

Storo, 29 dicembre 2025



**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  
2026-2028**

## Indice

|   |                                                                                    |    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Premessa .....                                                                     | 3  |
| 2 | Piano programmatico triennale 2026-2028.....                                       | 4  |
|   | 2.1 Scenario sociale ed istituzionale.....                                         | 4  |
|   | 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 | Strategie per mantenere l'equilibrio economico.....                                | 10 |
| 4 | Risorse finanziarie ed economiche, bilancio di previsione triennale 2026-2028..... | 10 |
|   | 4.1 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare .....                       | 12 |
| 5 | Obiettivi specifici esercizi 2026-2028.....                                        | 12 |

## 1 Premessa

L'Azienda Pubblica alla Persona "Villa San Lorenzo" è nata il primo gennaio 2008 dalla trasformazione della pre-esistente 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 Cassa Rurale 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 2026.
- **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 2026-2028 e il piano programmatico triennale rappresentano gli atti di programmazione che – aggiornati di anno in anno - tratteranno le prospettive di sviluppo dell'Azienda nel medio periodo.

## **2 Piano programmatico triennale 2026-2028**

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 a rappresentare uno strumento attivo nella realtà del proprio principale bacino di utenza (comuni di Storo e Bondone) con il quale confrontare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari, promuovendo la coesione sociale e la qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento e della disabilità. Dati i limiti di sostenibilità della rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici, a fronte dello scenario demografico attuale, dovranno essere definite e potenziate strategie che consentano un reale miglioramento della qualità di vita dell'anziano, come ad esempio la promozione del benessere e la prevenzione della non autosufficienza, la promozione della permanenza 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 dei caregivers, la trasparenza del mercato del lavoro 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 alla persona e nella loro programmazione.

Nel corso dell'anno 2024 è stata confermata la "messa a regime" del progetto Spazio Argento Giudicarie, attività proseguita nel 2025. Il suddetto progetto presso la Comunità delle Giudicarie, consente, tra le altre funzioni, 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 di questi servizi, pur non costante negli anni, soprattutto per quanto riguarda il servizio di podologia e di parrucchiera, ad oggi risulta essere utilizzato ed apprezzato dagli utenti.

Si conferma un buon utilizzo del servizio pasti a domicilio, che registra attualmente l'erogazione di una media di circa 20 pasti giornalieri.

In prospettiva, se la richiesta di utilizzo di questi servizi da parte della popolazione di utenti non autosufficienti andrà incontro ad un aumento, sarà adeguatamente corrisposta, nei

limiti delle risorse disponibili, così come l'adesione ad ulteriori eventuali progettualità e sinergie nell'arco del triennio.

Nel corso del 2024, grazie ad interventi di manutenzione straordinaria alla struttura, la Casa di Soggiorno ora denominata "Accoglienza per anziani" per persone autosufficienti è stata incrementata di ulteriori 3 posti letto, fino agli 8 attuali. Il servizio ad oggi risulta apprezzato e i posti sono occupati per gran parte dell'anno con una percentuale vicina al 100%, così come il posto letto per ospiti non autosufficienti, non convenzionato.

Il Servizio di fisioterapia per utenti esterni, effettuato presso la Casa per la Salute di Storo, accreditato nel 2014 vede oggi un utilizzo molto positivo, con una media di 50 accessi alla settimana. Acquisito il parere favorevole dei servizi tecnici di APSS a fine 2025, sarà allestita una postazione di fisioterapia aggiuntiva nel locale ad uso palestra presso la Casa della Salute di Storo, mediante il posizionamento di un sistema di tendaggio mobile, anche al fine di garantire maggiore privacy all'utenza. L'obiettivo futuro dell'Ente è di proseguire a rispondere in modo puntuale alla crescente domanda di prestazioni fisioterapiche dei cittadini.

Il Comune di Storo rimane un interlocutore preferenziale per le problematiche della popolazione e la collaborazione con "Villa San Lorenzo" è stata ad oggi sempre 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 2023 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 crescenti esigenze del territorio. I costi sono parzialmente 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. Il punto prelievi è un servizio oggi indispensabile per il territorio ed ha registrato un'occupazione dei posti disponibili al 100%, anche nel corso del 2025, pertanto si prevede il suo mantenimento anche nel prossimo triennio.

Nel corso del 2026 Villa San Lorenzo intende avviare il processo di accreditamento per l'erogazione di alcuni servizi di assistenza infermieristica ambulatoriale, al fine di rispondere in maniera più completa e adeguata alle esigenze dei cittadini che necessitano di questa tipologia di prestazioni.

L'APSP "Villa San Lorenzo", che è in attesa di rinnovare il proprio accreditamento istituzionale (visita prevista il 15/01/2026), ha dimostrato di possedere un livello molto elevato di qualità e di organizzazione, testimoniato anche dai risultati raggiunti partecipando al cd. "*Marchio Qualità e Benessere*". Nel corso dell'anno 2025, Villa San Lorenzo, oltre a confermare i requisiti per l'ottenimento del marchio "Qualità e Benessere", ha ottenuto due particolari menzioni cd. "*Best performer*" nei fattori Confort e Socialità, riconoscimenti consegnati durante il convegno Ben-Fare di UPIPA a Castelnuovo del Garda 29-30/10/2025.

Va ricordata inoltre la convenzione con l'Associazione Volontari del Servizio Ambulanza di Storo, grazie alla quale l'APSP "Villa San Lorenzo" dal 2013 mette a disposizione personale infermieristico in compartecipazione di spesa, al fine di rafforzare il servizio d'emergenza sul territorio, prevedendo una copertura sette giorni su sette, dalle ore 07.30 alle ore 16.30, mediante l'istituto della pronta disponibilità. Detto servizio sarà garantito con il rinnovo della convenzione fino al 31/08/2026, in accordo con l'APSS, che dal

01/09/2026 rimodulerà la sua copertura territoriale per la gestione delle urgenze/emergenze di tipo sanitario con risorse interne.

Le molteplici interconnessioni dell'ente con le associazioni, le scuole, i numerosi volontari (a gennaio 2026 circa 50 cittadine/i), costituiscono elementi di particolare significatività nella vita sociale della comunità locale.

## **2.2 Linee programmatiche generali triennali**

In aggiunta alle 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:

### **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.

#### **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**

E' imprescindibile rafforzare le politiche di ottimizzazione delle risorse mediante la realizzazione di attività in sinergia con altre APSP della zona. Un raccordo sempre più stretto, sarà sempre più fondamentale, per la realizzazione condivisa ad esempio delle procedure di assunzione di personale, ma anche per attivare un confronto continuo sulle strategie economico-finanziarie da adottare, per la condivisione di competenze su diversi ambiti, ove possibile, anche al fine di offrire servizi di qualità complementari e per lo sviluppo di ulteriori progettualità di servizi in forma sinergica. 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.

A titolo esemplificativo, nel corso del 2024 sono state sottoscritte convenzioni per l'assunzione condivisa di uno psicologo, di un medico dirigente e per la gestione associata del servizio di manutenzione, quest'ultima recentemente rinnovata.

## 5. Sviluppo delle risorse umane

È necessario attuare politiche di sviluppo, trattenimento ed attrattività per il personale, attraverso iniziative per migliorare l'appropriatezza nell'erogazione degli interventi assistenziali, presidiando la formazione e la qualificazione, riorganizzando i servizi in funzione di obiettivi di miglioramento, anche a seguito di rimodulazioni organizzative subentranti.

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. 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, con capofila il Comune di Storo ed 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. L'iter programmatico del Family Audit, che prevede un triennio cd. *di mantenimento*, ha visto la conclusione del terzo anno con esito positivo confermato con la verifica di Audit effettuata in data 04/12/2025.

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. Uno dei presupposti della qualità, sia dal punto di vista del servizio offerto che di quello della qualità della vita dei dipendenti, è la disponibilità di una dotazione organica congrua, rispettosa dei parametri stabiliti dalla PAT nelle direttive impartite a fine anno, con un'attenzione ai vincoli di bilancio. A tal fine l'Azienda si è impegnata e si impegnerà per favorire, nel modo più ampio possibile l'occupazione ed un corretto impiego delle risorse umane presenti.

E' stato confermato l'impiego di una referente della Qualità e della Formazione esterno, indicata da UIPA, anche per l'anno 2026.

Dal 01/10/2025 ha preso servizio il nuovo Direttore dell'APSP Villa San Lorenzo di Storo, dott. Matteo Vezzoli, nominato dal CdA in carica.

## 6. Implementazione del modello organizzativo socio sanitario

Il consolidamento e lo sviluppo del modello organizzativo "Primary Nursing" che ha trovato un ottimo riscontro sia tra gli ospiti, i famigliari e i dipendenti stessi, sta garantendo e garantirà la promozione ed il miglioramento della qualità di vita dei residenti (ospiti), della qualità dell'assistenza, dell'organizzazione dell'assistenza,

Anche nel corso dell'anno 2025, come sopra dichiarato, l'APSP "Villa San Lorenzo" ha aderito al marchio Q&B e in occasione della verifica annuale svoltasi nell'autunno 2025 è stata confermata la certificazione Benchmark del Marchio Qualità e Benessere e l'assegnazione di due best performer nei fattori socialità e confort. Il mantenimento dell'elevato livello di performance raggiunto rimarrà uno degli obiettivi per i prossimi anni.

Saranno previste rimodulazioni delle attività assistenziali, che si renderanno necessarie anche a seguito dell'astensione temporanea della Coordinatrice Infermieristica esperta a partire da febbraio 2026 e delle future modifiche all'attuale assetto organizzativo interno (es.: sospensione convenzione Coop Ambulanza). Sono in corso procedure di assunzione di infermieri con contratto libero professionali per garantire la continuità dell'assistenza, alla luce della carenza di tali figure sul mercato del lavoro. Saranno comunque indetti ulteriori concorsi, di vari profili professionali, in sinergia con le altre APSP del territorio.

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

La qualificazione ulteriore degli attuali servizi istituzionali dovrà quindi 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, come la promozione della Fisioterapia per esterni presso la Casa per la Salute di Storo.

Per il prossimo triennio sarà necessario:

- ampliare l'offerta di servizi rivolti agli utenti esterni cercando di rispondere alle esigenze ed alle peculiarità del territorio. Obiettivo del triennio sarà infatti, compatibilmente a quanto determinato dal legislatore ed alla disponibilità di risorse, rispondere alle richieste di presa in carico diurna con nuove progettualità 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 di fisioterapia e l'assistenza infermieristica ambulatoriale per utenti esterni. Le capacità organizzative e il know-how sviluppati dall'azienda nella cura delle persone anziane non autosufficienti (e non solo), potranno essere esportate od ampliate al territorio, attraverso l'implementazione di nuove politiche o interventi e servizi a sostegno della domiciliarità o della semi-residenzialità, considerando le risorse disponibili
- 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 caregivers informali sul territorio (comprese le assistenti familiari) ed i volontari, 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
- procedere con gli interventi di manutenzione straordinaria della struttura. Sono in fase di affidamento i lavori per l'aggiornamento dell'impianto di rilevazione incendi, la sostituzione di parte della pavimentazione della struttura, la rivisitazione dell'impianto di riscaldamento/raffrescamento al fine di garantire un miglioramento del confort climatico, le sistemazioni di alcune parti edili e la predisposizione di ulteriori 8 posti auto a disposizione della struttura.

## **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, di sostenibilità economica e sociale nella 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.

E' a disposizione il supporto del servizio psicologico e sono promossi interventi formativi pensati per rafforzare la sicurezza e la consapevolezza di tutti gli operatori, che nel prossimo triennio saranno presidiate con particolare attenzione, anche mediante incontri di supervisione specificamente dedicati, in caso di necessità.

Sono inoltre, sempre monitorati gli aspetti 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. Tali aspetti saranno necessariamente rimodulati, come già esposto, anche a seguito della cessazione della convenzione con la cooperativa Ambulanza, pur nel rispetto dei parametri previsti dalle direttive PAT per il 2026.

Gli esiti dell'indagine sullo stress lavoro-correlato degli operatori condotta mediante apposito questionario nel 2025, ha evidenziato risultati più che buoni, ma alcune aree dovranno essere monitorate in modo continuativo. Interventi che rappresentano dunque, investimenti a lungo termine misurabili in termini di benessere organizzativo e quindi di qualità dell'assistenza fornita.

Il reclutamento del personale, richiede una congrua programmazione e, ove possibile, sarà 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. 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.

L'internalizzazione della contabilità dell'Ente, avvenuta nel corso del 2025, ha aumentato significativamente l'autonomia gestionale di Villa San Lorenzo, migliorandone l'efficienza operativa.

Un secondo ambito gestionale, 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. E' in atto il monitoraggio costante delle esternalizzazioni dei servizi e la tempestiva attivazione rispetto alle innovazioni tecnologiche introdotte.

Nel corso del 2026 è prevista la conclusione della procedura di gara per l'affidamento del servizio delle pulizie interne per il prossimo quadriennio. Sono stati già preventivati degli incrementi di spesa rispetto al contratto in essere, legati all'aumento dei costi del personale e dei materiali, che saranno computati in via definitiva ad affidamento avvenuto.

### **3 Strategie per mantenere l'equilibrio economico**

Villa San Lorenzo si trova ad oggi in una situazione di sostanziale equilibrio per quanto attiene la previsione di bilancio 2026, tenendo conto anche del bilancio triennale di riferimento.

Le direttive provinciali per le A.P.S.P. per l'anno 2026, per le realtà con retta giornaliera inferiore alla media ponderata delle rette alberghiere 2025 (pari ad Euro 51,79), hanno previsto la possibilità di un incremento fino ad un massimo di 3,00 Euro/die.

Il Consiglio di Amministrazione, analizzati i costi ed i ricavi, per consentire la redazione del bilancio previsionale in pareggio per il 2026, ha previsto un aumento di 1 Euro/die, portando così la retta alberghiera giornaliera a 48,50 Euro e l'incremento della retta per il posto letto non convenzionato a 142 Euro. Si specifica che, nonostante l'aumento della retta alberghiera summenzionato, Villa San Lorenzo si attesta comunque molto al di sotto della retta media provinciale.

Le predette azioni di efficientamento dei costi, visto l'aumento generale del costo della vita, la ormai nota complessità degli utenti delle RSA, in termini di elevata compromissione sanitaria, l'aumento dei costi dei materiali e delle forniture, con ogni probabilità non consentiranno di mantenere la retta invariata a lungo, pertanto nel prossimo triennio è molto probabile che il pareggio di bilancio sarà conseguibile a fronte di un ulteriore incremento della retta alberghiera. Sono state comunque intraprese alcune azioni di efficientamento dei costi:

- garantire il maggior tasso di occupazione dei posti letti accreditati, riducendo per quanto possibile le giornate di non occupazione
- sono state negoziate con la Cassa Rurale Adamello-Giudicarie-Valsabbia-Paganella di Tione le tariffe per il servizio di Tesoreria per il prossimo quadriennio, mantenute quindi alle condizioni in essere
- sono stati negoziate le richieste di tariffa oraria di alcuni infermieri libero professionisti
- sarà presidiata con maggiore rigore la programmazione annuale delle ferie del personale per limitare giacenze consistenti, incluse le ore di straordinario
- monitoraggio stretto andamento dei costi e delle spese in generale

### **4 Risorse finanziarie ed economiche, bilancio di previsione triennale 2026-2028**

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.

I criteri generali contabili utilizzati ai fini delle previsioni per l'identificazione delle risorse finanziarie necessarie all'espletamento delle attività istituzionali nel 2026, sono stati i seguenti:

- a) presa d'atto dell'aumento della tariffa sanitaria corrisposta dalla PAT e dei rimborsi per gli oneri contrattuali
- b) aumento della retta alberghiera ad € 48,50
- c) per le voci di costo, in particolare per i servizi esternalizzati, applicazione di incrementi in relazione all'inflazione
- d) retribuzioni del personale dipendente applicate in relazione alle attuali disposizioni normative del CCPL del comparto Autonomie locali Area non dirigenziale, compresa la rivalutazione del TFR

Le previsioni relative alle poste degli esercizi 2026 – 2028 sono state sviluppate rispetto all'esercizio 2026, considerando i seguenti fattori:

- a) applicazione, ai centri di costo sensibili all'inflazione, del tasso di inflazione presunto per il 2027 e il 2028 di 1,4%;
- b) risorse umane rapportate all'attuale dotazione organica
- c) l'invarianza del costo del lavoro, considerato il finanziamento PAT a copertura degli oneri contrattuali del personale
- d) l'aumento della retta ad € 48,50 per il 2026, che non esclude un probabile aumento della retta per i successivi anni, al fine di consentire il pareggio economico, stimato in via previsionale di € 1 per il 2027 e per il 2028, determinate quindi rispettivamente in € 49,50 e € 50,50 al giorno.

Detti criteri hanno determinato la seguente previsione triennale:

| ANNO                                         | 2026         | 2027         | 2028         |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Valore della produzione                      | 3.835.706,55 | 3.830.059,78 | 3.857.860,07 |
| Costi della produzione                       | 3.841.906,55 | 3.836.259,77 | 3.864.060,06 |
| Risultato di Gestione                        | -6.200,00    | -6.200,00    | -6.200,00    |
| Proventi e Oneri Finanziari                  | 14.000,00    | 14.000,00    | 14.000,00    |
| Risultato della gestione prima delle imposte | 7.800,00     | 7.800,00     | 7.800,00     |
| Imposte                                      | 7.800,00     | 7.800,00     | 7.800,00     |
| <b>Utile/Perdita d'esercizio</b>             | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

|                          | 2026    | 2027    | 2028    |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| <b>Retta alberghiera</b> | € 48,50 | 49,50 € | 50,50 € |

#### Assenza indebitamenti

Il saldo di cassa risulta sempre positivo. Non si ritiene necessario ricorrere per l'anno 2026 all'anticipazione di cassa da parte del Tesoriere.

### Patrimonio immobiliare di proprietà

Nel corso del 2019 l'APSP "Villa San Lorenzo" è divenuta proprietaria di un immobile, a seguito di un lascito testamentario. Nell'arco del prossimo triennio saranno messe in atto le azioni ritenute percorribili in ordine alla gestione di tale proprietà.

### Investimenti

La APSP allo stato attuale ha in essere un prestito sociale presso il Consorzio Elettrico di Storo, rinnovato nel 2025 per ulteriori 2 anni.

### Piano valorizzazione e gestione patrimonio

Si sottolinea l'esigenza di consolidare il patrimonio immobiliare attraverso la realizzazione delle opere di manutenzione straordinaria dell'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 ed 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.

Nel corso del 2026, come sopra menzionato, sono previsti degli interventi di manutenzione straordinaria della struttura e nello specifico: l'aggiornamento dell'impianto di rilevazione incendi, la sostituzione di parte della pavimentazione della struttura, la rivisitazione dell'impianto di riscaldamento/raffrescamento, l'allestimento di 8 posti auto aggiuntivi ed altri piccoli interventi di sistemazione edile.

Sono in fase di approfondimento ed espletamento le procedure per la realizzazione degli interventi di efficientamento energetico della struttura (cd. *Conto termico*) con fondi PNRR da sviluppare e realizzare nell'arco del prossimo triennio.

## **5 Obiettivi specifici esercizi 2026-2028**

- 1) Mantenimento degli standard del servizio offerto all'utenza interna ed esterna.
- 2) Accreditamento di nuovi servizi quali quello dell'assistenza domiciliare e delle prestazioni ambulatoriali presso la struttura; saranno inoltre verificate ulteriori opportunità di attivazione di servizi semi-residenziali, compatibilmente con la disponibilità di risorse
- 3) Rafforzamento della sinergia gestionale con le APSP delle Giudicarie, soprattutto per quel che concerne la formazione dei collaboratori, le procedure selettive del personale ed altri aspetti di natura gestionale.
- 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) Partecipazione al progetto Family Audit nelle sue diverse articolazioni territoriali
- 6) Consolidamento del progetto Primary Nursing.
- 7) Consolidamento e mantenimento della certificazione del marchio Marchio Qualità e Benessere.
- 8) Effettuazione dei lavori di manutenzione straordinaria sopra richiamati.

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 2026.

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.

F.to Il Presidente  
Geom. Davide Zanetti