

Azienda Pubblica Servizi alla Persona
"GIUDICARIE ESTERIORI"
Bleggio Superiore (TN)



0

PIANO PROGRAMMATICO
E
BILANCIO ECONOMICO
TRIENNALE
2025 - 2027

1. PREMESSA

L'APSP "Giudicarie Esteriori" è nata il 01.01.2008 dalla trasformazione in azienda pubblica di servizi alla persona della preesistente istituzione pubblica di assistenza e beneficenza "Casa di Soggiorno per Anziani delle Giudicarie Esteriori", disposta dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 2984 di data nr. 21.12.2007. È stata amministrata dal Commissario straordinario nominato con la precitata deliberazione provinciale fino al 30.05.2008, data d'insediamento del Consiglio di Amministrazione nominato dalla Giunta provinciale con deliberazione nr. 1095 di data 29.04.2008.

Lo Statuto dell'Ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione nr. 182 del 28.06.2017, affida al Consiglio di Amministrazione funzioni di programmazione che vengono dallo stesso esercitate attraverso l'adozione del budget annuale e pluriennale e del piano programmatico, nelle forme e contenuti precisati dai Regolamenti di organizzazione e di contabilità attuativi dello Statuto, adottati rispettivamente con deliberazioni nr. 22 del 15.11.2017 e nr. 16 del 06.07.2017 dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 4 della L.R. 7/2005.

Per assicurare all'APSP "Giudicarie Esteriori" l'esercizio delle funzioni di programmazione nelle forme previste dal nuovo disegno istituzionale, risulta necessario procedere all'approvazione del Piano programmatico triennale 2025 – 2027 ed il Budget triennale 2025 - 2027: atti di programmazione che – aggiornati di anno in anno - tracciano le prospettive di sviluppo dell'ente nel medio periodo.

Pur non essendo previsto un termine per l'adozione del Piano programmatico triennale e del Budget triennale 2025 - 2027, risulta opportuno per l'Azienda che detti atti siano adottati nel più breve tempo possibile per permettere al Consiglio di Amministrazione di tracciare il proprio programma di attività istituzionale di medio periodo.

Costituiscono atti fondamentali della programmazione aziendale:

- a) il Piano programmatico aziendale;
- b) il Bilancio preventivo economico pluriennale;
- c) il Bilancio preventivo economico annuale.

E' da segnalare come nella predisposizione di quanto sopra si è dovuto obbligatoriamente tenere conto di quanto accaduto dal punto di vista sanitario nel corso del 2020, 2021 e 2022 (Epidemia Covid 19), del 2023, del 2024 e delle eventuali ripercussioni che potranno gravare sull'anno 2025. Sottolineato inoltre che gli obiettivi individuati non si discostano da quelli già definiti con il Piano Programmatico triennale 2024-2026 e che anche il Piano Programmatico triennale 2025-2027 troverà piena applicazione a condizione che non si ripresenti un'altra emergenza pandemica.

Con il piano programmatico il Consiglio di Amministrazione, ai sensi del citato regolamento di contabilità, definisce le linee strategiche e gli obiettivi generali da raggiungere sia in termini di efficienza che in termini di efficacia; illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, precisando le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie. Il Consiglio di Amministrazione annualmente, sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati, conferma, aggiorna o rivede il piano programmatico. Il Bilancio economico pluriennale, di pari durata del piano programmatico, rappresenta l'implementazione economica finanziaria del piano programmatico. Il budget, approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 dicembre, è redatto conformemente al bilancio di previsione pluriennale di cui è parte integrante.

Il Bilancio preventivo economico e il piano programmatico del triennio 2025-2027 sono stati redatti in continuità alla programmazione del piano 2024 – 2026.

Le linee strategiche, in parte aggiornate, indirizzano il C.d.A a definire gli obiettivi generali attraverso i quali la direzione dovrà elaborare il budget economico.

Gran parte delle linee programmatiche già esposte nei precedenti piani vengono in questa sede richiamate in versione aggiornata e per quanto concerne il 2025 specificate, anche alla luce degli eventi che nel frattempo si sono verificati e che presentano un particolare impatto sui prossimi esercizi e quindi sui programmi di sviluppo di questa azienda.

Tra questi si distinguono in particolare:

- la crescente gravità di condizione, sia fisica che psichica, del residente;
- i vincoli posti dalla Provincia Autonoma di Trento con le Direttive per le RSA per l'anno 2025 approvate dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 2253 del 23 dicembre 2024;
- tagli sui contributi in conto capitale per arredi ed attrezzature – viste le recenti disposizioni provinciali risulta difficile ottenere contributi specifici in quanto i criteri per accedere ai fondi sono molto restrittivi;
- spinta verso processi di consortilizzazione di servizi e gestioni associate tra Enti;
- effetti della revisione della spesa pubblica (cosiddetta “Spending review”);
- dinamismo riformatore con proliferazione di vincoli ed adempimenti amministrativi che devono essere realizzati ad invarianza di costi amministrativi ma che di fatto provocano un importante sovraccarico di lavori e obbligo di frequenza a corsi di aggiornamento normativo senza produrre benefici rilevanti;
- approvazione della Legge Provinciale nr 14 del 16 novembre 2017: Riforma del Welfare Anziani che modifica il sistema vigente con la creazione dello Spazio Argento in capo alle Comunità di Valle e la promozione di forme di collaborazione fra le APSP allo scopo di accrescere l'efficienza della rete territoriale di servizi per gli anziani e creare un'unica filiera per i servizi ed altre innovazioni.
- introduzione di Spazio Argento nella Comunità di Valle delle Giudicarie

A fronte dell'invecchiamento della popolazione e del progressivo aggravamento dei nuovi ospiti, l'APSP “Giudicarie Esteriori” ha finora assicurato un buon livello di assistenza sanitaria e sociale con risposte ai bisogni differenziati e personalizzati, investendo in adeguate ed aggiornate competenze di tutta l'equipe.

Le previsioni demografiche prospettano il costante incremento anziani non autosufficienti, spesso volte recanti patologie complesse, che dovrebbero comportare nuovi investimenti ed importanti impegni finanziari al fine di mantenere uno standard assistenziale in grado di assicurare la massima qualità di vita. Il contesto normativo provinciale prospetta un limitato aumento di posti letto nelle RSA e un quadro di interventi sanitari e sociali orientati a sostenere i servizi domiciliari.

2. PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE 2025-2027

2.1 Scenario sociale ed istituzionale.

2.1.1. IL CONTESTO TERRITORIALE

L'APSP “Giudicarie Esteriori” si trova inserita nel territorio facente parte del ex Comprensorio ora Comunità di valle delle Giudicarie e Rendena, Comunità che si colloca nella parte occidentale della Provincia di Trento ed è costituita dall'aggregazione di 25 Comuni su di una superficie complessiva di 1.175,14 kmq (il 18,93%) della superficie provinciale. Sulla base dei dati forniti dal Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento la popolazione residente nella comunità riferita al 31.12.2022 è stata di complessive 36.782 persone (il 6,77% della popolazione provinciale), delle quali 18.350 maschi (49,88%)

e 18.432 femmine (50,12%), di cui ultrasessantacinquenni 9.119 (24,79% sul totale), 4.206 maschi e 4.913 femmine*.

Nella Comunità di Valle delle Giudicarie e Rendena operano attualmente sei Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona (Giudicarie Esteriori, Pinzolo, Spiazzo Rendena, Borgo Chiese, Pieve di Bono-Prezzo e Storo). Nonostante sia la Comunità di Valle provinciale con la più alta percentuale di posti letto rispetto alla popolazione residente emergono sempre più difficoltà di accesso al servizio residenziale da parte di coloro collocati in graduatoria presso le varie strutture.

Le attuali previsioni demografiche registrano aumenti consistenti della popolazione anziana over 65 e over 85, maggiormente esposta a rischi di disabilità. Nel periodo 2005-2050 la percentuale di anziani over 65 passerà dal 19 al 33,6%, con una componente over 85 in crescita dal 2 al 7,8%. Una conferma del considerevole aumento degli anziani si ricava dall'indice di vecchiaia, costruito rapportando il numero degli anziani (di 65 anni e oltre) al numero dei giovani (fino ai 14 anni compiuti). In Trentino l'indice è praticamente triplicato dal 1986 ad oggi, passando dal 92,4% al 150,1% nel 2022*(* fonte ISPAT); nel 2030 probabilmente arriverà oltre il 174%. Questo invecchiamento costante della popolazione incrementerà in valore assoluto sia la domanda di servizi residenziali che la domanda di servizi semiresidenziali differenziati. Potenziare i servizi semiresidenziali diventa indispensabile per la sostenibilità dell'offerta dei servizi.

Nel corso del prossimo triennio l'Azienda deve pertanto puntare e diventare sempre più, nel rispetto delle disposizioni date dagli enti locali (Comunità di Valle) titolari delle competenze socio assistenziale e sanitaria, un punto di riferimento per la comunità locale, inserendosi nel sistema nella direzione del completamento della trasformazione in una Azienda multiservizio in grado di rispondere alla molteplicità e diversità del bisogno con interventi adeguati sul piano quantitativo che qualitativo.

Nel corso del 2011, per dare attuazione alla riforma del servizio sanitario provinciale, la Provincia ha introdotto alcuni cambiamenti nella gestione degli accessi alle R.S.A che sono diventati definitivi nel corso del 2012. In particolare sono state poste le basi per la riforma dell'U.V.M (Unità valutativa multidisciplinare) la quale ha esteso le proprie competenze anche ad altre aree del bisogno e modificato in parte il suo funzionamento. Peraltro si segnala ancora una volta l'aspetto, a nostro parere, negativo dell'assenza di rappresentanti delle APSP all'interno della stessa.

Occorre inoltre tener presente che nello scenario futuro vi sarà l'attuazione della Legge Provinciale nr 14 del 16 novembre 2017 Riforma del Welfare Anziani con le modifiche alla Legge nr.6/1998, legge che dovrebbe promuovere nuovi processi e sistemi di welfare territoriale, con un marcato protagonismo delle Comunità di Valle.

Nel 2023 è stata attivato Spazio Argento da parte della Comunità delle Giudicarie e quindi si dovrà attentamente procedere ad osservare e verificare le dinamiche conseguenti.

2.2 Linee programmatiche generali

Il Piano programmatico triennale definisce le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi generali da raggiungere in termini di sviluppo dell'attività istituzionale e di politiche gestionali atte ad assicurare efficacia ed efficienza.

Nelle considerazioni preliminari e nelle linee di indirizzo fondamentali tale piano viene adeguato allo scenario sociale ed istituzionale, indicando in termini generali le risorse umane, tecnologiche e finanziarie.

In tale contesto si dovrà tenere in debita considerazione quanto è stato previsto dall'aggiornamento delle "Direttive triennali 2025-2027 alle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona (APSP) che gestiscono Residenze socio-sanitarie per il conseguimento degli

obiettivi di razionalizzazione e qualificazione delle spese ai sensi dell'art. 2 comma 2 della LP 27/2010" approvate dalla Giunta Provinciale con deliberazione nr. 2251 del 23.12.2024. Le linee programmatiche generali che orientano lo sviluppo dell'ente si riassumono in:

- ✓ **Mantenimento e consolidamento dei processi gestionali**
- ✓ **Qualificazione dei servizi**
- ✓ **Integrazione e partecipazione alle attività territoriali**
- ✓ **Ricerca di economicità**
- ✓ **Partecipazione dei soggetti portatori di interesse nel processo gestionale.**

2.2.1. Mantenimento e consolidamento dei processi gestionali

Con il 2019 è stato previsto dalla Giunta Provinciale ha previsto la costituzione di un tavolo di lavoro finalizzato alla definizione di un Protocollo d'intesa PAT-UIPA per la definizione di obiettivi condivisi per implementare nuove attività e servizi.

Sarà opportuno continuare nell'individuazione dei principi base delle diverse progettualità in materia di gestioni associate/consortili sia a livello territoriale che provinciale e poi potrà quindi seguire lo sviluppo delle possibili consortilizzazioni di servizi sia con le Aziende della Comunità delle Giudicarie, sia con altre APSP su specifici progetti e sia soprattutto attraverso UIPA. Tutto ciò darà la possibilità di raggruppare molti più soggetti che in relazione all'attuale contesto di una progressiva contrazione delle risorse, associata ad un proliferare incessante di nuove norme tendenti a porre l'azione degli Enti Pubblici in condizioni di provvedere ad un progressivo, costante ammodernamento dei propri modelli organizzativi e individua la necessità di mettere in comune tra le strutture i principali servizi di supporto alle attività svolte a contatto con l'utenza al fine di ottimizzarne i costi ed di migliorare le performances attuali attraverso la specializzazione dei servizi.

Va in questo senso la convenzione stipulata con APAC per l'istituzione di un ufficio di supporto UIPA per la gestione delle gare di appalto sopra soglia delle APSP provinciali in relazione alla qualificazione delle stazioni appaltanti e che in futuro potrebbe diventare centrale di committenza per tutto il sistema.

4

2.2.2 Qualificazione dei servizi

Il personale dell'APSP rappresenta l'elemento più importante dell'intera organizzazione per raggiungere la missione aziendale; ogni professionista mette a disposizione le proprie competenze e conoscenze, risorse necessarie per garantire la qualità dei servizi.

L'azienda opera per potenziare tali competenze, per favorire la crescita e la valorizzazione del personale attraverso programmi di formazione finalizzati allo sviluppo culturale ed organizzativo.

La qualificazione ulteriore degli attuali servizi che risponda alla crescente domanda di assistenza in ospiti complessi e all'elevata incidenza di residenti non autosufficienti gravi richiede al personale una sensibilità al cambiamento e il rafforzamento delle loro professionalità.

Anche per l'anno 2025 il piano della formazione aziendale interna prevederà linee guida e percorsi formativi tesi a favorire lo sviluppo professionale, ad implementare le abilità finalizzandole all'aggiornamento continuo delle competenze personali, ad acquisire conoscenze che permettano di definire percorsi assistenziali efficaci, appropriati ed efficienti, a favorire il confronto tra i diversi operatori e promuovere la ricerca di modalità di lavoro in team multiprofessionale al fine della gestione di emergenze assistenziali ed adeguata gestione in situazioni di utenti recanti gravi patologie. Tale percorso formativo sarà oggetto, per quanto concerne l'anno 2023, di attenta valutazione, implementazione e aggiornamento

tramite somministrazione al personale dipendente di appositi questionari conoscitivi al fine di raccogliere le esigenze formative del singolo consentendo di approntare gli strumenti di programmazione ed il quadro dei bisogni emergenti nel contesto socio-sanitario aziendale. Al fine di implementare il benessere psico-fisico del personale è stata, con il contributo PAT, attivata positivamente la certificazione Family Audit per addivenire a procedure idonee allo scopo.

Nel 2020 è stato approntato il Piano aziendale triennale e sono state poste in essere le azioni in esso previste per il periodo di competenza ed inoltre le visite di valutazione effettuate dai valutatori, allo scopo individuati, hanno riportato risultati positivi. Il lavoro è poi proseguito in maniera soddisfacente e si è arrivato alla fine del primo triennio di applicazione. Ora si tratterà di proseguire con il processo di mantenimento.

Per quanto riguarda il benessere dell'ospite e in relazione alle patologie presenti in Azienda non è più procrastinabile l'allestimento e quindi la localizzazione all'interno della struttura di un Nucleo per i disturbi comportamentali destinato ad aiutare e contenere gli ospiti affetti da demenze nel momento delle manifestazioni più eclatanti dei disturbi del comportamento per i quali risulta difficile la gestione all'interno dei nuclei di assistenza generali e potrebbe dare sollievo anche agli altri degenti. Si auspica che tale processo possa essere attuato in tempi ragionevoli.

Naturalmente prima di arrivare a quanto sopra si è svolto con conclusione durante il 2020 il percorso formativo di supporto al personale addetto allo specifico compito con il supporto tecnico del dottor Tiziano Gomiero esperto della materia e che dovrà essere ripreso ed integrato.

Da ultimo si considera importante il miglioramento del servizio di animazione interno tramite la definizione di politiche di animazione che potranno essere sviluppate anche attraverso il reclutamento del volontariato attivo e l'organizzazione di eventi atti alla formazione del medesimo. Si valuta altresì necessaria la promozione di incontri con altre Apsp territoriali al fine di produrre spunti/confronti relativi all'organizzazione delle attività di animazione quotidiane.

Allo scopo è stato attuato nel 2019 il percorso di accreditamento dell'Azienda come sede di svolgimento per il Servizio civile con relative programmazioni e redazione dei progetti applicativi.

Per rispondere ai bisogni ed alle richieste del territorio si è proceduto alla richiesta di attivazioni di nr. 4 posti del Servizio di presa in carico diurna continuativa (PIC) autorizzati ed accreditati con determinazione del Dirigente dell'Unità di missione strategica disabilità ed integrazione socio-sanitaria della PAT nr. 11706 del 27.10.2023 e che durante il 2024 sono stati effettivamente avviati con copertura quasi massima delle presenze autorizzate.

2.2.3 Integrazione e partecipazione alle attività territoriali

L'evoluzione in materia di politiche socio-assistenziali e sanitarie orienta tutti gli enti a leggere le dinamiche del proprio territorio e quindi comprendere i bisogni reali della popolazione, a costruire un sistema nel quale i programmi e gli interventi rispondano alle aspettative delle comunità.

Gli scenari dell'invecchiamento della popolazione, dell'evoluzione della non autosufficienza sollecitano l'Azienda ad investire in nuove progettualità di interventi orientati non solo alla residenzialità ma, rispondendo ai molteplici bisogni della comunità, anche mettendo a disposizione le proprie potenzialità di sviluppo ed in particolare il proprio patrimonio di professionalità.

Le ipotesi di inserimento dell'Apsp in tale contesto possono consentire la possibile programmazione, in un'ottica di medio periodo e previa valutazione delle risorse disponibili,

di un'apertura di servizi sul territorio quali, ad esempio, servizi di assistenza domiciliare, infermieristica/fisioterapica, bagni assistiti, trasporto e accompagnamento di anziani non autosufficienti.

Tale ipotesi è stata supportata adeguatamente dalla Comunità di Valle e in collaborazione con le altre APSP e nell'ambito del progetto di introduzione di Spazio Argento nella zona delle Giudicarie e Rendena, stabilito dalla PAT, si stanno creando le condizioni di sviluppo di quanto sopra evidenziato con la valutazione in ordine alle possibili sinergie da porre in condivisione per attuare i servizi opportuni.

Vi è da sottolineare l'impegno dell'APSP a partecipare ad iniziative promosse dalle altre Apsp territoriali tendenti ad una sinergica integrazione dei residenti con il contesto territoriale.

2.2.4 Ricerca di economicità

L'azienda, applicando i principi di efficacia, efficienza e di economicità, nel triennio è impegnata in un percorso di ricerca e sviluppo di forme di collaborazione con altre APSP anche per il tramite di UPIPA al fine di individuare e pianificare processi gestionali più economici ottimizzando le risorse finanziarie, patrimoniali ed umane disponibili.

In particolare l'Azienda aderisce al progetto Smart Point UPIPA al fine di analizzare i costi dei vari servizi desunti dalla contabilità analitica e, alla luce delle Direttive triennali della PAT, tale adesione diventerà inderogabile e darà la possibilità di programmare interventi sulle attività nel caso emergano problematiche di gestione.

Inoltre si ritiene opportuno ancorché necessario (Direttive triennali PAT 2025-2027), partecipare alle proposte di aggregazione del fabbisogno per acquisti avanzate dalla PAT per il tramite di APAC le cui eventuali economie potranno essere utilizzate per le attività e gli investimenti a favore degli ospiti.

Oltre a quanto sopra evidenziato le ultime Direttive provinciali hanno imposto nel triennio 2025-2027, per ciascun esercizio, il rispetto del valore medio degli esercizi 2021-2023 delle spese per l'affidamento degli incarichi di studio, ricerca e consulenza ed alla stessa stregua per le spese di collaborazione, tranne quelle indispensabili connesse all'attività istituzionale, con riferimento al valore medio di quelle effettuate nel biennio 2008-2009.

2.2.5 Partecipazione dei soggetti portatori di interesse nel processo gestionale

L'azienda occupa e sempre più dovrà occupare un posto centrale nel sistema territoriale integrato dei servizi socio-assistenziali e sanitari al cittadino. Questo ruolo di riferimento la dovrà impegnare fortemente nei confronti della propria comunità. Sempre più, infatti, essa dovrà adottare modalità di coinvolgimento e partecipazione dei soggetti portatori di interessi nel processo di gestione, valutazione e miglioramento dei servizi.

In quest'ambito va inserita l'attività propositiva del Comitato Etico che dovrà essere articolata in maniera costruttiva sia come collettore degli interessi degli ospiti e delle famiglie sia come interlocutore per le scelte organizzative dell'Azienda. Eventualmente potranno essere messe in atto iniziative volte a stimolare la formazione del Comitato degli ospiti e dei familiari.

Inoltre dovranno essere individuate le forme più funzionali di raccolta dati e informazioni circa la soddisfazione dei residenti e dei famigliari sui servizi offerti.

Anche in questo contesto si dovrà tenere in debita considerazione quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e aspettative della popolazione della comunità territoriale di riferimento e la fase di pubblicizzazione delle attività e dei servizi.

3. PROGRAMMI INTERVENTI - INVESTIMENTI

3.1 Interventi strutturali

Su indicazioni e suggerimenti provenienti dai competenti uffici della PAT è stata affrontata la revisione e sistemazione di tutti gli ambienti di vita degli ospiti che oggi seppure decorosi rimangono non molto ampi e/o non compatibili coi parametri previsti dalle attuali normative in materia di autorizzazione ed inoltre non rispecchiano quelle che sono le esigenze anche nuove che sono emerse in questi anni. In preparazione di ciò e anche luce degli ultimi sviluppi intrapresi era stato approntato uno studio di fattibilità che rimetteva in gioco tutta la struttura esistente, che risente ormai degli anni essendo stata costruita considerando fatti e situazioni diverse rispetto alle attuali.

In relazione però alla situazione generale congiunturale era stato definito l'intervento parziale, in attesa di tempi migliori, limitato alla nuova collocazione degli Uffici Amministrativi, alla strutturazione di nuove camere nella parte più recente dell'edificio in modo da razionalizzare l'assistenza e soprattutto la realizzazione di una nuova centrale termica a biomassa che ha permesso una radicale riduzione dei costi di riscaldamento e di produzione di acqua calda sanitaria, soprattutto nell'anno 2022 che ha visto l'esplosione dei costi energetici, senza considerare i benefici derivanti dall'utilizzo di tecnologie di tipo naturale.

Nell'ottica di quanto sopra descritto erano stati finanziati dalla PAT, avviati nei primi mesi del 2016 e conclusi nel febbraio 2019, i Lavori di ristrutturazione e riqualificazione dell'Azienda che hanno riguardato:

- La realizzazione della nuova centrale termica a biomassa.
- Il completamento dell'edificio più recente nella facciata verso l'abitato di Santa Croce adiacente il vano scala antincendio costruito negli anni '90 con 2 nuove camere per piano (10 camere totali) a disposizione dei degenti.
- Il rifacimento e sistemazione funzionale degli Uffici amministrativi al 2° piano dell'edificio più vecchio liberato dalle stanze di degenza

Nel frattempo sono stati previsti nuovi lavori, sempre in accordo con la PAT, che ha previsto per la quasi totalità il finanziamento del 1° lotto per un totale importo dei lavori di Euro 3.475.343,15= di cui Euro 23.560,00= a carico dell'Azienda, integrato rispetto al costo iniziale causato dall'applicazione dei nuovi prezziari PAT e dai maggiori costi delle materie prime. I lavori sono partiti nel novembre 2022 dopo lo svolgimento della gara di appalto svolta da APAC. L'intervento riguarda i primi due livelli dell'edificio con la definizione della nuova localizzazione della cucina, della lavanderia e del Nucleo disturbi comportamentali. Durante lo svolgimento dei lavori sono emerse difficoltà realizzative anche in relazione all'impossibilità di prevedere preventivamente la situazione effettiva della struttura oggetto dell'intervento che hanno portato all'approvazione di nr. 3 varianti al progetto esecutivo di compresi anche nuovi prezzi rinegoziati una con supero di spesa e relativa richiesta di finanziamento che ha fissato l'ammontare totale dei costi ad Euro 3.719.287,83=.

Inoltre si è proceduto alla richiesta di finanziamento per il completamento della parte restante della struttura (2° lotto funzionale) per ulteriori attualmente previsti Euro 5.912.032,00 su un totale lavori di Euro 5.935.592,00=, e che saranno i seguenti:

- il completamento del rifacimento delle stanze di degenza dell'edificio più recente;
- la predisposizione di garage/rimessa per gli automezzi dell'Azienda;
- la realizzazione di magazzini e depositi funzionali alle esigenze della struttura
- la realizzazione dell'isolamento termico degli edifici;
- la sistemazione del vecchio edificio e il rifacimento del tetto dello stesso.

Restano da definire:

- l'approntamento dell'acquedotto dalla sorgente della "Malora", in concessione all'Azienda, ad uso irriguo per il parco ed i giardini ed eventualmente per gli utilizzi della lavanderia;
- il rifacimento dell'acquedotto di collegamento alla rete comunale dell'acqua potabile.

Risulta evidente che tutti questi interventi saranno possibili solo grazie al finanziamento provinciale e nei casi di impossibilità di rinvio dovranno essere valutate le forme di finanziamento degli stessi.

Per quanto riguarda il restante patrimonio immobiliare non strettamente legato all'attività istituzionale e cioè l'appartamento sito in condominio Rosa a Santa Croce e i terreni agricoli e non, dovrà essere valutata la possibilità di eventualmente procedere alla loro cessione se conveniente ed in ogni caso di procedere all'affitto degli stessi in modo da assicurare altre entrate all'Azienda.

4. POLITICA PER LA QUALITA'

Tra qualità ed organizzazione dei servizi il valore unificante e di riferimento è dato dall'attenzione alla specificità dell'utenza e delle sue caratteristiche, al fine di realizzare una effettiva personalizzazione dei servizi e realizzare una qualità che sia benessere e attenzione alla dimensione esistenziale. In tal senso si dovrà sviluppare/implementare un modello di qualità che ponga attenzione ai risultati e non solo ai processi al fine di sviluppare qualità di vita per gli ospiti, benessere organizzativo e qualità di lavoro per gli operatori.

La Politica per la qualità si esplica attraverso le seguenti linee di indirizzo:

1 – Assicurare la centralità della persona istituzionalizzata.

In relazione alla complessità dei residenti e al rischio di considerare l'Ospite residente come paziente, si intende accogliere la persona nella sua dimensione globale mediante la garanzia di un'assistenza multiprofessionale con interventi personalizzati nell'ottica dell'approccio multidimensionale alla persona, il mantenimento e/o il recupero delle capacità funzionali residue dell'Ospite oppure contenendo il peggioramento stesso.

2 - Sostenere i familiari dei residenti.

Assicurare loro la conoscenza del livello di assistenza garantito, la partecipazione all'organizzazione ed alla valutazione delle attività erogate.

3 - Promuovere l'integrazione con la comunità.

Il perseguimento sarà attuato mediante l'offerta di servizi al territorio, facilitando la partecipazione degli utenti alla vita comunitaria, nonché mediante la valorizzazione della presenza dei volontari e l'attuazione di progetti che mirano a favorire la collocabilità di soggetti svantaggiati (Intervento 19).

4 - Attuare politiche di sviluppo delle risorse umane.

A questo scopo saranno predisposti progetti per migliorare l'appropriatezza clinica nell'utilizzo degli interventi assistenziali, lo sviluppo di nuove competenze tramite la formazione e la qualificazione, la riorganizzazione dei servizi in funzione di obiettivi di

miglioramento o di avvio di nuovi servizi, la promozione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro (Family audit).

5 - Procedere al monitoraggio della qualità dei servizi erogati.

Una particolare attenzione sarà posta al controllo degli standard di qualità dichiarati e la somministrazione di strumenti di customer satisfaction.

4.1 Autovalutazione e valutazione della qualità

L'adesione al "Marchio Q&B" - modello di autovalutazione e valutazione U.P.I.P.A. - ha consentito di organizzare e gestire sistematicamente a partire dal 2007 l'autovalutazione e la valutazione della qualità della vita e del benessere degli anziani residenti in struttura e pertanto di adottare sistematicamente, come richiesto dal sistema di accreditamento, piani di miglioramento.

I risultati raggiunti dai Servizi aziendali, con la situazione emersa nel 2019, si sono rivelati molto soddisfacenti e la valutazione è cresciuta nel corso degli anni. Si segnala come molto significativo l'aumento della consapevolezza e l'autovalutazione da parte della struttura organizzativa sull'offerta e realizzazione dei servizi.

Restano comunque sotto controllo i fattori per i quali sono state evidenziate maggiori difficoltà e per i quali bisognerà intraprendere anche nel prossimo futuro azioni di miglioramento.

4.2 Indagini di soddisfazione

A decorrere dall'anno 2004, l'A.P.S.P. "Giudicarie Esteriori" di Bleggio Superiore, nella convinzione che misurare il livello di soddisfazione percepito dai fruitori dei servizi rappresenti un elemento strategico per il miglioramento della qualità degli stessi, effettua
9

delle indagini di customer satisfaction rivolte ai residenti e loro familiari. Le indagini per rilevare la soddisfazione del cliente rappresentano uno strumento che permettono all'Ente di ottenere un ritorno di informazioni rispetto alla qualità percepita dei servizi offerti da parte dei fruitori stessi

Dare ascolto al cliente/residente, comprenderne le aspettative, prestare attenzione ai bisogni dei destinatari ultimi di quanto erogato e rilevarne in progress il loro livello di soddisfazione, sono passaggi necessari per il miglioramento continuo della Qualità dei servizi erogati; oltre a ciò, permettono di pianificare azioni migliorative rispetto a quanto erogato, di perdere autoreferenzialità ed aprirsi al confronto.

La progressiva riduzione della percentuale di risposta avuta con il passare degli anni, con conseguente perdita di significatività, ha indotto questa Amministrazione nel 2011 a modificare le modalità di distribuzione dei questionari ai soggetti interessati e questo ha prodotto un notevole aumento di questionari compilati e restituiti (49% anno 2007- 66% anno 2011).

Negli anni 2013, 2015, 2017 e 2019 è stata effettuata regolarmente l'indagine che ha confermato il grado di partecipazione dell'indagine precedente, ha prodotto risultati molto soddisfacenti su interventi condotti su obiettivi individuati a seguito del precedente sondaggio ed ha ulteriormente fornito indicazioni utili sulle aree di possibile miglioramento.

Nel 2020 e nel 2021 non è stato possibile, a causa della situazione pandemica, effettuare la nuova indagine con una possibile revisione del questionario al fine di renderlo più accattivante e meno pesante da compilare anche in via telematica.

A dicembre 2022 si è proceduto alla somministrazione del questionario relativo alla nuova indagine di soddisfazione.

Dal 2014, come previsto normativamente, sono stati attivate le procedure per rilevare dal personale dipendente lo stato del benessere organizzativo.

Dal 2016 si è proceduto alla nuova rilevazione sulla base di un questionario affinato che più si attagliava alle esigenze dell'Azienda.

Nel 2019 si è individuato uno strumento più attinente alle dinamiche e alle problematiche stress lavoro correlate che ormai rappresentano la parte più delicata dello svolgimento della prestazione lavorativa che poi è stato ulteriormente affinato nel corso dell'indagine effettuata del 2021. Tale indagine rappresentava un primo livello che poi è stato sviluppato con quello effettuato a cavallo tra il 2022 e il 2023 e successivamente con l'analisi dello stress lavoro correlato.

I processi di cui sopra dovranno essere sempre affinati e definiti in modo da offrire indicazioni concrete per diminuire il livello di disagio del personale all'interno dell'organizzazione.

5. BUDGET TRIENNALE 2025-2027

L'art. 4 del DPR 13 aprile 2006 n. 4/L prevede la predisposizione da parte delle APSP del Bilancio pluriennale, redatto in termini di competenza, che copre un periodo non inferiore ai tre anni, da aggiornare annualmente in occasione della presentazione del budget annuale. Ai sensi dell'art. 11 del regolamento aziendale di contabilità, il bilancio pluriennale rappresenta l'implementazione economico-finanziaria del piano programmatico. 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, anche attraverso eventuali valorizzazioni del patrimonio immobiliare.

Si sottolinea peraltro la difficoltà nel formulare previsioni che vanno oltre il 2025, in relazione alla situazione economica fortemente instabile in atto, in quanto le dimensioni dei valori dell'esercizio sono anche notevolmente influenzate dal finanziamento provinciale fissata annualmente dalla Giunta Provinciale in sede di approvazione delle direttive e non contengono proiezioni circa gli esercizi futuri.

10

5.1 Esercizio 2025

Il budget per l'esercizio 2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione nr. 20 del 30.12.2022 in ottemperanza ai principi previsti dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n. 4/L espone un pareggio di esercizio.

La differenza fra costi e ricavi da coprire con retta alberghiera ammonta ad Euro 2.511.984,56=, tenendo conto del finanziamento provinciale stabilito dalle Direttive per le RSA per l'anno 2025, provvedendo pertanto a fissare la retta alberghiera ad Euro 50,60=/giorno con un aumento di Euro 0.40=/giorno corrispondente ad un aumento percentuale dello 0,80% della medesima tariffa del 2024.

Per poter assicurare il pareggio di bilancio è stata prevista una presenza di 136 ospiti medi giornalieri inferiori ai posti autorizzati dell'Azienda che sono nr. 138 totali con una previsione di posti privati da RSA a pagamento (nr. 8).

5.2 Esercizio 2026

La redazione del budget per l'esercizio 2026 ha tenuto conto della previsione di aumento dell'2,0%, sull'andamento dei prezzi al consumo, dei costi della produzione e dei corrispondenti ricavi ponderando con le situazioni oggettive e l'andamento dei costi e le

possibili riduzioni di spesa. Per quanto riguarda i costi del personale sono stati mantenuti in linea con quelli previsti per l'anno 2025 poiché l'eventuale maggior costo derivante dall'applicazione del futuro nuovo contratto per il Comparto Autonomie Locali si prevede venga sostanzialmente neutralizzato da entrate corrispondenti.

La differenza fra costi e ricavi da coprire con retta alberghiera ammonta ad Euro 2.534.815,36=.

In relazione a tali elementi programmatici ed al fine del mantenimento del pareggio di bilancio si prevede un aumento della retta alberghiera giornaliera di degenza di € 0,46 (51,06=/giorno) corrispondente ad un aumento percentuale sulla retta alberghiera di degenza prevista su anno 2025 (€ 50,60=/giorno) dello 0,91% per coprire l'ulteriore differenza fra costi e ricavi mantenendo inalterato l'ammontare del finanziamento provinciale su 2025.

5.3 Esercizio 2027

Analogamente a quanto fatto per il budget 2026, si è proceduto ad una previsione di aumento di un ulteriore 2,0%, sull'andamento dei prezzi al consumo, dei costi della produzione e dei corrispondenti ricavi ponderando con le situazioni oggettive e l'andamento dei costi e le possibili riduzioni di spesa. Per quanto riguarda i costi del personale sono stati mantenuti in linea con quelli previsti per l'anno 2025 poiché l'eventuale maggior costo derivante dall'applicazione del futuro nuovo contratto per il Comparto Autonomie Locali si prevede venga sostanzialmente neutralizzato da entrate corrispondenti.

La differenza fra costi e ricavi da coprire con retta alberghiera ammonta ad Euro 2.580.487,76=.

In relazione a tali elementi programmatici ed al fine del mantenimento del pareggio di bilancio si prevede un aumento della retta alberghiera giornaliera di degenza di € 0,92 (51,98=/giorno) corrispondente ad un aumento percentuale sulla retta alberghiera di degenza prevista su anno 2026 (€ 51,06=/giorno) dello 1,80% per coprire l'ulteriore differenza fra costi e ricavi mantenendo inalterato l'ammontare del finanziamento provinciale su 2026.



F.to

IL PRESIDENTE
Martino Pellizzari

Bilancio preventivo economico pluriennale di previsione			Esercizio 2025	Esercizio 2026	Esercizio 2027
			Importi	Importi	Importi
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE				
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI		7.520.112,19	7.543.442,99	7.588.615,39
	010	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	7.217.228,64	7.240.559,44	7.285.731,84
	020	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	302.883,55	302.883,55	302.883,55
IV)	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-	-	-
	010	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		639.954,56	639.954,56	639.954,56
	010	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	254.454,56	254.454,56	254.454,56
	020	ALTRI RICAVI E PROVENTI	379.500,00	379.500,00	379.500,00
	030	RENDITE PATRIMONIALI	6.000,00	6.000,00	6.000,00
(A) TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			8.160.066,75	8.183.397,55	8.228.569,95
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE				
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI		762.010,58	777.250,79	792.795,81
	010	ACQUISTI	762.010,58	777.250,79	792.795,81
	020	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	-	-	-
II)	SERVIZI		1.494.920,58	1.523.121,18	1.551.840,77
	010	PRESTAZIONE SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA	444.520,58	453.410,99	462.479,21
	020	SERVIZI APPALTATI	570.000,00	581.400,00	593.028,00
	030	MANUTENZIONI	168.000,00	171.360,00	174.787,20
	040	UTENZE	108.700,00	110.874,00	113.091,48
	050	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	95.000,00	95.000,00	95.000,00
	060	ORGANI ISTITUZIONALI	56.600,00	57.732,00	58.886,64
	070	SERVIZI DIVERSI	52.100,00	53.344,19	54.568,23
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI		33.000,00	12.000,00	12.000,00
	010	GODIMENTO BENI DI TERZI	33.000,00	12.000,00	12.000,00
IV)	COSTO PER IL PERSONALE		5.560.203,66	5.560.203,65	5.560.203,65
	010	SALARI E STIPENDI	4.116.630,84	4.116.630,84	4.116.630,84
	020	ONERI SOCIALI	1.151.739,78	1.151.739,78	1.151.739,78
	030	TFR	202.441,81	202.441,81	202.441,81
	040	TRATTAMENTO DI QUIESCENZA E SIMILI	57.891,22	57.891,22	57.891,22
	050	ALTRI COSTI	31.500,00	31.500,00	31.500,00
V)	AMMORTAMENTI		245.931,93	245.931,93	245.931,93
	010	AMMORTAMENTI	245.931,93	245.931,93	245.931,93
VI)	ACCANTONAMENTI		-	-	-
	010	SVALUTAZIONE DEI CREDITI	-	-	-
	020	ACCANTONAMENTI PER RISCHI	-	-	-
	030	ALTRI ACCANTONAMENTI	-	-	-
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		44.500,00	45.390,00	46.297,80
	010	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	44.500,00	45.390,00	46.297,80
B) TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			8.140.566,75	8.163.897,55	8.209.069,95
X) RISULTATO DELLA GESTIONE (A-B=X)			19.500,00	19.500,00	19.500,00
C)	PROVENTI FINANZIARI				
I)	PROVENTI FINANZIARI		8.000,00	8.000,00	8.000,00
	010	PROVENTI FINANZIARI	-	-	-
	020	ALTRI PROVENTI FINANZIARI	8.000,00	8.000,00	8.000,00
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI		22.500,00	22.500,00	22.500,00
	010	INTERESSI PASSIVI	22.500,00	22.500,00	22.500,00
	020	ALTRI ONERI FINANZIARI	-	-	-
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			- 14.500,00	- 14.500,00	- 14.500,00
D)	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI				
I)	PROVENTI STRAORDINARI		-	-	-
	010	PROVENTI STRAORDINARI	-	-	-
II)	ONERI STRAORDINARI		-	-	-
	010	ONERI STRAORDINARI	-	-	-
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA			-	-	-
Y) RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (X+C+D=Y)			5.000,00	5.000,00	5.000,00
E)	IMPOSTE SUL REDDITO				
I)	IMPOSTE SUL REDDITO		5.000,00	5.000,00	5.000,00
	010	IMPOSTE SUL REDDITO	5.000,00	5.000,00	5.000,00
E) TOTALE IMPOSTE			5.000,00	5.000,00	5.000,00
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO (Y-E)			0,00	- 0,00	0,00

