



Storo, 28 dicembre 2022

**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona**

Via Sette Pievi, 9

38089 – STORO –TN

tel. 0465/686018 - Fax 0465/680843

Cod. Fisc. 86003930228 – P.IVA 01437290222

e-mail: [info@apspstoro.it](mailto:info@apspstoro.it) pec: [rsastoro@pec.it](mailto:rsastoro@pec.it)

## **Piano programmatico triennale 2023-2025**

### **Indice**

1	Premessa .....	2
2	Piano programmatico triennale 2023-2025 .....	3
	2.1 Scenario sociale ed istituzionale .....	3
	2.2 Linee programmatiche generali triennali.....	6
	2.3 La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali .....	8
	2.4 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione .....	9
3	Politiche per l'equilibrio economico .....	10
4	Risorse finanziari ed economiche, bilancio di previsione triennale 2023-2025.....	11
	4.1 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare.....	13
5	Obiettivi specifici esercizi 2023-2025.....	13
	5.1 Prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione ed obbligo di trasparenza e diffusione delle informazioni: indicazioni al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT).....	14

## 1 Premessa

L'Azienda Pubblica alla Persona "Villa San Lorenzo" è nata il primo gennaio 2008 dalla trasformazione della preesistente Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza "Centro di Servizi, Cura e Soggiorno per Anziani di Storo e Bondone" in A.P.S.P., istituita dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 2984 di data 21.12.2007. È stata amministrata dal Commissario Straordinario nominato con la precitata deliberazione provinciale fino al 23.05.2008, data d'insediamento del Consiglio di Amministrazione nominato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 1096 di data 29.04.2008 e formato dai rappresentanti degli Enti fondatori, precisamente: 2 rappresentanti del Comune di Storo, 1 rappresentante del Comune di Bondone, 1 rappresentante della Parrocchia di Storo, 1 rappresentante della Cooperativa Valle del Chiese, 1 rappresentante del Consorzio Elettrico di Storo e 1 rappresentante della Banca di Storo (ora Banca Valsabbina S.C.p.A.).

Lo Statuto dell'Azienda, approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 294 del 9.10.2007 modificato successivamente con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 5 del 07.03.2017 e approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 133 del 17.05.2017, affida al Consiglio di Amministrazione funzioni di programmazione che vengono dallo stesso esercitate attraverso l'adozione del bilancio preventivo economico annuale-budget e bilancio economico preventivo di previsione pluriennale e del piano programmatico, nelle forme e contenuti precisati dai regolamenti attuativi dello Statuto e specificatamente dai regolamenti: aziendale, di contabilità, per i contratti, di organizzazione e per il personale.

Per assicurare all'APSP "Villa San Lorenzo" l'esercizio delle funzioni di programmazione nelle forme previste dal disegno istituzionale, il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 dicembre adotta:

- **il bilancio preventivo economico pluriennale di previsione** redatto in termini di competenza, con l'osservanza dei principi generali in tema di bilancio; copre un periodo non inferiore ai tre anni e non superiore alla durata del mandato del Consiglio di Amministrazione. Esso viene aggiornato annualmente in occasione della presentazione del budget, al cui schema esso si adegua. La prima annualità del bilancio pluriennale coincide con quella del budget;
- **Il budget** che è lo strumento di programmazione e controllo dell'attività dell'azienda ed esprime analiticamente il risultato economico per l'esercizio 2023.
- **Il piano programmatico** che costituisce allegato al bilancio preventivo economico triennale: ha carattere generale ed illustra gli aspetti socioeconomici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche. Esso indica altresì le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio e della gestione del patrimonio immobiliare compatibilmente con le proprie potenzialità aziendali.

Il bilancio preventivo economico pluriennale di previsione 2023-2025 e il piano programmatico triennale rappresentano gli atti di programmazione che – aggiornati di anno in anno - tracceranno le prospettive di sviluppo dell'Azienda nel medio periodo.

## 2 Piano programmatico triennale 2023-2025

Il piano programmatico aziendale, come sopra anticipato, risponde alle esigenze di pianificazione delle varie attività aziendali e, ai sensi dell'art. 12 del regolamento di organizzazione generale dell'Azienda, deve contenere i seguenti elementi:

- il quadro generale contenente l'analisi dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'Azienda;
- gli obiettivi generali e specifici di sviluppo e funzionamento dell'APSP;
- le azioni e i soggetti interessati;
- il piano di finanziamento;
- le indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane;
- le indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità.

### 2.1 Scenario sociale ed istituzionale

L'APSP "Villa San Lorenzo" vuole continuare ad essere uno strumento attivo nella realtà del proprio principale bacino di utenza (comuni di Storo e Bondone) con il quale fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione e promuovere la coesione sociale e la qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento e della disabilità.

Le attuali statistiche demografiche provinciali (dati pubblicati dal Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento) registrano nei termini seguenti l'invecchiamento della popolazione nell'ambito della Comunità delle Giudicarie.

01.01.2022 <i>Comunità delle Giudicarie</i>		01.01.2022 <i>Trentino</i>	
<b>Totale residenti</b>	<b>36.814</b>	<b>Totale residenti</b>	<b>540.958</b>
Classi di età	N.	Classi di età	N.
65-69	2.325	65-69	31.979
70-74	2.138	70-74	29.553
75-79	1.725	75-79	23.592
80-84	1.374	80-84	19.412
85-89	833	85-89	11.840
90-94	427	90-94	5.941
95-99	124	95-99	1.690
100 e oltre	13	100 e oltre	209
<b>Totale 65 e oltre</b>	<b>8.959</b>	<b>Totale 65 e oltre</b>	<b>124.216</b>
<b>Pari al</b>	<b>24,33%</b>	<b>Pari al</b>	<b>22,96%</b>

Si può notare come la percentuale di popolazione ultra sessantacinquenne nel territorio della Comunità delle Giudicarie rimane, percentualmente più elevata rispetto a quella su base provinciale, infatti è pari al 24,33% contro il 22,96% e tendenzialmente in aumento rispetto al 2021 ed ai dati PAT.

La Pandemia di SARS-CoV-2, con più ondate di contagi tuttora presente con la variante Omicron, ha colto impreparato, soprattutto nella parte iniziale, l'intero sistema sanitario mondiale.

L'insegnamento di questo periodo negativo, ha dei risvolti positivi, ovvero quello di aver imparato a convivere con l'emergenza, in quanto la paura iniziale nell'affrontare difficoltà mai viste, ha lasciato il posto alla consapevolezza che si può affrontare un dramma di questa portata o anche di altri futuri, grazie alla professionalità e all'impegno, di un gruppo coeso, maturo e responsabile.

Nel 2023 diverrà perciò fondamentale ricostruire l'idea di longevità; la sfida nei prossimi anni, sarà quella di adottare ed implementare a livello di sistema, strategie volte a preparare le strutture socio-sanitarie-assistenziali a dare risposte tali da permettere un reale miglioramento della qualità di vita dell'anziano.

Dati i limiti di sostenibilità della rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici, alcune politiche dovranno essere potenziate: la promozione del benessere e la prevenzione della non autosufficienza nelle persone adulte anziane, la promozione della permanenza dell'anziano in condizioni di sicurezza ed inclusione sociale nella propria abitazione, la formazione ed il sostegno dei gruppi di interesse, la conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura, la trasparenza del mercato e la qualificazione dei servizi di assistenza familiare privata.

L'attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007 n. 13, sta promuovendo nuovi processi e sistemi di welfare territoriale, con un marcato protagonismo delle municipalità e delle Comunità di valle, nei quali "Villa San Lorenzo" può situarsi come co-attore dei servizi e dei processi di programmazione e sperimentazione.

A tale scopo, continua la fattiva collaborazione con la Comunità delle Giudicarie nella gestione di servizi e nella programmazione. In particolare, appare doveroso evidenziare che a dicembre 2022 è stata confermata l'attuazione nel 2023 del progetto Spazio Argento Giudicarie. Il suddetto progetto presso la Comunità delle Giudicarie consentirà di informare la collettività circa i servizi promossi in Giudicarie a favore di anziani e loro famiglie (i destinatari, le caratteristiche, i relativi costi e modalità di accesso). Tali servizi afferiscono a differenti soggetti ovvero Comunità di valle, Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari-APSS e Aziende Pubbliche per i Servizi alla persona-APSP.

In tale ottica, il Centro Servizi, infatti, in convenzione con la Comunità delle Giudicarie, continuerà a fornire servizi alla popolazione dei Comuni di Storo e limitrofi.

L'adesione all'offerta si è dimostrata molto variabile negli anni, soprattutto per quanto riguarda il servizio di podologia e parrucchiera che ha subito una battuta d'arresto in questo periodo pandemico. Dal 2017 ad oggi si è invece, registrato un esponenziale aumento del servizio pasti a domicilio che registra attualmente una media di 35 pasti giornalieri.

Per quanto concerne i servizi storici e quelli di più recente istituzione a "Villa San Lorenzo", si ricorda che nel 2012 è stata conseguita l'autorizzazione per la Casa di Soggiorno ora denominata "Accoglienza per anziani" per persone autosufficienti con n. 5 posti letto. Attualmente il servizio risulta apprezzato e i posti sono occupati per gran parte dell'anno con una percentuale vicina al 100%. E' nell'interesse dell'Ente procedere nel corso

dell'anno 2022, all'ampliamento di ulteriori 3 posti letto per autosufficienti, pandemia permettendo, ottimizzando l'uso degli spazi di degenza.

Nel corso del 2013 è stato autorizzato e accreditato un ulteriore posto letto per ospiti non autosufficienti, non convenzionato che registra anch'esso un livello di occupazione annuale molto alto.

Nel 2014 è stato conseguito l'accreditamento per il Servizio di fisioterapia per esterni, rinnovato il 20.12.2019 ed è stato stipulato il contratto con l'APSS affinché l'attività possa essere svolta presso la Casa per la Salute di Storo. Dopo un avvio brillante si è registrato un calo nelle prenotazioni risolto nel 2018 con l'introduzione del servizio fast track, che consente un canale privilegiato per le persone sottoposte ad intervento chirurgico, che ha ridefinito il trend in modo positivo, confermato anche nell'anno 2021.

Si precisa che nel corso del 2019 l'APSP "Villa San Lorenzo", in occasione della verifica triennale della permanenza dei requisiti di autorizzazione ed accreditamento dei propri servizi, svolta dalla APSS, ha dimostrato non solo l'ottemperanza delle norme minime previste dalla legge ma di possedere un livello molto elevato di qualità ed organizzazione.

La legge provinciale 24 luglio 2012, n. 15, "*Tutela delle persone non autosufficienti e delle loro famiglie e modificazioni delle leggi provinciali 3 agosto 2010, n. 19, e 29 agosto 1983, n. 29, in materia sanitaria*" e la Deliberazione n. 2352 dd. 30 ottobre 2012 "*Atti di indirizzo in materia di programmazione dei servizi assistenziali domiciliari*" prevedono la possibilità per gli enti gestori di RSA, già accreditati, di esercitare anche a domicilio le prestazioni già svolte in ambito residenziale in ambito residenziale e semiresidenziale (S.A.D., assistenza infermieristica, riabilitativa e psicologica).

A questo proposito, "Villa San Lorenzo" è autorizzata all'esercizio a domicilio di prestazioni di fkt, assistenziali ed infermieristiche, tuttavia allo stato attuale solo il servizio di fisioterapia viene richiesto saltuariamente. L'obiettivo futuro sarà quello di potenziare tali servizi assistenziali mediante una mirata campagna di conoscenza all'utenza per dare maggiori risposte al territorio.

Il Comune di Storo rimane l'interlocutore preferenziale per le problematiche della popolazione e in molteplici occasioni, non ultima l'utilizzo della Casa per la Salute, la collaborazione con "Villa San Lorenzo" è stata proficua.

Nel corso del 2016 il Comune di Storo ha rilevato una crescente richiesta di aumento della disponibilità del Punto Prelievi a seguito dei lunghi tempi di attesa. La richiesta a "Villa San Lorenzo" di gestire il Punto Prelievi ha comportato l'avvio dell'iter di autorizzazione e accreditamento, conseguito in data 27 ottobre 2016 e confermato nel 2019 in occasione della triennale verifica di permanenza dei requisiti svolta dalla APSS.

Dal 2017 è stata inoltre aumentata l'offerta a 3 giornate alla settimana che risultano ad oggi una buona soluzione per rispondere alle esigenze del territorio. I costi sono completamente coperti dalla convenzione stipulata con APSS. Inoltre il Comune di Storo ha dato disponibilità ad intervenire in caso di bisogno purché il servizio ai cittadini venga garantito. Anche questo servizio a causa della pandemia nel 2020 ha subito una chiusura di tre mesi funzionale a garantire i requisiti minimi di sicurezza per gli utenti. Il servizio è stato riaperto il 29.06.2020 e tutt'ora è in attività.

Si ricorda inoltre la convenzione con l'Associazione Volontari del Servizio Ambulanza di Storo per la quale l'APSP "Villa San Lorenzo" dal 2013 mette a disposizione i propri

infermieri al fine di rafforzare il servizio d'emergenza sul territorio. Detto servizio anche per l'annualità 2023 prevede una copertura sette giorni su sette, dalle ore 07.00 alle ore 18.00 con l'istituto della pronta disponibilità.

## **2.2 Linee programmatiche generali triennali**

Aldilà delle linee di indirizzo dell'Assessorato provinciale per quanto concerne il futuro delle APSP, "Villa San Lorenzo" intende proseguire nella attuazione della propria Mission e Politica per la qualità approvata da Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione n. 27 dd. 18.08.2016, che prevede i seguenti traguardi nel medio periodo.

### **Obiettivi strategici:**

#### **1. Supporto alla comunità locale**

Disponibilità a rispondere alle esigenze manifestate da interlocutori pubblici e privati attraverso la realizzazione e l'erogazione di ulteriori servizi rispetto a quelli già in essere nel rispetto della Mission e dei documenti di programmazione Provinciali.

#### **2. Immagine sociale**

Intraprendere azioni allo scopo di migliorare l'immagine sociale della APSP "Villa San Lorenzo", specialmente in ambito locale. Proporsi come centro catalizzatore di attività e proposte aperte alla cittadinanza per attivare uno scambio intergenerazionale e sfatare vecchi tabù.

#### **3. Centralità della persona residente in struttura**

In relazione alla complessità dei residenti e al pericolo 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'anziano oppure contenendo il peggioramento stesso.

#### **4. Attività consortile**

Vista la situazione periferica del Comune di Storo, dove è situata la struttura, rispetto al capoluogo di provincia, è imprescindibile rafforzare le politiche di ottimizzazione delle risorse mediante la realizzazione di attività in consorzio con altre APSP della zona; un raccordo sempre più stretto con le APSP vicine sarà sempre più fondamentale, non solo per le gare d'appalto e per la realizzazione delle procedure di assunzione, ma anche, per una discussione aperta e sinergica sulle strategie economiche da adottare al fine, non solo di ottimizzare le risorse, ma anche di offrire servizi di qualità speculari e complementari.

Ciò, anche in ottemperanza agli orientamenti ed indirizzi contenuti nel progetto di riforma provinciale del welfare anziani e dell'assetto istituzionale delle APSP che stabilisce la necessità di ricomposizione e semplificazione della governance delle aziende e di razionalizzazione dei costi dei servizi amministrativi.

In tal senso ad oggi prosegue la sinergia operata dall'APSP "Villa San Lorenzo" che con l'APSP "Padre Odone Nicolini" di Pieve di Bono-Prezzo, sta portando avanti il processo iniziato con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della convenzione per l'affidamento dell'incarico di direzione in forma associata a fare data dal 01.01.2018 al già direttore della APSP di Pieve di Bono-Prezzo, dott.

Giovanni Antolini, ai sensi dell'art. 10 della L.R. n. 7 del 21.09.2005 e ss.mm. e proseguito con l'approvazione del progetto di integrazione di alcuni servizi strategici e di staff delle due APSP. Tale progetto ad oggi sta continuando sotto la direzione associata della dott.ssa Beatrice Vaglia.

In tal senso è orientata inoltre, la collaborazione non solo con l'APSP di Pieve di Bono-Prezzo ma anche con quella di Borgo Chiese. Infatti, le tre case, già nel 2015, hanno stipulato apposita convenzione relativa alla gestione delegata della procedura di gara ad evidenza pubblica relativa all'affidamento del servizio di sanificazione ambientale ordinaria e periodica da espletarsi nelle tre aziende per un periodo di tre anni eventualmente rinnovabile di ulteriori tre anni fra le tre APSP sopra indicate. La procedura che ha interessato APAC per la fase ad evidenza pubblica si è conclusa con l'aggiudicazione del servizio alla ditta Cooperativa Pulizie Ravenna (CO.PU.RA) che attualmente e sino al 2023 si occuperà di tale servizio. La volontà è di rinsaldare tale convenzione anche per la gara che verrà indetta nel 2023 per tale servizio.

In considerazione dello spirito sinergico di gestione delle procedure di evidenza pubblica fra le tre APSP della Val Del Chiese, è in corso la procedura per la scelta del contraente per l'appalto del servizio di ristorazione c/o APAC che dovrebbe concludersi entro l'aprile 2023.

Infine, nel corso del 2017 è stata stipulata una convenzione per la gestione associata di procedure per l'acquisizione di risorse umane fra tutte le sei APSP della Comunità delle Giudicarie. Grazie a tale accordo in questi anni sono stati indetti numerosi Concorsi (da ultimo quello da Operatore Socio Sanitario) che ha permesso la copertura di numerose figure professionali. La predetta convenzione, scadente al 31.12.2023, verrà sicuramente promossa anche per il triennio successivo.

#### 5. Sviluppo delle risorse umane

È necessario attuare politiche di sviluppo per il personale attraverso progetti per migliorare l'appropriatezza clinica nell'utilizzo degli interventi assistenziali, lo sviluppo di nuove competenze attraverso la formazione e la qualificazione, la riorganizzazione dei servizi in funzione di obiettivi di miglioramento o di avvio di nuovi servizi.

Nel corso del 2019, l'APSP "Villa San Lorenzo", credendo fortemente nell'importanza del garantire il benessere dei propri dipendenti ha aderito e poi conseguito la certificazione "Family Audit" che attesta l'impegno dell'Azienda nel favorire la promozione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. L'obiettivo dei prossimi anni sarà dunque quello di mantenere e sviluppare tale policy attraverso la messa in atto e l'implementazione delle iniziative previste e condivise nel piano delle azioni, considerando la certificazione ricevuta quale punto di partenza e non di arrivo. Il percorso di Family Audit ha permesso all'Ente di far parte, come soggetto aderente, al distretto Famiglia della Val del Chiese promosso dai comuni della stessa e con capofila il Comune di Storo e al Distretto Famiglia delle APSP Trentine al quale si è aderito in veste di soggetto promotore, con deliberazione del Consiglio d'Amministrazione n. 46 dd. 27/12/2019.

Confermiamo che l'iter programmatico del Family Audit si è concluso con il rilascio della certificazione Family Audit Executive avventura in data 28 novembre 2022.

L'ApSP intende aderire al processo di mantenimento e si impegna a garantire per tre anni il livello di conciliazione vita e lavoro raggiunto con il processo di certificazione Family Audit.

La tensione continua verso la qualità rappresenta il valore condiviso e l'obiettivo prioritario per tutte le figure professionali impegnate a vario titolo in APSP nei distinti settori socio sanitari assistenziali, nonché gestionali e amministrativi.

Presupposto della qualità, sia dal punto di vista del servizio offerto che di quello della qualità della vita dei dipendenti, è una dotazione organica stabile e certa. A tal fine l'Azienda si è impegnata e si impegnerà per favorire, nel modo più ampio possibile, l'occupazione a tempo indeterminato, investendo energie nella realizzazione dei pubblici concorsi per la copertura dei posti vacanti. In questi anni sono stati espletati vari concorsi quali operario qualificato, infermiere ed O.S.S.. Obiettivo del prossimo triennio sarà dunque la realizzazione, in collaborazione con le altre APSP del territorio, dei concorsi per educatore professionale e per medico.

La tensione verso la razionalizzazione in un contesto economico-organizzativo, caposaldo della policy di "Villa San Lorenzo", *ri-letta* nel contesto sinergico instaurato con l'APSP "Padre Odone Nicolini" di cui al punto precedente, ha spinto la direzione a proporre agli amministratori dei due Enti l'impiego di un responsabile unico della qualità e della formazione esterno indicato da Upipa in quanto l'attuale incaricata per tale attività è stata assegnata alla funzione di coordinamento delle attività assistenziali.

#### 6. Implementazione del modello organizzativo socio sanitario

Promozione e miglioramento della qualità della vita dei residenti (ospiti), della qualità dell'assistenza, dell'organizzazione dell'assistenza, anche attraverso il consolidamento e lo sviluppo a ulteriori livelli assistenziali, del modello organizzativo "Primary Nursing" che ha trovato un ottimo riscontro sia tra gli ospiti, i familiari e i dipendenti stessi.

Anche nel corso dell'anno 2022 l'APSP "Villa San Lorenzo" ha aderito al marchio Q&B e in occasione della verifica annuale di data 11 ottobre 2022 è stata confermata la certificazione Benchmark del Marchio Qualità e Benessere.

Il mantenimento del livello di performance raggiunto sarà, risorse permettendo, obiettivo per il 2023.

### **2.3 La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali**

La qualificazione ulteriore degli attuali servizi istituzionali dovrà derivare da una sensibilità ai cambiamenti in atto e coinvolgere gli operatori, gli ospiti e i familiari nell'ambito dei sistemi di gestione per la qualità e dei progetti di miglioramento e sperimentazione. In particolare alcuni obiettivi risultano meritevoli di particolare investimento: la promozione della Fisioterapia per esterni presso la Casa per la Salute di Storo.

Per il prossimo triennio sarà necessario:



- implementare l'offerta dei posti letto attraverso la creazione di 3 nuovi posti per autosufficienti (Casa Soggiorno), obiettivo che verrà perseguito già dal 2023 nell'ambito dei lavori programmati per il miglioramento dell'impianto di chiamata infermieri;
- ampliare l'offerta di servizi rivolti agli esterni cercando di rispondere alle esigenze e alle carenze del territorio. Obiettivo del triennio sarà infatti, compatibilmente a quanto determinato dal legislatore, rispondere alle richieste di presa in carico diurna ma anche partecipare ad eventuali sperimentazioni promosse dalla APSS, sempre con l'obiettivo di diventare un presidio funzionale al territorio, alla luce del sempre più un importante ruolo istituzionale rivestito nel sistema territoriale delle politiche sociali e socio-sanitarie;
- promuovere i servizi già attivi di fisioterapia per esterni ed assistenza domiciliare, ad oggi, poco conosciuti e sfruttati dalla cittadinanza. A seguito della legge provinciale n. 12 d.d. 24.07.2012 "*Tutela delle persone non autosufficienti e delle loro famiglie e modificazioni delle leggi provinciali 3 agosto 2010, n. 19, e 29 agosto 1983, n. 29, in materia sanitaria*" e della Deliberazione della Giunta provinciale n. 2352 d.d. 30.10.2012 "*Atto di indirizzo in materia di programmazione dei servizi domiciliari assistenziali*", le R.S.A. accreditate hanno la possibilità di esercitare anche a domicilio le prestazioni già svolte in ambito residenziale e semiresidenziale (prestazioni di SAD, assistenza infermieristica, riabilitativa e psicologica) e questo è il caso di "Villa San Lorenzo". Secondo questa prospettiva strategica, le capacità organizzative e il know how sviluppati dall'azienda nella cura delle persone anziane non autosufficienti, potranno essere esportate sul territorio, attraverso l'implementazione di nuove politiche o interventi e servizi a sostegno della domiciliarità;
- curare e rafforzare, la capacità degli enti fondatori di tessere alleanze e relazioni orizzontali ed informali, anche con soggetti non "istituzionalizzati", quali ad esempio i familiari (singoli o in gruppo), i care givers informali sul territorio (comprese le assistenti familiari o badanti che dir si voglia), i volontari ed i donatori potenziali, costruendo anche da questo punto di vista strumenti ed azioni progettuali di tipo generativo, per fare in modo di moltiplicare le risorse disponibili per il welfare e rafforzarle nel loro insieme.

## **2.4 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione**

La ricerca di economicità, ovvero di adeguati punti di equilibrio tra appropriatezza, efficacia ed efficienza, e di sostenibilità economica e sociale della gestione costituisce un imperativo per l'amministrazione dell'Azienda, che trova declinazioni su versanti diversi.

La risorsa focale dell'azienda è costituita dalle persone – operatori, ospiti, familiari, volontari – e l'esigenza prioritaria dell'azienda è gestire le relazioni professionali e sociali in modo che i diversi attori partecipino da protagonisti ai processi di cura delle persone e di elaborazione di riflessioni, apprendimenti, competenze e senso.

A tale scopo sono promossi incontri ristretti o allargati con i diversi professionisti per offrire occasioni di interscambio, riflessione e proposta, è a completa disposizione il supporto del servizio psicologico e sono promossi interventi formativi pensati per rafforzare la sicurezza e la consapevolezza di tutti gli operatori.

Sono inoltre, sempre monitorati gli aspetti strutturali ed istituzionali dell'organizzazione del lavoro, in modo da intervenire prontamente, nei limiti delle risorse disponibili, per

mantenere adeguati ai carichi assistenziali, mutevoli nel tempo, i turni di servizio e gli orari di lavoro.

Interventi che rappresentano dunque, investimenti a lungo termine misurabili in termini di benessere organizzativo e quindi di qualità dell'assistenza fornita. Nel prossimo triennio sarà fondamentale l'assistenza psicologica per affrontare e superare i disagi legati al post-pandemia per operatori, ospiti e famigliari.

Quello delle risorse umane, è comprensibilmente, un ambito dove non è direttamente applicabile una economicità che va quindi ricercata soprattutto nella fase preliminare del reclutamento del personale che va svolta in modo programmatico e concordato tra le varie APSP operanti sul territorio.

A tal fine, come già succitato, è in vigore un'apposita convenzione tra le APSP delle Giudicarie, per lo svolgimento delle procedure di selezione in forma associata scadente a fine 2023 ma sicuramente verrà rinnovata.

L'attenzione all'impatto sociale dell'attività dell'Azienda sarà mantenuta anche con riferimento ai lavoratori con limitazioni per i quali saranno ricercate soluzioni produttive per l'azienda e sostenibili per la persona, ferma restando l'esigenza di aggiornare le politiche di esternalizzazione già in atto di alcuni servizi di supporto, quali in particolare la ristorazione, la sanificazione ambientale e una parte più rilevante della lavanderia.

Un secondo ambito gestionale, infatti, nel quale ricercare economicità riguarda i servizi di supporto al processo assistenziale, i cui costi sono finanziati soprattutto attraverso le rette alberghiere a carico degli ospiti. I margini di efficienza che possono essere recuperati non sono molto ampi per questo, è ancora di fondamentale importanza, la collaborazione sinergica con le altre APSP, allo scopo di ottenere condizioni vantaggiose di offerta di servizi, forniture e di quanto necessario per le varie attività dell'Ente; il monitoraggio costante delle esternalizzazioni dei servizi e la tempestiva attivazione rispetto alle innovazioni tecnologiche.

### **3 Strategie per ritrovare un equilibrio economico**

"Villa San Lorenzo" si trova in una situazione di difficoltà per quanto attiene la previsione di bilancio 2023 e tali difficoltà si ripercuoteranno anche per il bilancio triennale considerato.

Per il 2023, in relazione alle Direttive provinciali per le A.P.S.P. non è consentito l'aumento della retta alberghiera, di conseguenza, il Consiglio di Amministrazione per "Villa San Lorenzo" ha dovuto mantenere inalterata la retta base ad € 44,50.

Stante la predetta difficoltà economica nel breve termine sono state intraprese alcune azioni di efficientamento dei costi:

- continuare a garantire il maggior tasso di occupazione dei posti letti accreditati. Nel budget 2023 sono stati pertanto previsti 55,8 utenti medi a fronte del calcolo prudenziale del 2022 che prevedeva 51 per I quadrimestre, 54 per II quadrimestre e 55 per il III quadrimestre.
- cambio del broker assicurativo e la revisione delle polizze in essere che ha consentito risparmi per € 5.599,07 annuali.
- La lavanderia sta inoltre testando un sistema di lavaggio a bassa temperatura con l'utilizzo di ozono per la biancheria ospiti. Nei primi mesi dell'anno 2023

giungeranno i primi dati utili circa tale misura, ad ogni modo si prevedono minori costi energetici per complessivi € 2.500,00 annui.

Nel prossimo triennio, si attueranno i seguenti accorgimenti:

- Nel corso del 2024 dovrebbe avvenire il passaggio al cloud e la consecutiva dismissione dell'attuale server in loco che comporta l'assenza di spese di manutenzione;
- dal 2023 parallelamente alla contabilità esterna, si esprimerà la contabilità interna. L'acquisto del gestionale verrà ammortizzato negli anni, ma permetterà dal 2024 alla struttura di divenire autonoma dal punto di vista contabile, con una diminuzione dei costi annui di circa Euro 15.876,00=.

Da ultimo, si specifica che nonostante le predette azioni di efficientamento dei costi, nel prossimo triennio sarà possibile raggiungere il pareggio di bilancio solo a fronte di un importante incremento della retta alberghiera. Retta alberghiera che ad oggi risulta ampiamente inferiore alla retta media provinciale ponderata pari ad euro 48,91.

#### **4 Risorse finanziarie ed economiche, bilancio di previsione triennale 2023-2025**

L'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n°4/L prevede la predisposizione da parte delle APSP 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.

Ai sensi del regolamento di contabilità di "Villa San Lorenzo", il bilancio di previsione triennale dovrebbe rappresentare l'implementazione economico-finanziaria del piano programmatico secondo gli schemi previsti dalla normativa vigente. In particolare dovrebbe definire 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.

Per il 2023 non è stato fattibile presentare delle previsioni che permettano di addivenire ad un pareggio di bilancio alla luce delle circostanze economiche venutesi a creare nel corso dell'annualità 2022 e vista l'impossibilità di aumentare la retta alberghiera.

I criteri generali contabili utilizzati ai fini delle previsioni per l'identificazione delle risorse finanziarie necessarie all'espletamento delle attività istituzionali nel 2023, sono state le seguenti:

- a) presa d'atto della tariffa sanitaria corrisposta dalla Provincia;
- b) mantenimento della retta alberghiera ad € 44,50, come disposto dalla deliberazione della Giunta Provinciale n. 2473 del 22.12.2022;
- c) previsione di 1,226 €/smc per il costo del gas metano calcolando gli aumenti di oltre il 100% accorsi nel 2022;
- d) per le voci di costo, in particolare per i servizi esternalizzati, applicazione di incrementi del 6%, in relazione all'inflazione;
- e) retribuzioni del personale dipendente applicate in relazione alle attuali disposizioni normative ed in particolare a quanto stabilito dall'accordo dd. 01.10.2018 di rinnovo del CCPL del comparto Autonomie locali Area non dirigenziale per il triennio giuridico 2016/2018 integrate dalle norme di vacanza contrattuale in atto da ben tre anni;

f) rivalutazione del TFR con coefficiente del 4,3%.

Le previsioni relative alle poste degli esercizi 2024 – 2025 sono state sviluppate rispetto all'esercizio 2023, considerando i seguenti fattori:

- a) l'invarianza della tariffa sanitaria corrisposta dalla Provincia;
- b) applicazione, ai centri di costo sensibili all'inflazione, del tasso di inflazione presunto per gli anni 2024 e 2025 all'incirca del 1,015%;
- c) risorse umane rapportate all'attuale dotazione organica (prevedendo però una diminuzione per quel che concerne le maternità, n. 4 per l'annualità 2023) ed in corso di revisione anche in considerazione dei nuovi parametri assistenziali;
- d) l'invarianza del costo del lavoro considerato il finanziamento PAT a copertura integrale della spesa del nuovo CCPL 2019/2020;
- e) il mantenimento della retta ad € 44,50 per il 2023, comporta inevitabilmente un aumento della retta per i successivi anni al fine di giungere nel 2025 ad un pareggio economico. Ossia di € 4,00 per il 2024 ed il 2025 determinate rispettivamente in € 48,50 e € 52,50.

Detti criteri hanno determinato la seguente previsione triennale:

<b>ANNO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Valore della produzione	3.384.625,00€	3.490.145,00€	3.593.061,00€
Costi della produzione	3.613.791,00€	3.568.069,09€	3.591.411,35€
Risultato di Gestione	-229.166,00€	-77.924,09€	1.650,00€
Proventi e Oneri Finanziari	€1.350,00	€1.350,00	€1.850,00
Risultato della gestione prima delle imposte	€2.500,00	€2.500,00	€2.500,00
Imposte	€2.500,00	€2.500,00	€2.500,00
<b>Utile/Perdita d'esercizio</b>	<b>-230.316,00</b>	<b>-79.074,09</b>	<b>0</b>

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Retta alberghiera</b>	€ 44,50	48,50 €	52,50 €

#### Assenza indebitamenti

Il saldo di cassa risulta sempre positivo. Non si ritiene necessario ricorrere per l'anno 2023 all'anticipazione di cassa da parte del Tesoriere.

#### Patrimonio immobiliare di proprietà

E' intenzione dell'Ente procedere nel corso del prossimo triennio alla concessione in comodato d'uso oneroso dei beni immobili di cui, nel corso del 2019 l'APSP "Villa San Lorenzo" è divenuta proprietaria a seguito di un lascito testamentario.

#### Investimenti

La APSP allo stato attuale ha in essere un prestito sociale presso il Consorzio Elettrico di Storo rinnovato nel 2022 per ulteriore anno.

#### Piano valorizzazione e gestione patrimonio

Si sottolinea l'esigenza di consolidare il patrimonio immobiliare attraverso la realizzazione delle opere di manutenzione straordinaria degli impianti tecnologici in uso nell'Ente come specificati nel punto seguente.

### **4.1 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare**

"Villa San Lorenzo" è caratterizzata da un patrimonio di dotazione di cui è proprietaria esclusiva. Questo assetto garantisce condizioni di autonomia patrimoniale, gestionale e tecnica, caratterizzanti l'identità stessa della APSP, ai sensi del comma 3 dell'art. 2 della L.R. 7/2005 e permette l'attuazione degli interventi manutentivi necessari per adeguare la struttura ai requisiti di autorizzazione ed accreditamento e migliorare il confort residenziale, la gestione dei servizi e il risparmio energetico.

Il patrimonio è stato ulteriormente valorizzato con l'attuazione degli impianti fotovoltaico, solare, geotermico e di una particolare isolamento termica del tetto che permettono delle consistenti economie nella gestione, tenuto conto dell'ampliamento di volume che avrebbe comportato un consistente aumento delle spese di gestione.

Da ultimo, nel 2018 è stato approvato il progetto definitivo per le opere di adeguamento normativo dell'impianto di chiamata e gas medicale e contestualmente è stato richiesto un contributo alla P.A.T. per la somma pari ad € 225.559,51. Il Servizio competente della P.A.T. ha concesso un contributo di € 158.204,32, invitando l'Ente per la restante somma di € 67.355,28 a ricorrere ad autofinanziamento.

Durante l'anno 2019 si è proceduto con la selezione del professionista incaricato alla redazione della progettazione esecutiva e nel 2022 sono terminati i lavori iniziati nel 2021 per quanto attiene l'impianto per il gas medicale.

Mentre nel corso del 2023 sono previsti i lavori per il rifacimento dell'impianto chiamata infermieri, del centralino telefonico e della rete Wi-fi.

### **5 Obiettivi specifici esercizi 2023-2025.**

- 1) Mantenimento degli standard del servizio offerto all'utenza interna ed esterna.
- 2) Sviluppo di nuovi servizi quali quello di presa in carico diurna ed aumento dei posti letto per autosufficienti.
- 3) Rafforzamento della sinergia gestionale tra la APSP di Pieve Bono-Prezzo e quella di Storo con eventuale coinvolgimento anche della APSP di Borgo Chiese, soprattutto per quel che concerne la formazione dei collaboratori e le gare d'appalto.
- 4) Collaborazione con le altre APSP della Comunità delle Giudicarie nel progetto di riforma del Welfare anziani approvato con la L.P. n. 14 del 16.11.2017.
- 5) Consolidamento e mantenimento della partecipazione al progetto Family Audit nelle sue diverse articolazioni territoriali.
- 6) Consolidamento e ampliamento del progetto Primary Nursing.

- 7) Realizzazione dei lavori per l'adeguamento dell'impianto di chiamata infermieri e di telefonia.

### **5.1 Prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione ed obbligo di trasparenza e diffusione delle informazioni: indicazioni al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT).**

Le disposizioni normative volte a combattere i fenomeni di corruzione nella P.A. prevedono una serie di specifiche misure di prevenzione che ricadono in modo notevole e incisivo sull'organizzazione e sui rapporti di lavoro di tutte le amministrazioni pubbliche. I temi della trasparenza e della integrità dei comportamenti nella Pubblica Amministrazione appaiono sempre più urgenti, anche in relazione alle richieste della comunità internazionale (OCSE, Consiglio d'Europa, ecc.).

La trasparenza è intesa dunque come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Le direttive del Consiglio di Amministrazione per il RPCT, tenuto in considerazione il contesto normativo, per il 2023 propongono:

- L'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente".
- La realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno.
- L'incremento della formazione per il personale in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, volte alla promozione della cultura della legalità nella pubblica amministrazione;
- L'effettuazione di formazione specifica per il RPCT e per i funzionari Amm.Vo e sociosanitario e assistenziale sugli obblighi derivanti dall'applicazione del piano triennale anticorruzione e trasparenza;

In ordine agli obiettivi strategici su elencati sarà cura del Consiglio di Amministrazione indicare alla Direzione dell'Ente il grado di realizzazione degli stessi per quanto concerne l'esercizio 2023.

Il presente piano programmatico, redatto ai sensi dell'art. 12 commi 6, 7, 8 e 9 dello Statuto dell'APSP "Villa San Lorenzo di Storo", deliberato dal Consiglio di Amministrazione con proprio atto n. 5 del 07.03.2017 e degli artt. 11 e 12 del regolamento aziendale di organizzazione deliberato dal C.d.A. con atto n. 25 del 26.10.2017, sarà gestito dal direttore dell'Azienda ai sensi dell'art. 15 dello Statuto.

Il Presidente  
Geom. Davide Zanetti