivo di introdurre una soluzione tecnologica all'avanguardia per migliorare l'efficienza dei processi interni della struttura.

TEMPISTICA: Attivazione dell'intero sistema e formazione a tutto il personale, entro aprile 2025

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

È previsto per il 2025 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 2025.

Centro diurno

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

TEMPISTICA: progetto da mantenere nel corso del 2025.

Direttive triennali 2025-2027 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 23 dicembre 2024, le direttive triennali 2025-2027 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) Personale amministrativo;
- 2) Incarichi di studio, ricerca, consulenza e di collaborazioni;
- 3) Gestioni in forma associata;
- 4) Efficientamento strutturale e azioni di valorizzazione della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico;
- 5) Operazioni di indebitamento;
- 6) Utilizzo di uno schema standard per la relazione sull'andamento della gestione
- 7) Affidamento di contratti di lavori, beni e servizi e altre forme di approvvigionamento di beni e servizi;

Il rispetto dei vincoli dettati dalle direttive è documentato nella relazione sull'andamento della gestione oltreché confermato dall'organo di revisione a seguito delle proprie verifiche.

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 2025 e il successivo piano economico triennale 2025-2027 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 2025 e nel bilancio pluriennale 2025-2027, 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, per il triennio 2019-2021 sottoscritto in data 19/8/2022 e da ultimo per il triennio 2022-2024 sottoscritto il 30/4/2024.

Le Direttive delle RSA e quelle dei Centri Diurni per l'anno 2025 hanno previsto un adeguamento tariffario del 20% atto ad assorbire i citati aumenti contrattuali superando di conseguenza la logica della rendicontazione puntuale dei costi sostenuti.

Le "Direttive RSA anno 2025", hanno inoltre disposto:

1. AUMENTO DEI POSTI LETTO RSA CONVENZIONATI

È previsto un incremento dell'offerta complessiva di posti letto convenzionati di n. 92 unità, intervenendo nei territori con meno posti letto rapportati alla popolazione anziana \geq 75 anni.

Al nostro ente, trovandosi in area maggiormente servita, non sono stati assegnati nuovi posti convenzionati, per contro si è vista l'assegnazione di nuovi 13 posti alla APSP Residenza Valle dei Laghi con cui sono in essere diversi convenzionamenti e ciò potrà comportare anche per noi maggiori economie di scala.

La tabella che segue riporta, l'attuale distribuzione dei posti convenzionati, con la percentuale di copertura rapportata alla popolazione \geq 75 anni, e la proposta per l'anno 2025:

Comunità e Territori	pop. ≥75 al 1/01/24	2024		Proposta 2025		
		pl conv. RSA	pl conv./pop.	aumento pl. conv.	totale pl conv.	pl conv./pop.
Vals. e Tesino	3.366	355	10,55%	-	355	10,55%
Giudicarie	4.733	482	10,18%	-	482	10,18%
Primiero	1.230	125	10,16%	-	125	10,16%
Altipiani Cimbri	608	60	9,87%	-	60	9,87%
Rovereto	5.357	429	8,01%	-	429	8,01%
Valle di Sole	1.937	143	7,38%	-	143	7,38%
Vallagarina	5.955	421	7,07%	-	421	7,07%
Alto Garda e Ledro	6.085	401	6,59%	-	401	6,59%
Alta Valsugana	5.973	386	6,46%	-	386	6,46%
Val di Fiemme	2.450	156	6,37%	-	156	6,37%
Paganella	591	245	6,20%	-	245	6,20%
Rotaliana	3.358			-		
Terr. Val d'Adige	15.564	936	6,01%	30	966	6,21%
Valle di Cembra	1.335	68	5,09%	6	74	5,54%
Val di Fassa	1.099	51	4,64%	9	60	5,46%
Valle dei Laghi	1.296	60	4,63%	13	73	5,63%
Valle di Non	5.001	226	4,52%	34	260	5,20%
TOTALE	65.938	4.544	6,89%	92	4.636	7,03%

I posti assegnati al nostro Ente non sono cambiati rispetto all'esercizio precedente e risultano essere i seguenti:

TIPOLOGIA POSTI LETTO NEGOZIATI ANNO 2025

RSA DI	TIPOLOGIA POSTI LETTO				
	P.L. base	P.L. sollievo	P.L. nucleo dementi gravi	P.L. nucleo sanitario	totale P.L.
APSP Opera Romani di NOMI	88	0	0	0	88
APSP Opera Romani di NOMI - RSA di VOLANO	74	1	5	0	80

2. POTENZIAMENTO DEL PARAMETRO ASSISTENZIALE

È disposto il potenziamento del parametro assistenziale riferito all'assistenza infermieristica, assistenza generica e alla funzione di coordinamento sanitario.

Assistenza infermieristica	Parametro 2024	Parametro 2025
fino a 60 posti letto	6 Inf.	6,3 Inf.
oltre i 60 posti letto	1 Inf. ogni 10 posti letto	1 Inf. Ogni 9,5 posti letto
Nuclei sanitario + Namir	1 Inf. aggiuntivo ogni 10 posti letto	1 Inf. aggiuntivo ogni 10,5 posti letto

Assistenza generica	Parametro 2024	Parametro 2025
Posti letto base e sollievo	1 OSS ogni 2,1 posti letto	1 OSS ogni 2,03 posti letto
Nuclei ad alto fabbisogno assistenziale + Namir	1 OSS ogni 1,5 posti letto	1 OSS ogni 1,5 posti letto

Funzione di coordinamento sanitario	Parametro 2024	Parametro 2025
strutture fino a 60 posti letto	4 ore settimanali	5 ore settimanali
strutture da 61 posti a 119 posti letto	6 ore settimanali	7 ore settimanali
Strutture oltre i 119 posti letto	10 ore settimanali	12 ore settimanali

3. AGGIORNAMENTO DELLA TARIFFA SANITARIA

Le tariffe sanitarie giornaliere riconosciute nel 2025 risultano essere le seguenti:

Tipologia RSA	Tariffe giornaliere in Euro APSP	Tariffe giornaliere in Euro Enti privati
Fino a 40 p.l. accreditati	111,65	108,65
da 41 a 50 p.l. accreditati	102,76	99,76
da 51 a 60 p.l. accreditati	99,27	96,27
da 61 p.l. accreditati	97,24	94,24
Incremento per p.l. nucleo demenze	31,43	31,43
Incremento per p.l. nucleo sanitario	46,03	46,03
Incremento per p.l. Namir	60,25	60,25

Sulla base dei nuovi parametri al nostro Ente sono state assegnati i seguenti operatori presi a base per la formulazione del budget 2025 e del piano programmatico pluriennale:

PROSPETTO OPERATORI FINANZIATI ANNO 2025

RSA DI	ASS. GENERICA u.e.	OP. DI ANIM. u.e.	INFERM. u.e.	FISIOT. u.e.	COORD. SERVIZI u.e.	PSICOL. ore mensili	ASS. MEDICA u.e.	di cui coord. SANITARIO ore settimanali
APSP Opera Romani di NOMI	43,35	1,47	9,25	1,76	1	11	0,71	7
APSP Opera Romani di NOMI - RSA di VOLANO	40,28	1,33	8,41	1,6	1	10	0,69	7

5 Bilancio di previsione triennale 2025-2027

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 2025

Il Budget per l'esercizio 2025, redatto in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, chiude con i seguenti dati contabili:

<i>Valore della produzione (comprese le rette)</i>	€	10.378.561,00
<i>Costo della produzione</i>	€	- 10.409.255,00
<i>Risultato della gestione finanziaria</i>	€	74.149,00
<i>Imposte sul reddito</i>	€	- 43.455,00
<i>Risultato dell'esercizio</i>		0,00

Tale risultato trova fondamento principalmente nella previsione di:

- mantenimento della retta alberghiera ad euro 46,00 al giorno
- aumento della retta sanitaria come da direttive 2025
- 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, in data 19/8/2022 per il triennio 2019-2021 ed in data 30/4/2024 per il triennio 2022-2024, in buona parte coperti dall'incremento della tariffa sanitaria sopra analizzata.

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 50,51, 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 e pongono le basi per l'invarianza della retta alberghiera.

La retta viene quindi mantenuta ad € 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 62.340 giorni di degenza.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2024.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2025:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 9.015.653 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere.

Rispetto al 2024 si registra un incremento del 14,2% conseguente all'incremento della tariffa sanitaria per i nuovi parametri e per l'adeguamento ai rinnovi contrattuali del personale (+20%) avvenuti dal 2016 al 2024. Per contro si veda sotto la diminuzione degli altri ricavi e proventi.

La retta sanitaria per i posti base passa quindi dai 78,87 €/gg del 2024 ai 97,24 €/gg del 2025 con un aumento di 2,60 € in funzione dei nuovi parametri e di 15,77 € per l'assorbimento dei rinnovi contrattuali.

Le rette alberghiere vedono una leggera diminuzione in quanto il budget 2024 era basato su anno bisestile e si registra di conseguenza una diminuzione di 170 giornate di degenza.

Vi sono poi 6 posti non negoziati per i quali la tariffa complessiva giornaliera, in considerazione dei nuovi parametri e tariffe sanitarie, è stata adeguata ad euro/gg 100,00 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

La voce vede un sensibile calo rispetto al budget precedente (-172.831,00) per effetto del venir meno dell'attività di pasti a domicilio (-203.508,00).

Permane nella voce la gestione del centro diurno per euro 206.887,00 in aumento del 17,4% stante le nuove tariffe da direttive provinciali ed in previsione di una copertura dei 12 posti convenzionati al 70%.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 575.098 in prevalenza riferiti a:

- euro 414.048 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 429.041 ed in netta diminuzione rispetto al budget 2024 (-€ 624.565) per il venir meno del rimborso da parte della PAT degli oneri per i rinnovi contrattuali riassorbiti nella nuova tariffa sanitaria.

In prevalenza sono riferiti a:

- euro 135.655 quale contributo per la fornitura di farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 24.781 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 243.306 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 1.189.467, in linea con il dato di budget dell'esercizio precedente nonostante il venir meno degli acquisti relativi ai pasti a domicilio in quanto si è registrato, da un lato, una forte inflazione sul comparto alimentare e, dall'altro, una maggior richiesta di pasti nell'ambito della gestione condivisa della cucina con la APSP Residenza Valle dei Laghi visto i nuovi posti convenzionati a questa assegnati dalle direttive. I pasti complessivamente stimati sono 201.022 in calo di 13.204 unità rispetto all'esercizio precedente. Si veda per contro l'incremento della specifica voce di rimborso analizzata nella voce "Altri ricavi e proventi"

Le principali voci di spesa constano in:

- euro 699.816 per generi alimentari
- euro 135.655 per ossigeno, farmaci e materiale sanitario forniti dalla APSS di cui al contributo analizzato negli altri proventi
- euro 76.491 per presidi per incontinenza
- euro 75.000 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 38.000 per materiali per manutenzioni
- euro 20.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.463.992, in aumento rispetto al budget precedente del 2,3% in prevalenza collegato ai nuovi parametri medici ed infermieristici assegnati dalle direttive.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 1.056.192 per servizi medici-infermieristici
- euro 131.352 per servizio fisioterapico
- euro 220.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT
- euro 34.884 per servizio psicologico

Manutenzioni

Pari ad euro 467.700, in aumento del 5,4% rispetto al budget precedente anche in funzione di quanto previsto nel piano degli investimenti in materia di nuove tecnologie con i conseguenti canoni di assistenza.

Utenze

Pari ad euro 496.245 riferiti in prevalenza a:

- euro 307.000 Gas Metano

- euro 79.100 Energia Elettrica
- euro 55.000 Acqua

Tale voce vede un decremento di euro 18.566 rispetto a quanto ipotizzato nel budget 2024 dovuta in prevalenza ad una diminuzione del Gas conseguente dell'andamento del prezzo della materia prima registrato nel corso del 2024 in diminuzione rispetto ai prezzi registrati a fine 2023 a suo tempo presi a base per la formulazione del budget.

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 48.750, in linea con le precedenti previsioni. 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 linea con il budget precedente.

Servizi Diversi

Pari ad euro 193.353 in calo di € 4.234 rispetto al budget 2024.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 48.500 spese di assicurazione
- euro 13.000 spese di formazione del personale
- euro 53.797 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 37.700 riferiti al noleggio di macchinari per le pulizie, delle fotocopiatrici e stampanti aziendali e di apparecchiature a supporto della fisioterapia.

Costo per il personale

Per complessivi euro 5.871.861 in aumento di euro 268.162 per effetto della sottoscrizione del rinnovo del contratto per il triennio 2022-2024 avvenuta il 30/4/2024 e non prevista nel budget precedente. Vi è inoltre una maggior dotazione di personale conseguente ai nuovi parametri stabiliti dalle direttive 2025, e già coperti nel corso del 2024 con l'introduzione di innovativi sistemi di turnazione.

Vi è anche 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.
- ✓ 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 stimato in diminuzione dal 2,4% al 1,8% nel Documento Programmatico di Bilancio 2025 del Ministero dell'Economia e delle Finanze presentato al Consiglio dei Ministri il 15 ottobre 2024. La voce vede un incremento rispetto al budget precedente per

euro 30.184 conseguenti sia agli adeguamenti contrattuali che al venir meno della rivalutazione della quota a carico INPS stante che nel corso del 2024 sono già stati erogati tutti gli arretrati di contratto.

Ammortamenti

Pari ad euro 574.858 in diminuzione di euro 1.865 sul budget precedente, nonostante il corposo piano di investimenti previsti nel 2025, stante l'uscita da processo di ammortamento di investimenti del passato. L'ammortamento è esposto al lordo dei contributi le cui quote sono esposte nei ricavi per euro 414.048.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 54.359 in linea con il dato precedente e riferiti in prevalenza a:

- euro 20.758 IMIS
- euro 15.761 Quote adesione associazioni di categoria
- euro 5.000 Imposta di bollo

Proventi finanziari

Pari ad euro 74.149 con una diminuzione rispetto al budget precedente dovuta al nuovo contratto di tesoreria ed alle stime in calo dei tassi di riferimento.

Imposte sul reddito

Pari ad euro 43.455. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico.

5.2 Esercizio 2026

Il budget 2026 si chiude a pareggio.

È costruito ipotizzando un incremento dei costi del personale nell'ipotesi di introduzione di una indennità per vacanza contrattuale.

Sulle altre voci in linea di massima è stata applicata una percentuale di aumento del 1,8% come previsto nel Documento Programmatico di Bilancio 2025 del Ministero dell'Economia e delle Finanze presentato al Consiglio dei Ministri il 15 ottobre 2024.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 5,1% pari a 2,35 €/gg, aumento compatibile con le attuali direttive, che porterebbe ad €/gg 48,35 mantenendosi comunque sempre al di sotto della retta media di sistema.

Sulle altre voci di entrata il budget 2026 stima un adeguamento del tasso inflattivo, ridotto del 75% per le rendite patrimoniali, fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono un incremento di euro 10.354 stante gli investimenti previsti in parte coperti da contributo provinciale.

In forte aumento la voce "Ammortamenti" ipotizzato al +5,5% pari ad euro 31.841 stante l'entrata a regime degli importanti investimenti tecnologici previsti nel 2025.

Forte riduzione è ipotizzata per i proventi finanziari stante la prevista riduzione dei tassi di riferimento.

5.3 Esercizio 2027

Il budget 2027 è costruito ipotizzando una stabilità dei costi del personale.

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

Sulle altre voci in linea di massima è stata applicata una percentuale di aumento del 1,8% come previsto nel Documento Programmatico di Bilancio 2025 del Ministero dell'Economia e delle Finanze presentato al Consiglio dei Ministri il 15 ottobre 2024.

Non prevedendo aumenti della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 2,28% che passerebbe ad €/gg 49,45 mantenendosi comunque al di sotto della retta media di sistema.

Sulle altre voci di entrata il budget 2027 stima un adeguamento del tasso inflattivo, ridotto del 75% per le rendite patrimoniali, fatta eccezione per le quote di contributo su attrezzature che vedono un decremento di euro 5.860 stante l'uscita da processo di ammortamento di investimenti degli anni passati.

In diminuzione anche la voce di costo "Ammortamenti" stimata in calo di € 13.457.

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

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO			BUDGET 2025		Differenze	
			Bdg 2025	Bdg 2024	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE					
	I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	9.222.540	8.273.995	948.545	
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	9.015.653	7.894.277	1.121.376	14,2%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	206.887	379.718	-172.831	-45,5%
	IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	
	V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.156.021	1.781.699	-625.678	
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	575.098	576.211	-1.113	-0,2%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	429.041	1.053.606	-624.565	-59,3%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	151.882	151.882	0	--
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		10.378.561	10.055.694	322.867	3,2%
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE					
	I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI	1.189.467	1.188.178	1.289	
	010.	ACQUISTI	1.189.467	1.188.178	1.289	0,1%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--
	II)	SERVIZI	2.681.010	2.647.244	33.766	
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.463.992	1.431.722	32.270	2,3%
	030.	MANUTENZIONI	467.700	443.611	24.089	5,4%
	040.	UTENZE	496.245	514.811	-18.566	-3,6%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.750	48.543	207	0,4%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	10.970	10.970	0	--
	070.	SERVIZI DIVERSI	193.353	197.587	-4.234	-2,1%
	III)	GODIMENTO BENI DI TERZI	37.700	36.001	1.699	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	37.700	36.001	1.699	4,7%
	IV)	COSTO PER IL PERSONALE	5.871.861	5.603.699	268.162	
	010.	SALARI E STIPENDI	4.251.459	4.106.404	145.055	3,5%
	020.	ONERI SOCIALI	1.275.217	1.206.442	68.775	5,7%
	030.	T.F.R.	193.299	163.115	30.184	18,5%
	050.	ALTRI COSTI	151.886	127.738	24.148	18,9%
	V)	AMMORTAMENTI	574.858	576.723	-1.865	
	010.	AMMORTAMENTI	574.858	576.723	-1.865	-0,3%
	VI)	ACCANTONAMENTI	0	0	0	
	VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	54.359	54.019	340	
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		10.409.255	10.105.864	303.391	3,0%
	RISULTATO DELLA GESTIONE		-30.694	-50.170	19.476	-38,8%
C)	PROVENTI ONERI FINANZIARI					
	I)	PROVENTI FINANZIARI	74.149	93.610	-19.461	
	II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0	0	
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		74.149	93.610	-19.461	-20,8%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		43.455	43.440	15	0,0%
D.	IMPOSTE SUL REDDITO					
	TOTALE IMPOSTE		43.455	43.440	15	0,0%
	pareggio DELL'ESERCIZIO		0	0	0	--

PIANO TRIENNALE			BUDGET 2025		Differenze		BUDGET 2026		Differenze		BUDGET 2027		Differenze	
			Bdg 2025	Bdg 2024	Importo	%	Bdg 2026	Bdg 2025	Importo	%	Bdg 2027	Bdg 2026	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE													
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		9.222.540	8.273.995	948.545	11,5%	9.372.510	9.222.540	149.970	1,6%	9.442.673	9.372.510	70.163	0,7%
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	9.015.653	7.894.277	1.121.376	14,2%	9.161.899	9.015.653	146.246	1,6%	9.228.271	9.161.899	66.372	0,7%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	206.887	379.718	-172.831	-45,5%	210.611	206.887	3.724	1,8%	214.402	210.611	3.791	1,8%
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0		0	0	0		0	0	0	
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.156.021	1.781.699	-625.678	-35,1%	1.176.148	1.156.021	20.127	1,7%	1.180.228	1.176.148	4.080	0,3%
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	575.098	576.211	-1.113	-0,2%	585.452	575.098	10.354	1,8%	579.592	585.452	-5.860	-1,0%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	429.041	1.053.606	-624.565	-59,3%	436.764	429.041	7.723	1,8%	444.625	436.764	7.862	1,8%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	151.882	151.882	0	--	153.932	151.882	2.050	1,4%	156.010	153.932	2.078	1,4%
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		10.378.561	10.055.694	322.867	3,2%	10.548.658	10.378.561	170.097	1,6%	10.622.901	10.548.658	74.243	0,7%
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE													
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.189.467	1.188.178	1.289		1.210.877	1.189.467	21.410		1.232.673	1.210.877	21.796	
	010.	ACQUISTI	1.189.467	1.188.178	1.289	0,1%	1.210.877	1.189.467	21.410	1,8%	1.232.673	1.210.877	21.796	1,8%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
II)	SERVIZI		2.681.010	2.647.244	33.766	1,3%	2.720.652	2.681.010	39.642	1,5%	2.769.426	2.720.652	48.774	1,8%
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.463.992	1.431.722	32.270	2,3%	1.490.344	1.463.992	26.352	1,8%	1.517.170	1.490.344	26.826	1,8%
	030.	MANUTENZIONI	467.700	443.611	24.089	5,4%	467.700	467.700	0	--	476.119	467.700	8.419	1,8%
	040.	UTENZE	496.245	514.811	-18.566	-3,6%	505.177	496.245	8.932	1,8%	514.271	505.177	9.093	1,8%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.750	48.543	207	0,4%	49.628	48.750	878	1,8%	50.521	49.628	893	1,8%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	10.970	10.970	0	--	10.970	10.970	0	--	10.970	10.970	0	--
	070.	SERVIZI DIVERSI	193.353	197.587	-4.234	-2,1%	196.833	193.353	3.480	1,8%	200.376	196.833	3.543	1,8%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		37.700	36.001	1.699		38.379	37.700	679		39.069	38.379	691	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	37.700	36.001	1.699	4,7%	38.379	37.700	679	1,8%	39.069	38.379	691	1,8%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.871.861	5.603.699	268.162	4,8%	5.931.795	5.871.861	59.934	1,0%	5.934.578	5.931.795	2.783	0,0%
	010.	SALARI E STIPENDI	4.251.459	4.106.404	145.055	3,5%	4.293.974	4.251.459	42.515	1,0%	4.293.974	4.293.974	0	--
	020.	ONERI SOCIALI	1.275.217	1.206.442	68.775	5,7%	1.287.969	1.275.217	12.752	1,0%	1.287.969	1.287.969	0	--
	030.	T.F.R.	193.299	163.115	30.184	18,5%	195.232	193.299	1.933	1,0%	195.232	195.232	0	--
	050.	ALTRI COSTI	151.886	127.738	24.148	18,9%	154.620	151.886	2.734	1,8%	157.403	154.620	2.783	1,8%
V)	AMMORTAMENTI		574.858	576.723	-1.865	-0,3%	606.699	574.858	31.841	5,5%	593.242	606.699	-13.457	-2,2%
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		54.359	54.019	340	0,6%	55.337	54.359	978	1,8%	56.334	55.337	996	1,8%
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		10.409.255	10.105.864	303.391	3,0%	10.563.740	10.409.255	154.485	1,5%	10.625.322	10.563.740	61.583	0,6%
	RISULTATO DELLA GESTIONE		-30.694	-50.170	19.476	-38,8%	-15.082	-30.694	15.612	-50,9%	-2.421	-15.082	12.660	-83,9%
C)	PROVENTI ONERI FINANZIARI													
I)	PROVENTI FINANZIARI		74.149	93.610	-19.461	-20,8%	59.319	74.149	-14.830	-20,0%	47.455	59.319	-11.864	-20,0%
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		74.149	93.610	-19.461	-20,8%	59.319	74.149	-14.830	-20,0%	47.455	59.319	-11.864	-20,0%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		43.455	43.440	15	0,0%	44.238	43.455	783	1,8%	45.034	44.238	796	1,8%
D.	IMPOSTE SUL REDDITO													
	TOTALE IMPOSTE		43.455	43.440	15	0,0%	44.237	43.455	782	1,8%	45.033	44.237	796	1,8%
	pareggio DELL'ESERCIZIO		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--