

Allegato alla deliberazione n. 34 del 29/12/2025

IL DIRETTORE
Dott. Livio Dal Bosco

IL PRESIDENTE
Delaiti Giuseppe

Bilancio preventivo economico triennale 2026-2028 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice

1 PREMESSA	2
2 IL LAVORO SVOLTO NEL 2025.....	2
A. Qualità dell'assistenza alla persona, certificazione Family Audit e adesione al Dementia Friendly Community.	2
B. Area di gestione della formazione.....	5
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	9
I. Sito WEB, privacy.....	9
J. Spending Review	9
K. Attività di Animazione, Servizio Sociale e Volontariato	9
3 PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE 2026-2028	11
3.1 INTRODUZIONE.....	11
3.2 MISSION, VISION E VALORI.....	12
3.3 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE	12
3.3.1 Fase di diagnosi.....	12
3.3.2 Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi.....	18
4 RISORSE UMANE ED ECONOMICHE.....	25
5 BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2026-2028	26
5.1 ESERCIZIO 2026.....	26
5.2 ESERCIZIO 2027.....	31
5.3 ESERCIZIO 2028.....	31
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 2026-2028 ed il Bilancio di previsione triennale 2026-2028 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 2027 e 2028 potranno essere riviste e corrette entro il termine del 2026 in sede di approvazione del budget 2027, con conseguente approvazione delle tariffe a carico degli ospiti, e del piano programmatico con bilancio di previsione triennale 2027-2029.

2 Il lavoro svolto nel 2025

Si riassumono ed esplicitano, brevemente, qui di seguito, i risultati ottenuti nel corso dell'anno 2025:

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

NUCLEI ASSISTENZIALI

Nel corso del 2025 si è continuato a lavorare per migliorare i livelli qualitativi dell'assistenza offerta. In tutti i nuclei assistenziali si è perfezionato attraverso il piano delle attività in costante aggiornamento il 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, iniziata lo scorso anno, ha coinvolto anche il settore amministrativo e il

servizio di lavanderia e guardaroba, e 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 dell'anno sono state programmate, specifiche e periodiche riunioni con la direzione e tutti gli operatori dei diversi nuclei assistenziali e servizi al fine di monitorare l'andamento della nuova organizzazione e turnistica ed affrontare, se necessario, le varie problematiche emergenti. 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.

Anche durante il 2025 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.

Anche nel 2025 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 con la partecipazione della Coordinatrice di struttura con la funzione di "coach".

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, e di allestimento dell'albero di Natale comunale. Sempre al fine di potenziare il legame tra generazioni e tra la struttura e il territorio è in corso un progetto che coinvolge la struttura e i bambini della scuola elementare sul tema della demenza. Gli animatori hanno continuato ad occuparsi di tutte le esigenze degli anziani in un'ottica psico-sociale e relazionale, sono continuate anche 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 supervisionate dalla psicologa. 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.

Nel 2019 l'azienda ha ottenuto la prima **certificazione Family Audit**, passata poi nel 2022 alla certificazione **Family Audit executive con scadenza a dicembre 2025** (data di conclusione del processo di mantenimento).

L'Azienda aderisce da diversi anni alla Associazione Internazionale delle Comunità amiche delle persona con demenza (Dementia Friendly Community).

SERVIZI AUSILIARI - RISTORAZIONE

Durante il 2025 si è continuato con la revisione del piano delle attività per l'attivazione di nuove procedure legate alla preparazione dei piatti freschi. E' stata rinnovata 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. Proseguita anche la preparazione per i pasti esterni per la Comunità della Valle dei Laghi.

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 2025 si sono mantenuti i due "Cobot" presso la struttura di Volano che lavorano al fianco delle operatrici del servizio di igiene ambientale soprattutto per pulire spazi orizzontali ampi, è stata rivista, più volte nel corso dell'anno, 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 fino a novembre dell'anno in scorso per poi passare al sistema della nuova cartella sanitaria TheO.

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.

Nel corso del 2025 è stata affinata la nuova cartella sanitaria che ha visto la sua partenza ufficiale in tutte le sue parti nel mese di dicembre.

B. Area di gestione della formazione

L'Azienda, nel corso del 2025, 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 2025, conteneva la progettazione di 19 eventi formativi, che sono stati realizzati regolarmente, con un totale di 33 edizioni. Nel piano della formazione si è ottemperato a quanto previsto dal nuovo accordo Stato regione, in materia di formazione obbligatoria sulla sicurezza e salute sul lavoro. Si è provveduto, pertanto, a

progettare, accreditare e realizzare corsi completi e di aggiornamento per preposti. 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 2025 la nostra azienda, in virtù della convenzione con la Residenza Valle dei Laghi, la stessa ha provveduto all'intera organizzazione del Piano della formazione previsto per il 2025.

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 2025", che sarà messo a disposizione entro fine febbraio 2026, conterrà, sia i dati della formazione fatta outdoor, che quella residenziale fatta in qualità di provider. Il Piano della formazione interaziendale 2026 sarà elaborato nel corso delle prime settimane del 2026, anche sulla base della rilevazione del fabbisogno formativo, attivata a inizio dicembre 2025, e sarà messo a disposizione a tutto il personale, entro la fine di gennaio 2026.

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 94 posti letto ristrutturando la distribuzione architettonica in modo da ricavare stanze doppie e spazi moderni e confortevoli per gli ospiti, nel rispetto dei requisiti per l'accreditamento, innalzando la qualità del servizio. L'operazione riguarderebbe la ristrutturazione del corpo storico dell'edificio e la demolizione, con parziale ricostruzione, della Palazzina oltre che parcheggi adeguati per i dipendenti. La domanda di contributo alla Provincia Autonoma di Trento è stata inviata in data 24 giugno 2025.

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. Al momento è stata concessa in comodato d'uso gratuito all'APSP Vannetti fino al 31 dicembre 2026.

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 è stato prorogato fino al 31 dicembre 2027; 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 2029 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 per la Comunità Valle Laghi 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.

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

Nel corso dell'anno 2025 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 2025 è proseguita una consulenza tecnico-ingegneristica esterna con funzione di ufficio tecnico. La gestione della manutenzione e dei controlli programmati delle apparecchiature elettromedicali è a cura di Attrezzature Medico Sanitarie, mentre i controlli e le manutenzioni relativi alla sicurezza antincendio attiva e passiva è in capo alla ditta Antincendio Qualità e Ambiente mentre la rilevazione fumi è seguita dalla ditta Sicurpiù.

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, un podologo e sette 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.

Continua la convenzione attivata 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 2025 è proseguita la gestione associata del servizio di ristorazione.

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.

Al momento, l'azienda di Nomi è in fase di transazione verso una nuova cartella informatizzata, che è attiva dal mese di dicembre presso la struttura di Volano. Tale strumento permetterà una raccolta più efficace di quelle aree di indicatori clinici non raccolti attraverso il progetto Minerva, ma che l'azienda intende comunque rilevare ed utilizzare come confronto con le strutture di Nomi e di Cavedine.

La Carta di Servizi è stata revisionata in settembre dello scorso anno, 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 per tutto il 2025.

G. Percorso di informatizzazione

Nel mese in corso, al momento della stesura del documento, è stata attivata la 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. Si consideri, inoltre, che il sistema Bustermed, quantomeno nella sua versione originaria, e il relativo armadio informatizzato, gestito dal software Busterspid, non sono più oggetto di implementazione, anzi, sono destinati alla progressiva dismissione. La cartella TheO, il nuovo prodotto individuato, a partire dal mese in corso presso la struttura di Volano, è oggetto di un'importante implementazione e affinamento. Si è reso necessario, difatti, proprio in virtù di quanto sopra riportato, interfacciare la cartella TheO con un nuovo armadio automatizzato per la gestione e lo stoccaggio dei farmaci e con un robot per la preparazione della terapia. L'implementazione di questo sistema ad elevatissimo contenuto tecnologico e, soprattutto, assolutamente inedito ha richiesto un'importante impegno da parte del settore ICT aziendale e del personale infermieristico e ha aperto la prospettiva per la sua attivazione, anche presso la struttura di Nomi, nel primo semestre del 2026.

In questo capitolo si ritiene opportuno dare ampio spazio al progetto Human House 5.0. Si tratta di un progetto che mira a rivoluzionare l'attuale concetto di presa in carico delle persone nelle RSA e dei suoi presupposti, attraverso un ripensamento delle dimensioni su cui fondare una nuova idea di "assistenza". Lo spazio, in particolare, ed il suo ritornare "casa", diventa uno degli elementi fondamentali del progetto Human House 5.0. L'obiettivo è quello di far ritornare "la vita abitata e non ricoverata" attraverso, per l'appunto, interventi di natura architettonica e tecnologica "che trasforma la cura in previsione e prevenzione". Spazi e tecnologia permettono la realizzazione della terza dimensione su cui si sviluppa il progetto, ovvero l'umanizzazione delle cure, trasformando il tempo dedicato (in una struttura tradizionale) ai trasporti e ai trasferimenti, in tempo prezioso da dedicare alla relazione.

L'idea è quella di ripensare alle future RSA, non più nella logica dell'ospedale, con il classico corridoio, le stanze prospicienti e qualche area comune (sale da pranzo, saloni, etc.), ma secondo un modello che si avvicina maggiormente alla casa, all'appartamento. Una condizione architettonica quindi, favorente la creazione di piccole comunità di 10 – 12 abitanti, presupposto per lo sviluppo di relazioni tipiche della famiglia o del piccolo nucleo abitativo, anziché di quelle dell'istituzione. La presentazione del modello Human House 5.0 è avvenuta il 12 dicembre 2025, presso il palazzo della Regione, con un convegno molto partecipato.

Tale modello sarà la base per la futura e prossima ristrutturazione della sede storica di Nomi.

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 i rapporti con le persone con disturbi comportamentali. Nel mese di ottobre si è terminato l'inserimento sulla piattaforma INAIL dei questionari di valutazione approfondita dello stress lavoro correlato con nuove linee guida specifiche per il settore socio-sanitario. Il giorno 17 dicembre si è tenuta la riunione periodica del Servizio di Prevenzione e Protezione. E' stata effettuata una prova di emergenza ed evacuazione presso la struttura di Volano e simulate delle prove antincendio, con relativa formazione, presso la struttura di Nomi.

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.

Nello stesso anno 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). 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. Sempre in materia di Privacy e in particolare di Cyber Security nelle ultime settimane di settembre 2025, si è iniziato a ragionare sugli interventi da porre in essere al fine di ottemperare agli obblighi previsti dalla normativa NIS2. In tale contesto si inserisce l'individuazione della nuova figura di riferimento verso ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale), con il ruolo di referente CSIRT (Computer Security Response Team), obbligatoria per i soggetti rientranti nel perimetro NIS2. Tale figura ha il compito di gestire i rapporti con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, coordinare la segnalazione degli incidenti di sicurezza e garantire il presidio organizzativo e operativo richiesto dalla normativa.

J. *Spending Review*

E' proseguita nel 2025 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 2025, 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 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 2025 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 2026-2028

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

Fase di diagnosi

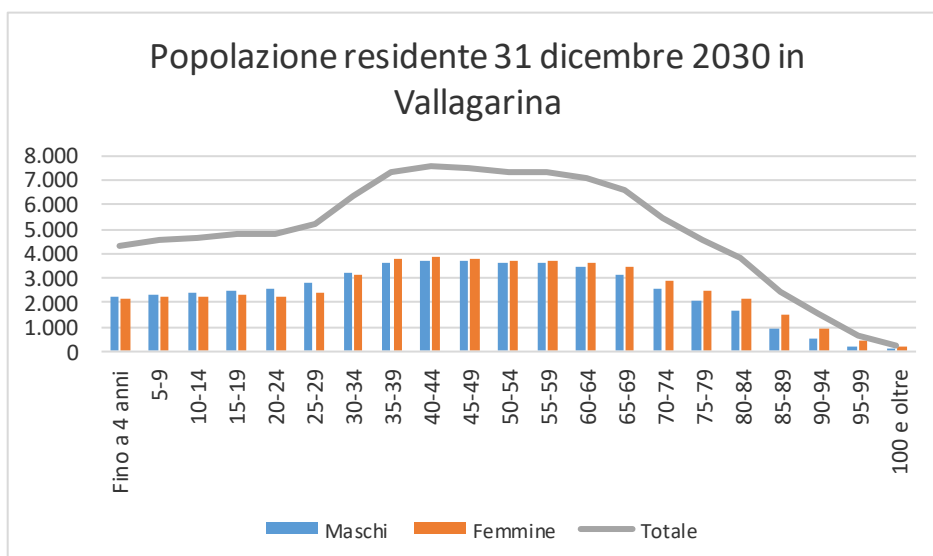
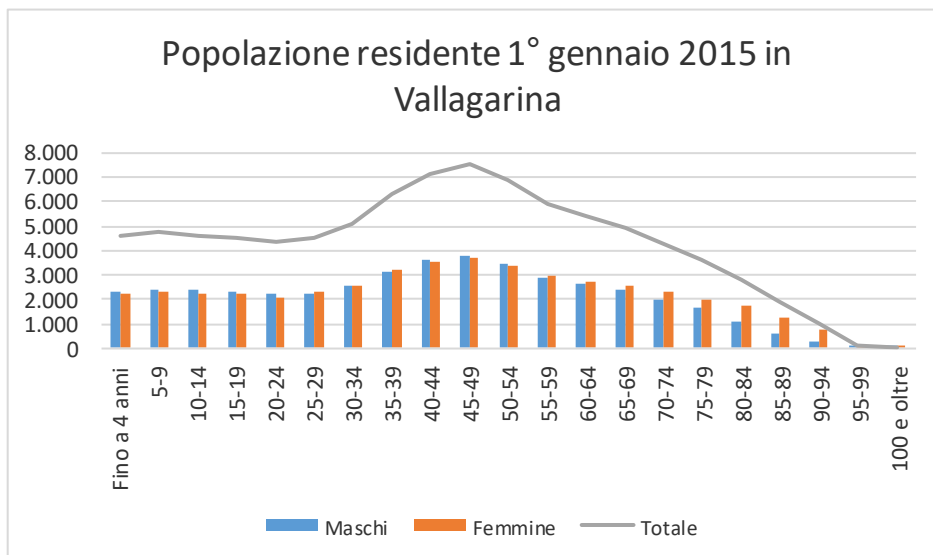
L'analisi della *Mission*, della Visione e dei Valori, costituisce la cornice strategica entro la quale può realizzarsi il processo di pianificazione che ha inizio con la fase di diagnosi e, in particolare, con l'analisi del contesto entro il quale opera l'azienda. La logica seguita per sviluppare la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

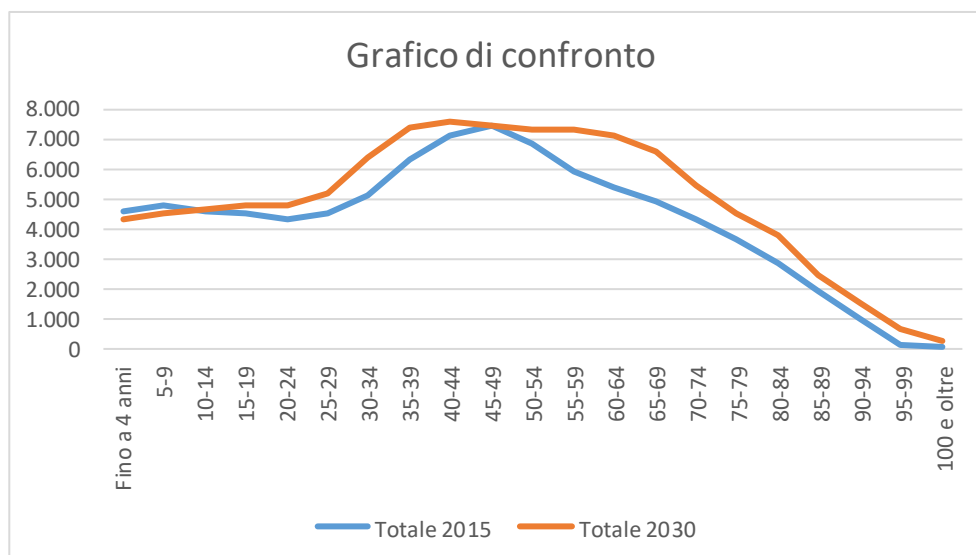
Minacce

- 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 comorbilità 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 accreditata per la seconda volta nell'estate 2025. L'Opera Romani è stata autorizzata e 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. Nell'anno 2025 sono stati ottenuti finanziamenti per l'acquisto di attrezzature, automezzi, dispositivi e ausili
- 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. Dal 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 nuova modalità di turnazione 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. 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 2026.* Come già espresso nella voce "Opportunità", la deliberazione della Giunta Provinciale del 19 dicembre 2025 n. 2148, ha confermato 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 lieve ritocco sulla parametrazione Infermieristica.

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 singole, secondo il progetto Human Haose 5.0, 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*. L'attuale assetto del servizio infermieristico basato, essenzialmente, sulla libera professione ha permesso all'azienda una discreta stabilità. Per quello che riguarda la figura del fisioterapista il parametro è coperto la personale dipendente e da personale in libera professione;

- 7) *Settore medico*. Al momento sono presenti due medici, che operano anche presso la A.p.s.p Residenza Valle dei Laghi, entrambi con funzioni di coordinamento sanitario, uno per la struttura di Nomi e uno per la struttura di Volano. La stabilità raggiunta da questo settore fa ben sperare anche per lo sviluppo dei progetti aziendali di innovazione tecnologica del settore sanitario.

Fase di progettazione e obiettivi strategico - operativi

Abbiamo esposto, per punti, le attività svolte nel corso dell'anno 2025, mantenendo un minimo di cronistoria anche degli anni precedenti, con alcuni accenni alla progettazione 2026/2028. 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 2025.

Il Piano Programmatico Triennale 2026 – 2028 si colloca in un momento cruciale per la programmazione e l'implementazione di interventi strategici. Le linee guida del piano mirano a potenziare i servizi già esistenti, a sviluppare nuove soluzioni innovative, a rafforzare la sostenibilità economica e ambientale, e a consolidare il rapporto con le istituzioni pubbliche e la comunità locale. La nostra visione per i prossimi tre anni si basa su un modello integrato e sostenibile, capace di rispondere con efficacia e umanità alle sfide di un territorio che guarda al futuro con fiducia e determinazione. In particolare si intende sviluppare un percorso strutturato secondo quanto riportato nei capitoli precedenti relativi al progetto Human House 5.0 per la prossima ristrutturazione di Opera Romani.

Gli obiettivi strategico – operativi

Equilibrio economico aziendale

L'azienda persegue l'equilibrio economico dei propri bilanci. È volontà del Consiglio di Amministrazione ricercare tutte le economie possibili e adottare soluzioni aziendali percorribili al fine di contenere o limitare le spese e l'importo delle rette a carico dei familiari, che rimarranno bloccate anche per l'anno 2025. Contestualmente, si intende perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza. Si ricorda, inoltre, l'incremento delle parametrizzazioni sul personale di assistenza, confermato dalle ultime Direttive PAT.

L'aspetto che più caratterizza e condiziona lo scenario futuro è il mantenimento della nuova struttura di Volano e i relativi costi associati. In particolare, sarà necessario predisporre un piano principale che preveda l'accreditamento di 15 nuovi posti nel nucleo, aggiuntivi rispetto ai 5 già presenti. Parallelamente, sarà elaborato un piano alternativo nel caso in cui la PAT non autorizzi nuovi accreditamenti.

Sempre nell'ottica di un'ottimizzazione delle risorse, si prevede l'implementazione di molte delle attività e funzioni dell'“Ufficio unico virtuale”, attivato tra le A.P.S.P. di Nomi e Cavedine e già deliberato dai rispettivi Consigli di amministrazione. Questo progetto, avviato nel gennaio 2017, rappresenta a tutti gli effetti una forma di gestione associata di servizi amministrativi e non solo. In particolare, l'Unità Operativa del personale, la gestione ospiti, l'URP e i rapporti con i familiari, nonché l'Unità Operativa di manutenzione, saranno gestiti in forma associata tra le due aziende, in linea con le modifiche organizzative illustrate nei punti precedenti.

È prevista inoltre la prosecuzione delle attività correlate al Provider formativo, sotto la supervisione della figura dell'ICT, nonché la gestione condivisa dei sistemi informatici.

Proseguirà anche la consortilizzazione delle attività di ristorazione collettiva per ospiti, personale e utenti esterni, considerati i brillanti risultati ottenuti nel periodo di sperimentazione.

Dal luglio 2015, il Direttore svolge le medesime funzioni anche presso l'A.P.S.P. di Cavedine, inizialmente con modalità a scavalco e, dal 21/12/2020, in conformità alla nuova normativa. Tale incarico si basa sulla convenzione stipulata tra l'APSP Opera Romani e l'APSP Residenza Valle dei Laghi per la gestione associata della direzione.

Va ricordato, infine, che una parte essenziale per il raggiungimento di tali obiettivi risiede nella gestione attenta e puntuale del personale, nonché nella cura di tutti gli aspetti, anche non strettamente organizzativi, che tale attività comporta.

Tempistica

L'“Ufficio unico virtuale” e le altre attività svolte in forma consociata o consortilizzata saranno mantenute nel corso dell'anno, con l'obiettivo di sviluppare ulteriori progetti trasversali alle due aziende.

Qualità dell'assistenza alla persona: aspetti assistenziali e sanitari

Per quanto riguarda la qualità dell'assistenza, si ritiene fondamentale proseguire sulla strada del confronto con altre aziende analoghe, in particolare attraverso l'analisi di una serie di indicatori clinici. In questo contesto, il progetto IndiCare Salute è stato sostituito dal progetto Minerva.

L'azienda monitora costantemente la qualità dell'assistenza socio-sanitaria e riabilitativa anche attraverso altri parametri, quali gli standard della Carta dei Servizi, i suggerimenti e i reclami, le non conformità e l'Incident Reporting. Inoltre, è prevista la raccolta e l'analisi di ulteriori indicatori relativi alle infezioni e agli errori terapeutici.

Si segnala, inoltre, che nel 2026 avrà luogo il rinnovo dell'accreditamento istituzionale congiunto, sia la struttura di Nomi che quella di Volano.

Nel 2025 è stata mantenuta la seconda annualità, successiva alla conclusione del triennio, della Certificazione Family Audit Executive.

Si richiama qui, il mantenimento di un'organizzazione in 3/2 per i turnisti e in 4/3 per gli uffici amministrativi.

Tempistica

Interventi da realizzare entro la fine del 2026.

Attivazione nuova Cartella Assistenziale

Nel corso dell'anno 2025, tutti gli operatori della struttura di Volano sono stati formati all'utilizzo di una nuova cartella sociosanitaria, che è entrata in funzione nel mese di dicembre, inizialmente presso la struttura di Volano e, nel corso del prossimo anno, anche presso la struttura di Nomi, previa un'adeguata formazione per tutto il personale.

La nuova cartella The0 consentirà di raccogliere, tramite appositi dispositivi, dati e rilevazioni parametriche in tempo reale dalla persona monitorata. È dotata di un motore di ricerca che permette la produzione di report personalizzati con dati aggregati, utili per analisi statistiche. Per la gestione della terapia, The0 sarà affiancata da due strumenti:

un sistema di preparazione della terapia basato sulla logica della non deblistizzazione, anche in forma multidose;

un armadio robotizzato per la conservazione dei farmaci.

Contestualmente, sarà attivato, compatibilmente con i sistemi attualmente presenti (da verificare) il software CDSS (Clinical Decision Support System), un sistema di intelligenza

artificiale applicato al punto di cura, in grado di interagire direttamente con la cartella clinica elettronica. Il CDSS è un motore inferenziale che contiene oltre 4.000 sintesi di evidenze classificate, 1.000 linee guida, immagini ad alta risoluzione, video e file audio. Questo strumento consente di integrare direttamente la Evidence-Based Medicine (EBM) nella pratica clinica, supportando i processi diagnostici e riducendo significativamente la prescrizione di farmaci potenzialmente inappropriati.

Tempistica

Interventi da realizzare entro la fine del 2026.

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 quelli di Riabilitazione e Fisioterapia per esterni e di Psicologia Clinica e Neuropsicologia, necessita di un'analisi approfondita in termini di mercato e sostenibilità (reperimento degli specialisti), anche in considerazione della consortilizzazione con l'A.P.S.P. di Cavedine e delle nuove prestazioni offerte nell'ambito della Psicologia Clinica e Neuropsicologia, in particolare nell'area del Bio-Neurofeedback. L'ambulatorio continuerà a operare con funzioni informative e formative, anche in relazione al progetto Dementia Friendly Community. Quest'ultimo prevede il rinnovo annuale degli obiettivi, definiti secondo una logica di costante implementazione e crescita.

Tempistica

Interventi da realizzare entro la fine del 2026.

Attività formative

Si prevede di proseguire con la formazione e gli accreditamenti in Educazione Continua in Medicina (ECM) attraverso percorsi formativi in convenzione con l'A.P.S.P. di Cavedine, ente provider, al fine di organizzare eventi formativi ECM e non ECM, avvalendosi di risorse professionali interne.

L'obiettivo è proporre eventi formativi diversificati e di alta qualità. Due elementi concorrono alla definizione del piano formativo:

gli obiettivi aziendali;

le risultanze dei sistemi di Incident Reporting e di rilevazione delle non conformità.

Accanto a questi fattori, verranno raccolte le esigenze formative percepite da ciascuna figura professionale attraverso il portale aziendale, mediante la compilazione del modulo Fabbisogno Formativo.

La gestione delle attività di Provider ECM, in un'ottica di condivisione e consortilizzazione dei servizi, è affidata alla Responsabile Qualità di Nomi.

Tempistica

Progetto da implementare nel corso del 2026.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: RSA di Volano

Mantenere attivi i due nuclei per le demenze, resi operativi attraverso un percorso complesso di riorganizzazione e formazione. In questi nuclei, a partire dallo scorso anno e

previa adeguata formazione del personale, sono state introdotte le terapie non farmacologiche per migliorare il benessere degli ospiti con demenza.

Tempistica

Progetto da mantenere nel corso del 2026.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare: Casa Albergo e palazzina

Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione della Casa Albergo, nell'ambito di un piano di ristrutturazione e riconversione che verrà sottoposto all'approvazione della Giunta Provinciale. L'ipotesi più probabile prevede la realizzazione di unità immobiliari destinate al co-housing. Si tratta di un'ipotesi da perseguire una volta terminato il comodato d'uso alla APSP Vannetti di Rovereto.

Per quanto riguarda la palazzina, si valuta sia la possibilità di una demolizione, sia un'eventuale riconversione, sebbene quest'ultima risulti meno probabile.

Tempistica

Progetto da sviluppare 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 2027. Altri terreni agricoli, per un'estensione di circa 30.000 mq, sono stati affittati fino al 2031. Inoltre, risultano affittati otto appartamenti e due unità commerciali, con scadenza contrattuale nel 2029 per il locale Posta e nel 2028 per il locale Tabacchino.

È prevista l'implementazione del progetto per la Casa Albergo e la Palazzina, nell'ambito del piano di ristrutturazione generale della struttura storica di Opera Romani.

Tempistica

Progetto da sviluppare nel triennio.

Riorganizzazione dell'area socio-sanitaria e assistenziale

Qualsiasi riorganizzazione messa in atto non può prescindere dalla ricerca di una sempre maggiore efficienza della macchina organizzativa e dall'ottimizzazione delle risorse disponibili. Sarà compito delle funzioni preposte implementare e monitorare costantemente i piani di riorganizzazione del settore, che verranno progressivamente attuati per rispondere alle esigenze in continua evoluzione.

La rilevazione dello Stress da Lavoro Correlato, così come altri indicatori di output (tassi di malattia, livelli di conflittualità, fruizione delle ferie, istanze sindacali, ecc.), fungerà da cartina di tornasole per valutare l'efficacia delle scelte adottate, pur nella consapevolezza dell'impatto del difficile periodo storico appena trascorso.

Uno degli obiettivi del 2025 è stato il mantenimento del modello organizzativo "Teal", caratterizzato da un'elevata responsabilizzazione del personale e da una turnazione 3/2 e 4/3 come detto in precedenza, finalizzata ad aumentare la motivazione e migliorare l'efficienza in tutti i nuclei assistenziali dell'Azienda.

Tempistica

Affinamento e rimodulazione costante, nel corso dell'anno, dei piani delle attività e delle turnazioni del personale.

Monitoraggio continuo di eventuali segnali di malessere o difficoltà del personale.

L'orizzonte temporale di questo obiettivo si estende all'intero anno a venire, con una prospettiva di attuazione nel biennio successivo.

Obiettivi del Family Audit

Nell'estate del 2019, l'A.P.S.P. Opera Romani è stata certificata Family Audit e ha avviato il lavoro con il gruppo di lavoro del Family Audit per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nell'ambito della certificazione. Nel dicembre 2022 è stata ottenuta la terza conferma del certificato Family Audit Executive, concludendo così il primo triennio di certificazione.

Nel 2025 è iniziato il secondo anno del triennio di mantenimento, con un focus particolare sulla realizzazione degli obiettivi legati alla matrice dei turni.

Tempistica

Obiettivi da raggiungere in fasi specifiche, nel corso del 2026.

Adeguamento software aziendali, sito web e cartella assistenziale e sanitaria

L'interfaccia aziendale, attivata nel corso del 2016 e potenziata nel 2018, è attualmente utilizzata per tutte le comunicazioni con il personale, sostituendo completamente le comunicazioni cartacee. La stessa considerazione si applica al portale personale di CBA, tramite il quale passano e vengono fornite tutte le indicazioni e documentazioni di natura amministrativa.

La piattaforma virtuale di comunicazione, necessaria per la messa in condivisione di database e informazioni, al fine di creare l'Ufficio Unico Virtuale, sarà rivalutata in base alle esigenze specifiche dei singoli amministrativi.

È ora necessario un breve excursus storico riguardo alla cartella sanitaria assistenziale.

Nel novembre 2018, si è conclusa la fase di sperimentazione e adeguamento della nuova cartella GPI, in collaborazione con la ditta GPI, per realizzare un nuovo modello di cartella socio-sanitaria assistenziale, in grado di rispondere alle mutate esigenze aziendali, oltre a risolvere il problema della gestione separata tra Cartella Clinica e Programma Gestione Terapia Bustermed. A partire dal dicembre 2018, è iniziata la sostituzione della cartella socio-sanitaria ABC con il nuovo software GPI. Il passaggio è stato preceduto da una serie di incontri formativi e informativi rivolti a tutto il personale dell'azienda.

Il progetto è stato condiviso con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine, che ha attivato la nuova cartella contestualmente all'azienda di Nomi. Il progetto prevedeva che la nuova cartella consentisse 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 rispetto a queste caratteristiche richieste. Nonostante l'impegno dell'EDP aziendale e del team di progetto, la software house partner non è riuscita a completare il prodotto così come era stato progettato inizialmente. Un ultimo tentativo di concludere positivamente il percorso è stato fatto nel mese di agosto, ma anche in questa occasione la controparte ha proposto soluzioni economicamente e temporalmente non accettabili. Il prodotto, così come si presentava, risultava carente di una serie di funzioni, anche di base, indispensabili sia per gli utilizzatori primari, sia per i ruoli addetti ad attività di controllo e ricerca. Inoltre, residuavano ancora problematiche legate all'adeguatezza ai requisiti per l'accreditamento istituzionale, Indicare Salute, e alle 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 verso un'altra software house, che stava proponendo la versione 2.0 della propria cartella assistenziale.

È stato quindi programmato un percorso formativo e informativo per tutto il personale, a partire da una valutazione del prodotto da parte delle figure di staff delle due aziende, e, nei primi di dicembre 2019, è stata attivata la nuova cartella CBA. Il nuovo strumento è stato implementato con un certo grado di efficacia fino a marzo 2020. Nel secondo semestre dello stesso anno, sono emerse le potenzialità dell'area PAI, che sono state oggetto di implementazione nel corso del 2021 e 2022.

Purtroppo, la cartella CBA, per le esigenze aziendali, ha mostrato nel corso degli anni, e attraverso i vari tentativi di esplorazione delle sue potenzialità, dei notevoli limiti, in particolare nel recupero dei dati e nella personalizzazione delle funzionalità.

In questa ottica si inserisce quanto già riportato riguardo alla sperimentazione della nuova Cartella Clinica Elettronica The.0 di Netpolaris, presso la struttura di Volano. Questa cartella presenta caratteristiche avanzate che potrebbero consentire il superamento definitivo dei limiti ancora presenti nella cartella attuale CBA, migliorando la gestione dei dati clinici in modo più moderno, sicuro e completo.

La nuova cartella elettronica è progettata per raccogliere dati in modo continuo e automatico, anche tramite dispositivi "indossabili". Questi strumenti consentono 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 permette la generazione di report dettagliati e di dati aggregati, indispensabili per l'analisi statistica e la pianificazione sanitaria. Ciò consente 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, al fine di 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 e 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 anno 2025 sarà dedicato ai test approfonditi della cartella clinica e 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 di tutto il personale entro aprile 2026.

Acquisti nuove attrezzature in previsione per il triennio

Il Piano Programmatico prevede, l'acquisto delle tecnologie per l'automazione della gestione dei farmaci: armadio farmaci informatizzato e robot di taglio blister universale. Sarà condotta sul campo una sperimentazione presso la struttura di Volano e se positiva si procederà all'acquisto delle tecnologie anche con il contributo previsto dalla PAT. Prevista l'adozione della cartella assistenziale The0 anche per la struttura di Nomi e di alcune altre tecnologie ad essa collegate con la dismissione dell'attuale cartella Zucchetti.

Da implementare anche i devices mobili più adatti per l'implementazione della cartella TheO.

Tempistica

Interventi da realizzarsi entro il primo semestre del 2026

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 2026 e il successivo piano economico triennale 2026-2028 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 2026 e nel bilancio pluriennale 2026-2028, 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, per il triennio 2022-2024 sottoscritto il 30/4/2024 e da ultimo per il triennio 2025-2027 sottoscritto in data 16/10/2025.

Le Direttive delle RSA e quelle dei Centri Diurni per l'anno 2025 avevano previsto un adeguamento tariffario del 20% atto ad assorbire i citati aumenti contrattuali nel tentativo di superare la logica della rendicontazione puntuale dei costi sostenuti, le Direttive del 2026 proseguono su questa linea con un incremento delle tariffe del 3% che tuttavia non è sufficiente a coprire gli aumenti contrattuali avuti nel 2025 il cui peso è di oltre il 7%.

A parte i citati aumenti tariffari le "Direttive 2026 per le RSA" non presentano particolari modifiche rispetto alle precedenti confermando i posti assegnati al nostro Ente che risultano essere i seguenti:

TIPOLOGIA POSTI LETTO NEGOZIATI ANNO 2026

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

I parametri di personale assistenziale sono confermati ed assegnano al nostro Ente i finanziamenti atti a coprire i seguenti operatori presi a base per la formulazione del budget 2025 e del piano programmatico pluriennale:

PROSPETTO OPERATORI FINANZIATI ANNO 2026

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 settim.
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

Le tariffe sanitarie giornaliere riconosciute nel 2026 risultano essere le seguenti:

Tipologia RSA	Tariffe giornaliere in Euro	
	APSP	Enti privati
Fino a 40 p.l. accreditati	115,00	111,91
da 41 a 50 p.l. accreditati	105,84	102,75
da 51 a 60 p.l. accreditati	102,25	99,16
da 61 p.l. accreditati	100,16	97,07
Incremento per p.l. nucleo demenze	32,37	32,37
Incremento per p.l. nucleo sanitario	47,41	47,41
Incremento per p.l. namir	62,06	62,06

5 Bilancio di previsione triennale 2026-2028

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 2026

Il Budget per l'esercizio 2026, redatto in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, chiude con i seguenti dati contabili:

Valore della produzione (comprese le rette)	€ 10.573.811,00
Costo della produzione	€ - 10.588.119,00

<i>Risultato della gestione finanziaria</i>	€	58.164,00
<i>Imposte sul reddito</i>	€	- 43.856,00
<i>Risultato dell'esercizio</i>		<u>0,00</u>

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 2026
- 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, in data 30/4/2024 per il triennio 2022-2024, ed in data 16/10/2025 per il triennio 2025-2027, in buona parte coperti dall'incremento della tariffa sanitaria già avvenuto nel 2025 ed in parte nel 2026.

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 51,79, 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 abitanti (comprensive dei non convenzionati) e relativi ai 174 posti autorizzati, 94 nella struttura di Nomi ed 80 in quella di Volano. Complessivamente il budget prevede 62.240 giornate di presenze abitative.

Il budget è stato redatto tenendo conto del preconsuntivo 2025.

Si procede all'analisi delle singole voci che compongono il budget 2026:

Ricavi da vendita e prestazioni - RSA

Pari ad euro 9.208.000 è costituita dalle rette Sanitarie ed Alberghiere.

Rispetto al 2025 si registra un incremento del 2,1% conseguente all'incremento della tariffa sanitaria (+3%) per il parziale adeguamento ai rinnovi contrattuali del personale (+7%) avvenuti nel corso dell'esercizio.

La retta sanitaria per i posti base passa quindi dai 97,24 €/gg del 2025 ai 100,16 €/gg del 2026 con un aumento di 2,92 €/gg.

Stabili le rette alberghiere stante l'invarianza della tariffa giornaliera.

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 107,50 comprensivi di quota sanitaria ed alberghiera e sui quali si è ipotizzata una copertura del 70%. La retta per supplemento stanza singola è rimasta ferma a 5,00 euro/giorno.

Ricavi da vendita e prestazioni - Servizi semiresidenziali

Si riferiscono interamente alla gestione del centro diurno per euro 224.453,00 in aumento del 8,5% stante le nuove tariffe da direttive provinciali ed in previsione dell'intera copertura dei 12 posti convenzionati.

Contributi ordinari ricevuti

Pari ad euro 547.862 in prevalenza riferiti a:

- euro 414.812 per quote annuali dei contributi ricevuti dalla provincia per investimenti su fabbricati ed attrezzature che vanno ad abbattimento del relativo costo di ammortamento;
- euro 126.000 a fronte dell'utilizzo di lavori socialmente utili previste nelle prestazioni di servizi di assistenza alla persona per euro 180.000;
- euro 7.050 relativi alla tariffa incentivante GSE per i kw prodotti dall'impianto fotovoltaico

Altri ricavi e proventi

Pari ad euro 439.099 in prevalenza sono riferiti a:

- euro 144.055 quale contributo per la fornitura di ossigeno, farmaci e materiale sanitario dalla APSS
- euro 28.611 quale rimborso da parte della PAT delle quote di adesione al Sanifonds
- euro 240.522 per rimborso spese pasti nell'ambito della gestione cucina condivisa con la APSP Valle dei Laghi di Cavedine

Rendite patrimoniali

Pari ad euro 154.397 relativi agli affitti attivi del patrimonio immobiliare dell'ente.

Consumo di beni e materiali

Pari ad euro 1.118.420, in calo del 6% rispetto al budget dell'esercizio precedente, in buona parte relativo alla minor spesa di generi alimentari per i quali si era registrato un forte incremento inflattivo nel budget precedente che ha poi visto una contrazione nel corso dell'anno. I pasti erogati si ipotizzano in 203.368 contro i 201.022 precedenti e sono in aumento quelli prodotti in convenzione per la APSP Valle dei Laghi visto l'assegnazione a questa di un nuovo Centro Diurno di 13 posti.

Le principali voci di spesa constano in:

- euro 642.117 per generi alimentari
- euro 144.055 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 70.000 per detersivi e materiali per pulizie locali, cucina e lavanderia
- euro 36.000 per materiali per manutenzioni
- euro 20.000 per biancheria e articoli guardaroba

Prestazioni di servizi di assistenza alla persona

Pari ad euro 1.461.615, in leggera diminuzione rispetto al budget precedente del 0,2% interamente collegato alla prevista diminuzione di finanziamenti su progetti per lavori socialmente utili.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 1.083.353 per servizi medici-infermieristici
- euro 141.814 per servizio fisioterapico
- euro 180.000 per lavori socialmente utili parzialmente a carico PAT
- euro 34.884 per servizio psicologico

Manutenzioni

Pari ad euro 428.700, in calo del 8,3% rispetto al budget precedente anche in funzione di nuovi incarichi di assistenza assegnati in corso d'anno.

Utenze

Pari ad euro 512.267 riferiti in prevalenza a:

- euro 307.000 Gas Metano
- euro 79.100 Energia Elettrica
- euro 56.000 Acqua
- euro 64.459 Rifiuti

Tale voce vede un incremento di euro 16.022 rispetto a quanto ipotizzato nel budget 2025 dovuto all'introduzione del nuovo sistema tariffario a consumo dei rifiuti per i quali si richiederà in corso d'esercizio un attento monitoraggio.

Consulenze e collaborazioni

Pari ad euro 48.686, 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 17.425 in aumento sul budget precedente che era caratterizzato dall'intera gratuità delle cariche di vertice del consiglio di amministrazione.

Servizi Diversi

Pari ad euro 199.674 in aumento di € 6.321 rispetto al budget 2025.

Le principali voci si riferiscono a:

- euro 52.000 spese di assicurazione
- euro 13.000 spese di formazione del personale
- euro 58.238 servizi di supporto alla gestione amministrativa
- euro 47.536 supporto al servizio cucina
- euro 11.500 visite mediche al personale

Godimento beni di terzi

Pari ad euro 32.100 riferiti al noleggio di macchinari per le pulizie, delle fotocopiatrici e stampanti aziendali e di apparecchiature a supporto della fisioterapia. La voce vede una

riduzione del 14,9% grazie alla ottimizzazione di alcuni noleggi operata nell'ambito delle convenzioni in essere con la APSP Residenza Valle dei LAgghi

Costo per il personale

Per complessivi euro 6.157.992 in aumento di euro 286.131 per effetto della sottoscrizione del rinnovo del contratto per il triennio 2025-2027 avvenuta il 16/10/2025 e non prevista nel budget precedente.

Vi è anche una maggior incidenza dei costi derivanti dalla convenzione per l'amministrazione condivisa con l'APSP Residenza Valle dei Laghi di Cavedine che riflette tali aumenti contrattuali.

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 al 1,7% nel Documento Programmatico di Bilancio 2025 del Ministero dell'Economia e delle Finanze presentato al Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2025. La voce vede un incremento rispetto al budget precedente per euro 2.650 conseguenti agli adeguamenti contrattuali in parte compensati dalla minor rivalutazione prevista.

Ammortamenti

Pari ad euro 568.817 in diminuzione di euro 6.041 sul budget precedente, nonostante il corposo piano di investimenti previsti nel 2026, stante l'uscita da processo di ammortamento di investimenti del passato e considerato che tali investimenti, realizzati nel corso del 2026, produrranno il maggior impatto economico sull'esercizio 2027. L'ammortamento è presentato al lordo dei contributi le cui quote sono esposte nei ricavi per euro 414.812.

Oneri diversi di gestione

Pari ad euro 42.423 e riferiti in prevalenza a:

- euro 8.955 IMIS
- euro 16.028 Quote adesione associazioni di categoria
- euro 5.000 Imposta di bollo

Proventi finanziari

Pari ad euro 58.164 con una diminuzione rispetto al budget precedente dovuta alle stime in calo dei tassi di riferimento.

Imposte sul reddito

Pari ad euro 43.856. Le imposte sono calcolate sui redditi di terreni e fabbricati e sugli incentivi GSE relativi ai kw prodotti dall'impianto fotovoltaico.

5.2 Esercizio 2027

Il budget 2027 si chiude a pareggio.

È costruito ipotizzando un incremento dei costi del personale conseguente all'entrata a regime nel corso del 2026 del nuovo ordinamento professionale.

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 2 ottobre 2025.

I ricavi da retta sanitaria si prevedono in aumento per compensare i costi del nuovo ordinamento professionale dei dipendenti a parametro ma per fronteggiare l'andamento inflattivo è previsto anche un aumento della retta alberghiera del 2,2% che passerebbe ad €/gg 47,00 mantenendosi comunque al di sotto della retta media di sistema attualmente pari a 51,79 €/gg.

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 incremento di euro 668,00 stante gli investimenti previsti in parte coperti da contributo provinciale.

In forte aumento la voce "Ammortamenti" ipotizzato al +3,9% pari ad euro 21.997 stante l'entrata a regime degli importanti investimenti tecnologici previsti nel 2026.

Stimati in calo i proventi finanziari stante la prevista riduzione dei tassi di riferimento.

5.3 Esercizio 2028

Il budget 2028 è costruito ipotizzando il rinnovo del contratto del personale con il recupero del 70% dell'inflazione del triennio.

Tali incrementi si prevedono coperti per il personale a parametro da adeguamenti della retta sanitaria.

Sulle altre voci in linea di massima è stata applicata una percentuale di aumento del 1,9% come previsto nel Documento Programmatico di Bilancio 2025 del Ministero dell'Economia e delle Finanze presentato al Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2025.

Oltre all'aumento della retta sanitaria, per fronteggiare l'andamento inflattivo, è previsto un aumento della retta alberghiera del 2,1% che passerebbe ad €/gg 48,00 mantenendosi comunque al di sotto della retta media di sistema attualmente pari a 51,79 €/gg.

Sulle altre voci di entrata il budget 2028 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 12.067 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 l'ipotesi di avvio dei lavori di ristrutturazione della sede di Nomi con conseguente assorbimento di parte della liquidità aziendale.

6 Quadro riassuntivo

CONTO ECONOMICO		BUDGET 2026		Differenze	
		Bdg 2026	Bdg 2025	Importo	%
A)	<u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u>				
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	9.432.453	9.222.540	209.913	
	010. R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	9.208.000	9.015.653	192.347	2,1%
	020. SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	224.453	206.887	17.566	8,5%
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI	0	0	0	
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.141.358	1.156.021	-14.663	
	010. CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	547.862	575.098	-27.236	-4,7%
	020. ALTRI RICAVI E PROVENTI	439.099	429.041	10.058	2,3%
	030. RENDITE PATRIMONIALI	154.397	151.882	2.515	1,7%
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	10.573.811	10.378.561	195.250	1,9%
B)	<u>COSTO DELLA PRODUZIONE</u>				
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI	1.118.420	1.189.467	-71.047	
	010. ACQUISTI	1.118.420	1.189.467	-71.047	-6,0%
	020. VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--
II)	SERVIZI	2.668.367	2.681.010	-12.643	
	010. PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.461.615	1.463.992	-2.377	-0,2%
	030. MANUTENZIONI	428.700	467.700	-39.000	-8,3%
	040. UTENZE	512.267	496.245	16.022	3,2%
	050. CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.686	48.750	-64	-0,1%
	060. ORGANI ISTITUZIONALI	17.425	10.970	6.455	58,8%
	070. SERVIZI DIVERSI	199.674	193.353	6.321	3,3%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI	32.100	37.700	-5.600	
	010. GODIMENTO BENI DI TERZI	32.100	37.700	-5.600	-14,9%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE	6.157.992	5.871.861	286.131	
	010. SALARI E STIPENDI	4.447.614	4.251.459	196.155	4,6%
	020. ONERI SOCIALI	1.345.356	1.275.217	70.139	5,5%
	030. T.F.R.	195.949	193.299	2.650	1,4%
	050. ALTRI COSTI	169.073	151.886	17.187	11,3%
V)	AMMORTAMENTI	568.817	574.858	-6.041	
VI)	ACCANTONAMENTI	0	0	0	
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	42.423	54.359	-11.936	
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	10.588.119	10.409.255	178.864	1,7%
	RISULTATO DELLA GESTIONE	-14.308	-30.694	16.386	-53,4%
C)	<u>PROVENTI ONERI FINANZIARI</u>	0	0		
I)	PROVENTI FINANZIARI	58.164	74.149	-15.985	
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0	0	
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	58.164	74.149	-15.985	-21,6%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	43.856	43.455	401	0,9%
D.	<u>IMPOSTE SUL REDDITO</u>	0	0		
	TOTALE IMPOSTE	43.856	43.455	401	0,9%
	pareggio DELL'ESERCIZIO	0	0	0	--

PIANO TRIENNALE			BUDGET 2026		Differenze		BUDGET 2027		Differenze		BUDGET 2028		Differenze	
			Bdg 2026	Bdg 2025	Importo	%	Bdg 2027	Bdg 2026	Importo	%	Bdg 2028	Bdg 2027	Importo	%
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE													
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		9.432.453	9.222.540	209.913	2,3%	9.704.329	9.432.453	271.876	2,9%	10.011.079	9.704.329	306.749	3,2%
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	9.208.000	9.015.653	192.347	2,1%	9.475.836	9.208.000	267.836	2,9%	9.778.244	9.475.836	302.408	3,2%
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	224.453	206.887	17.566	8,5%	228.493	224.453	4.040	1,8%	232.835	228.493	4.341	1,9%
IV)	INCREM. IMMOBILIZZ. LAVORI INTERNI		0	0	0		0	0	0		0	0	0	
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.141.358	1.156.021	-14.663	-1,3%	1.152.014	1.141.358	10.656	0,9%	1.150.670	1.152.014	-1.345	-0,1%
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	547.862	575.098	-27.236	-4,7%	548.530	547.862	668	0,1%	536.463	548.530	-12.067	-2,2%
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI	439.099	429.041	10.058	2,3%	447.003	439.099	7.904	1,8%	455.496	447.003	8.493	1,9%
	030.	RENDITE PATRIMONIALI	154.397	151.882	2.515	1,7%	156.481	154.397	2.084	1,4%	158.711	156.481	2.230	1,4%
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE		10.573.811	10.378.561	195.250	1,9%	10.856.343	10.573.811	282.532	2,7%	11.161.748	10.856.343	305.405	2,8%
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE													
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		1.118.420	1.189.467	-71.047		1.138.552	1.118.420	20.132		1.160.184	1.138.552	21.632	
	010.	ACQUISTI	1.118.420	1.189.467	-71.047	-6,0%	1.138.552	1.118.420	20.132	1,8%	1.160.184	1.138.552	21.632	1,9%
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
II)	SERVIZI		2.668.367	2.681.010	-12.643	-0,5%	2.716.084	2.668.367	47.717	1,8%	2.767.358	2.716.084	51.275	1,9%
	010.	PREST. SERVIZI ASSISTENZA PERSONA	1.461.615	1.463.992	-2.377	-0,2%	1.487.924	1.461.615	26.309	1,8%	1.516.195	1.487.924	28.271	1,9%
	030.	MANUTENZIONI	428.700	467.700	-39.000	-8,3%	436.417	428.700	7.717	1,8%	444.709	436.417	8.292	1,9%
	040.	UTENZE	512.267	496.245	16.022	3,2%	521.488	512.267	9.221	1,8%	531.396	521.488	9.908	1,9%
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	48.686	48.750	-64	-0,1%	49.562	48.686	876	1,8%	50.504	49.562	942	1,9%
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI	17.425	10.970	6.455	58,8%	17.425	17.425	0	--	17.425	17.425	0	--
	070.	SERVIZI DIVERSI	199.674	193.353	6.321	3,3%	203.268	199.674	3.594	1,8%	207.130	203.268	3.862	1,9%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		32.100	37.700	-5.600		32.678	32.100	578		33.299	32.678	621	
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI	32.100	37.700	-5.600	-14,9%	32.678	32.100	578	1,8%	33.299	32.678	621	1,9%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		6.157.992	5.871.861	286.131	4,9%	6.342.732	6.157.992	184.740	3,0%	6.582.487	6.342.732	239.755	3,8%
	010.	SALARI E STIPENDI	4.447.614	4.251.459	196.155	4,6%	4.581.042	4.447.614	133.428	3,0%	4.754.206	4.581.042	173.163	3,8%
	020.	ONERI SOCIALI	1.345.356	1.275.217	70.139	5,5%	1.385.717	1.345.356	40.361	3,0%	1.438.097	1.385.717	52.380	3,8%
	030.	T.F.R.	195.949	193.299	2.650	1,4%	201.827	195.949	5.878	3,0%	209.457	201.827	7.629	3,8%
	050.	ALTRI COSTI	169.073	151.886	17.187	11,3%	174.145	169.073	5.072	3,0%	180.728	174.145	6.583	3,8%
V)	AMMORTAMENTI		568.817	574.858	-6.041	-1,1%	590.814	568.817	21.997	3,9%	576.032	590.814	-14.782	-2,5%
VI)	ACCANTONAMENTI		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		42.423	54.359	-11.936	-22,0%	43.187	42.423	764	1,8%	44.007	43.187	821	1,9%
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE		10.588.119	10.409.255	178.864	1,7%	10.864.045	10.588.119	275.926	2,6%	11.163.367	10.864.045	299.322	2,8%
	RISULTATO DELLA GESTIONE		-14.308	-30.694	16.386	-53%	-7.702	-14.308	6.606	-46%	-1.619	-7.702	6.083	-79%
C)	PROVENTI ONERI FINANZIARI													
I)	PROVENTI FINANZIARI		58.164	74.149	-15.985	-21,6%	52.348	58.164	-5.816	-10,0%	47.113	52.348	-5.235	-10,0%
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--
	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		58.164	74.149	-15.985	-21,6%	52.348	58.164	-5.816	-10,0%	47.113	52.348	-5.235	-10,0%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		43.856	43.455	401	0,9%	44.646	43.856	790	1,8%	45.494	44.646	848	1,9%
D.	IMPOSTE SUL REDDITO													
	TOTALE IMPOSTE		43.856	43.455	401	0,9%	44.645	43.856	789	1,8%	45.494	44.645	848	1,9%
	pareggio DELL'ESERCIZIO		0	0	0	--	0	0	0	--	0	0	0	--