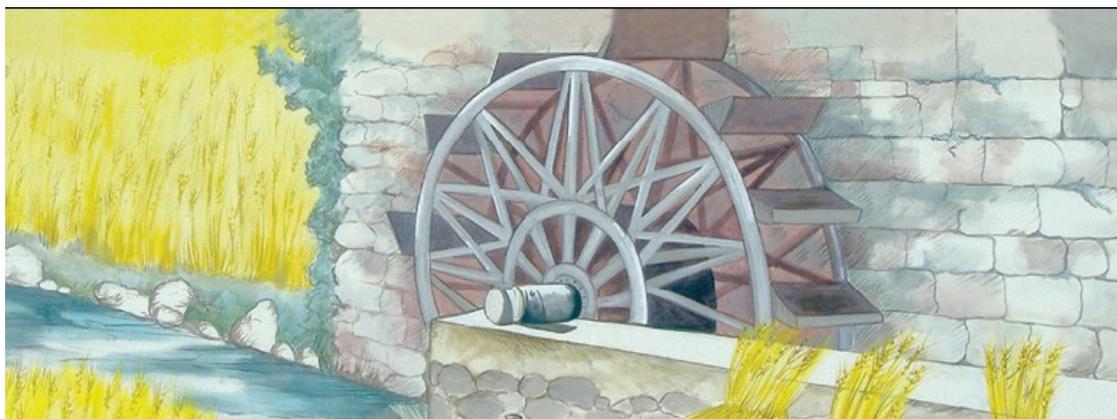


# **RESIDENZA MOLINO – DRO (TN)**

*Azienda Pubblica di Servizi alla Persona*

*Via Molino n. 11 – 38074 DRO (TN)*  
*partita I.V.A. 00516770229 – codice fiscale 84002450223*  
*TEL. 0464/504325 -FAX 0464/544119*  
*[info@residenzamolino.it](mailto:info@residenzamolino.it) - [info@pec.residenzamolino.it](mailto:info@pec.residenzamolino.it)*



**Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione  
comprensivo del  
Piano Programmatico Triennale 2021-2022-(agosto) 2023**

Allegato alla deliberazione n. adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di data 29/12/2020

Il Direttore  
Dott.ssa Marilena Nella

La Presidente  
Dott.ssa Carla Ischia

## INDICE

Riferimenti normativi.....	3
1. Il nuovo contesto socio sanitario.....	5
2. Il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo.....	6
3. Gli obiettivi e le azioni.....	10
4. Prospettive di sviluppo dell'azienda.....	19
5. Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane.....	20
6. Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità.....	24
6.1. Obiettivi della qualità.....	26
6. Budget economico triennale 2021 – 2023.....	27
6.1 Esercizio 2021.....	28
7.2 Esercizi 2022 e 2023.....	29

### ***Riferimenti normativi***

In attuazione del Titolo III della Legge Regionale 21 settembre 2005, n. 7 «nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza - aziende pubbliche di servizi alla persona», il Regolamento di Esecuzione concernente la contabilità delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona (approvato con Decreto del Presidente della Regione Trentino Alto Adige 13 aprile 2006 n. 4/L.) dispone, all'art. 5, che il Piano Programmatico costituisce allegato al Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione.

Ai sensi della precitata normativa il Piano Programmatico ha carattere generale, copre un periodo temporale pari a quello del bilancio preventivo economico pluriennale di previsione (non inferiore a tre anni e non superiore alla durata del mandato del consiglio di amministrazione che lo approva), illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche, indica le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza, qualità ed economicità del servizio e formula un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare anche attraverso eventuali dismissioni e conferimenti.

Ulteriormente, l'art. 12 del vigente Regolamento Generale di Organizzazione dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro prevede che la pianificazione dell'attività si

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

realizza attraverso l'esplicitazione di un Piano di Sviluppo Aziendale denominato Piano Programmatico Aziendale, nel quale sono analiticamente evidenziati i seguenti elementi:

## ***1. Il nuovo contesto sociosanitario***

Il piano programmatico per il triennio 2021-23 non può non essere influenzato dalla Pandemia causata dal Sars Cov 2 che nel 2020 ha destabilizzato il sistema culturale, sociale, sanitario ed economico dell'umanità. Un impatto devastante su ogni aspetto della nostra vita, mettendo a dura prova ogni settore della società e soprattutto gli anziani che secondo Eurostat, a ottobre 2020, coloro che hanno o superano i 70 anni hanno rappresentato il 96% dei 168mila decessi aggiuntivi registrati rispetto al tasso medio dei decessi preso in considerazione per lo stesso periodo tra il 2016 e il 2019.

L'ondata pandemica ha travolto tutte le APSP sconvolgendo i modelli organizzativi e provocando un importante dissesto economico che ha coinvolto anche la Residenza Molino di Dro.

Non si può dire che la fase emergenziale sia finita e quindi il Piano Pluriennale sarà elaborato considerando l'incertezza del momento storico che come è stato appena sottolineato riguarda contemporaneamente sia l'aspetto sociale, sanitario ed economico.

L'anno 2020 per le residenze degli anziani è da considerarsi l'anno zero, un anno dal quale ripartire per ridefinire il sistema Cura degli ospiti che vivono presso le strutture.

## ***2. Il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo.***

Gli eventi drammatici del 2020 ci hanno permesso di riconsiderare alcuni luoghi comuni come, ad esempio, l'invecchiamento demografico che permane nonostante tutte le gravi perdite registrate a livello mondiale. L'aumento dell'attenzione verso questa popolazione ci ha fatto riflettere e ha visto nascere nella comunità un sentimento spiccato di protezione. La pandemia ci ha portato ad essere più sensibili e rivalutare il ruolo positivo e cruciale che gli anziani per ognuno di noi. Prendersi cura dell'anziano vuol dire prendersi cura indirettamente anche dell'identità delle generazioni successive: essi rappresentano le nostre radici, la nostra storia. "Un popolo senza storia è come un albero senza radici" (Marcus Garvey).

La pandemia ha imposto, in particolare alla popolazione anziana, una scelta drammatica "l'isolamento sociale" che ha generato sentimenti negativi di abbandono, nostalgia e solitudine. Da questa situazione nasce il forte bisogno di garantire una forma di socialità e di aggregazione rinnovata che possa bilanciarsi con la sicurezza nel prendersi Cura.

La popolazione degli anziani è diminuita durante quest'ultimo anno, il numero elevato di anziani deceduti a causa dal Covid19 (stima a fine 2020 circa 900 anziani nella provincia di Trento - APSS), tuttavia le richieste effettuate all'Unità di Valutazione Multidisciplinare per l'inserimento nelle strutture residenziali è in forte crescita anche nel distretto Alto Garda e Ledro.

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

La Residenza Molino ha avuto un ruolo importante e strategico nel partecipare alla lotta contro il SarsCov2. La richiesta da parte della Provincia Autonoma di Trento di riaprire l'ex struttura per istituire una RSA Transito e a fine anno una RSA Covid, si è dimostrata molto utile per risolvere i problemi di ripopolamento delle strutture APSP della Provincia e una valvola di sfogo per gli ospedali intasati dai numerosi ricoveri di pazienti con Covid19. La struttura Transito/Covid di via molino 9 rappresenta un canale di ripopolazione della struttura principale di via molino 11. A fronte dei benefici offerti al territorio per l'azienda Residenza Molino la riattivazione dell'ex struttura in via Molino 9 ha generato un importantissimo aumento delle spese che troverà copertura dalla Provincia con il fondo ristoro. Oltre all'esaurimento delle risorse finanziarie è da sottolineare soprattutto l'esaurimento psico-fisico di molti operatori: medici, infermieri, operatori sociosanitari e fisioterapisti che superata la prima fase si sono visti richiedere la disponibilità per lavorare presso l'ex struttura.

Quindi nel prossimo futuro sarà necessario porre particolare attenzione alla vicinanza e al sostegno ai collaboratori dipendenti della APSP per dare loro la forza di continuare e di riprendersi da questa terribile annata. Sarà importante e strategico per la sopravvivenza dell'azienda anche una particolare attenzione alla gestione economica finanziaria al fine di non intaccare il patrimonio dell'azienda e garantire il processo di riqualificazione delle infrastrutture interne.

Le APSP devono ricominciare ad offrire i loro preziosi servizi in una logica rinnovata. I bisogni che si sono rafforzati nel corso del 2020 sono principalmente legati a due aspetti: la sicurezza delle cure e la socializzazione. Questi due aspetti si sono fortemente scontrati nell'anno appena passato, quindi sarà uno degli *obiettivi del prossimo triennio individuare una strategia che permetta di raggiungere un equilibrio tra sicurezza e socializzazione.*

L'anno che si sta per concludere ha messo a dura prova la sostenibilità finanziaria delle APSP, solo le rare realtà che hanno potuto contare su un patrimonio liquido rilevante, non rischiano, nei prossimi mesi, il dissesto. La Residenza Molino ha superato la prima ondata della pandemia registrando un importante aumento dei costi e la situazione è peggiorata nella seconda fase a fine anno.

La chiusura dei servizi sul territorio (pasti a domicilio, servizio di fisioterapia e infermieristico per gli esterni), l'impossibilità di garantire la piena occupazione dei posti letto (meno cinque posti letto), i maggiori oneri da sostenere (acquisto di dispositivi di protezione individuale, dispositivi medici, costi smaltimento rifiuti speciali, assunzione di personale per la copertura di malattie...), disegnano un quadro estremamente preoccupante per il prossimo futuro.

La pandemia ha determinato anche l'esplosione del problema inerente alla disponibilità di figure professionali per la sostituzione dei collaboratori costretti a casa perché infettati dal virus. La carenza di laureati in medicina, in infermieristica, in fisioterapia e di persone in possesso della formazione professionale di Operatori

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

Socio Sanitari ha portato a un limite impensabile lo stress della dotazione organica. Gli operatori che durante la pandemia che hanno continuato a lavorare hanno dimostrato una grande disponibilità, un grande senso di appartenenza e grande capacità di sacrificarsi per prendersi cura degli ospiti fino a rischiare la vita. Quali siano state le “molle” che hanno fatto scattare questa forte spinta sacrificale e senso di responsabilità è un elemento meritevole di approfondimento perché potrebbe celare una *nuova intuizione per innovare la strategia di gestione del personale.*

La pandemia ha portato spunti di riflessione e sta registrando elementi positivi come, ad esempio, si sta evidenziando un boom di domande per accedere ai corsi di laurea per medici e le professioni sanitarie, ed ai corsi di formazione per Operatori Socio Sanitari. Oltre il 10% in più rispetto al 2019. L'effetto Covid sta portando migliaia di giovani ad avvicinarsi al lavoro che meglio rappresenta la voglia di aiutare concretamente chi sta male, di prendersene Cura. Questo fatto ci porterà ad avere più disponibilità di professionisti che vorranno lavorare nelle APSP, aiutando così a risolvere almeno in parte l'indisponibilità di personale per mancanza di professionisti sul mercato. Sarà obiettivo in questi tre anni della APSP Residenza Molino di Dro essere *una struttura “magnete” capace quindi di attrarre nuovi professionisti e possibilmente di fidelizzarli.*

### ***3. Gli obiettivi e le azioni.***

Come è stato detto nella descrizione del nuovo contesto determinato dalla pandemia il 2020 è da considerarsi un anno zero, un anno dal quale ricominciare. Un contesto incerto e ricco di sfide che dovranno essere affrontate e se possibile pianificate in senso strategico con particolare focus sul fattore temporale.

Nei prossimi anni si porterà avanti quanto già iniziato negli anni pre-pandemia però sarà essenziale un arricchimento delle strategie condizionate da questa nuova patologia che darà un nuovo spunto e nuove opportunità per fare uno scatto in avanti attuando strategie e mettendo in pratica modelli e concetti che nel passato attecchivano più che altro ad una sfera teorica e talvolta retorica ma oggi paiono attuali, realizzabili e socialmente “giusti”.

Uno degli obiettivi più importante sarà trovare l'equilibrio tra tutti i bisogni inerenti la congregazione, la socializzazione e l'essere comunità e la necessità di erogare prestazioni in sicurezza. Ponendo particolare attenzione alla possibilità di dotarsi di modelli organizzativi e gestionali in grado di adattarsi con tempestività non solo alle mutazioni veloci del contesto ma ormai anche all'ignoto o quanto meno allo scenario meno probabile.

La possibilità reale di raggiungere gli obiettivi posti (in coerenza con la missione istituzionale) risulta strettamente correlata alla capacità di sviluppare una qualificata azione di concertazione sociale e culturale, sviluppando tutte le possibili alleanze con le diverse tipologie di portatori di interesse.

Riassumendo, gli obiettivi del piano pluriennale possono essere così sintetizzati:

- **Governo sistematico del rischio clinico.**
- Trovare **l'equilibrio tra il bisogno di relazione e sicurezza.**
- Porre al centro **l'aspetto psicologico** degli ospiti e dei familiari inerenti i sentimenti della solitudine e della nostalgia per i propri cari.
- Porre particolare attenzione **all'aspetto psicologico** dei dipendenti considerando sentimenti come la paura, l'ansia e lo stress lavoro correlato
- Trovare nuove tecnologie per riorganizzare il processo assistenziale e il processo di socializzazione.
- Organizzare il lavoro in modo che sia sostenibile, motivante e stimolante per tutte le professionalità.
- Favorire la comunicazione verso i collaboratori e gli amministratori per mantenere alto il senso di appartenenza e la propensione dei collaboratori al prendersi Cura degli altri.
- La comunicazione verso gli stakeholder esterni dovrà essere strategica e mirata alla condivisione della Mission, della Politica e le macro-attività che vengono realizzati all'interno dell'azienda.
- Sostenibilità economico-finanziaria.
- Tenere vivo l'interesse degli stakeholder con un atteggiamento proattivo.
- Massimizzare l'indice di occupazione dei posti letto, ottimizzare i processi in e out degli ospiti.

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

- Presenza strategica sul territorio finalizzata a stimolare e stabilizzare entrate finanziarie sotto forma di lasciti, contributi e liberalità.
- Massimizzare il livello di qualità delle cure.
- Congiuntamente (sinergicamente) alle amministrazioni pubbliche locali ed agli enti territoriali competenti (Azienda Sanitaria e Comunità di Valle Alto Garda e Ledro - Spazio Argento), l'Azienda Pubblica *Residenza Molino* di Dro vuole (deve) essere promotrice dei servizi necessari a prevenire e fronteggiare le difficoltà socio-assistenziali e socio-sanitarie della comunità ed essere di impulso alla coesione sociale e alla qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità, della solitudine e degli altri disagi da cui le persone possono essere "colpite".
- Erogare livelli di assistenza equiparabili alle altre strutture provinciali con l'aiuto di UPIPA tendendo comunque a dare impulso a politiche di differenziazione.
- Adottare strategie di fidelizzazione degli utenti e del personale.

Le linee guida mirate al raggiungimento degli obiettivi dovranno essere in linea con il corretto presidio della Normativa sulla Privacy 2016/679, più comunemente definita GDPR (General Data Protection Regulation) e l'Etica e lotta alla corruzione.

Alla luce delle suddette "sfide" la *Residenza Molino* dovrà adottare le seguenti linee guida:

- ✓ Prendersi Cura dei residenti in **sicurezza** adottando il piano Covid sia nella residenza Covid Free di via Molino 11 che nella struttura Covid di via Molino 9.
- ✓ Prendersi Cura dei residenti erogando prestazioni di **qualità** e aggiornate alle Evidence Based Nursing (EBN) Evidence Based Medicine (EBM) attraverso il lavoro organizzato di equipe multidisciplinari.
- ✓ Avere il **supporto di uno psicologo** presente in struttura a disposizione sia degli ospiti che dei familiari che dei collaboratori sia sanitari che amministrativi. Una maggiore attenzione alla serenità dei famigliari che in questo terribile 2020 si sono sentiti allontanati dai propri cari e quindi bisognosi di ricongiungersi e di riabbracciarsi.
- ✓ Utilizzare nuovi (per una RSA) strumenti tecnologici con regolarità. **Favorire l'acquisto di tablet o smartphone** sia dell'azienda che personali, e prevedere accanto dei volontari disposti a insegnare agli anziani a utilizzare questi mezzi. Il tablet e lo smartphone possono aiutare a superare la solitudine, grazie a videochiamate e chat con i propri cari.
- ✓ Definire nuovi modelli organizzativi o adottare nuove tecnologie capaci di **bilanciare la sicurezza** degli ospiti con la voglia di **socializzare** con il mondo esterno (famigliari, volontari, associazioni...).
- ✓ Definire dei **piani di attività sostenibili a lungo termine** sia nella residenza Covid Free di via Molino 11 che nella struttura Covid di via Molino 9.

- ✓ Identificare un sistema di **comunicazione** efficace e tempestivo verso tutti gli stakeholder sia interni che esterni. In questa prospettiva la comunicazione organizzativa rappresenta un prezioso “collante culturale”, capace di costituire un solido “cemento organizzativo”. Verso gli stakeholder interni sarà quindi un obiettivo rendere la comunicazione esaustiva e tempestiva con mezzi appropriati, creando momenti di condivisione attraverso gruppi di lavoro, videoconferenze, email dedicate, cartelle condivise visibile a tutti in base alle informazioni necessarie. Stimolando l’utilizzo e lo sviluppo del portale CBA. È inoltre importante lavorare sulla comunicazione formativa, ossia sulla comunicazione tesa a formare le persone attraverso l’apprendimento di contenuti e metodi di lavoro, delle modalità adatte ad essere buoni collaboratori stimolando ed ottenendo la cooperazione di tutti; è indispensabile promuovere una strategia di crescita delle professionalità, in stretta correlazione con le esigenze di sviluppo organizzativo.
- ✓ Governare sistematicamente la dinamica dei componenti economici e finanziari della gestione.
- ✓ Attuare un sistema di controllo di gestione semplice ed efficace in grado di testare gli equilibri economici e finanziari, analizzare gli scostamenti tra i valori di budget e i consuntivi di periodo, anticipare sintomi di criticità e di crisi.
- ✓ Definire un sistema di indicatori di efficienza e di efficacia atti a misurare gli andamenti di gestione, le performance

aziendali e permettere l'attuazione di eventuali sistemi premianti.

- ✓ Condizionare ogni scelta aziendale alla conservazione del patrimonio aziendale avvalendosi anche della negoziazione e contrattazione con il Dipartimento salute e politiche sociali e l'APSS
- ✓ Monitorare la regolare ed equilibrata presenza della **dotazione organica**.
- ✓ Collaborare con la Provincia e l'APSS per rispondere alle domande di servizi generati dalla terza ondata del Covid e dalla coda di problematiche Covid correlate.
- ✓ Essere presenti e creare momenti d'incontro nei centri per anziani, all'università della terza età in cui si ritrovano i futuri clienti delle APSP.
- ✓ Interventi manutentivi del "vecchio" edificio
- ✓ Mantenere attiva l'ex struttura per accogliere ospiti malati di Covid o persone positive alla rilevazione del Sars Cov 2.
- ✓ Collaborare alla campagna di vaccinazione di massa.
- ✓ Collaborare all'implementazione del nuovo modello per l'assistenza medica, che prevede la presenza di dirigenti sanitari per ogni 600-700 ospiti su un distretto e la presenza del medico dedicato alla diagnosi e cura degli ospiti.
- ✓ Individuare nuove formule contrattuali per fidelizzare le famiglie.

- ✓ Identificare nuove modalità per l'erogazione del "Welfare privato" in sicurezza utilizzando sistemi di igienizzazione, DPI specifici.
- ✓ Un'apertura sicura verso i servizi sociosanitari, assistenziali, sociali e di animazione alla comunità (ossia al *c.d.* territorio), di concerto con gli enti territoriali istituzionalmente dedicati (Servizi Sociali delle Comunità di Valle e dei Comuni e, in prospettiva, del nuovo soggetto pubblico "Spazio Argento").
- ✓ Partecipazione a progetti ulteriori di rilevazione degli indicatori clinici promossi da UPIPA al fine di monitorare i rischi connessi all'istituzionalizzazione (contenzione, dolore, cadute, area fine vita, nutrizione ecc.).
- ✓ Monitoraggio dei servizi erogati agli utenti esterni e ricerca di soluzioni volte al soddisfacimento dei bisogni.
- ✓ Potenziamento dell'attività di *fundraising* (raccolta di fondi) attraverso domande di finanziamento ad enti diversi (ad esempio il B.I.M.) per l'acquisizione di beni utili al funzionamento dell'azienda. Durante i primi mesi dell'anno 2020 si sono registrati gesti molto generosi dalla popolazione del luogo e questo ha supportato l'azienda per le maggiori spese.
- ✓ Coinvolgimento e partecipazione dei soggetti portatori di interessi nel processo decisionale (ospiti, familiari, operatori e collaboratori) attraverso:
  - indagine per il soddisfacimento dei servizi erogati (ospiti e familiari);

- partecipazione alla stesura del Piano di Assistenza Individualizzato;
  - *focus group*;
  - prosecuzione della presenza di uno psicologo / *counselor* per i residenti della struttura, i familiari e gli operatori;
- ✓ Adottare strategie di relazione in base ai soggetti coinvolti nel complesso processo di sviluppo aziendale sono: i fruitori dei servizi, i potenziali nuovi ospiti, destinatari dei servizi, i rappresentanti degli ospiti e dei famigliari che dovranno essere rieletti, i famigliari, il personale, i rappresentanti degli organi di governo locale: sindaco e assessore comunale ed i relativi dirigenti, i rappresentanti delle associazioni di volontariato, i volontari stessi, i rappresentanti degli organi di governo della Comunità di Valle Alto Garda e Ledro, di Spazio Argento e del Servizio Sociale, i rappresentanti degli organismi di governo, quantomeno a livello locale, dell'Azienda Sanitaria, i rappresentanti degli organi di governo Provinciale ed i relativi Dirigenti.

Gli organi incaricati del governo strategico della struttura (Consiglio di Amministrazione, Presidente e Direttore) sono chiamati a svolgere una funzione di interazione e comunicazione con le diverse tipologie di soggetti precedentemente descritte, valorizzando tutte le possibili sinergie.

A causa della pandemia non tutte le attività programmate gli anni scorsi è possibile portarle avanti con i modelli

organizzativi ipotizzati nel piano pluriennale precedente, quindi verrà istituito un gruppo di lavoro che individui nuove strategie e modelli organizzativi che permettano, nel rispetto delle regole imposte dalla pandemia, di rispettare gli impegni presi in precedenza:

- i) Realizzazione attività formative ed informative per familiari e volontari;
- ii) Attenzione alla partecipazione della Comunità alla vita della struttura anche attraverso la promozione, laddove possibile, di forme di partecipazione dei residenti alla vita della Comunità;
- iii) Incentivazione della collaborazione di volontari, familiari, gruppi, associazioni ad iniziative finalizzate a migliorare il benessere degli ospiti.
- iv) Prosecuzione degli audit organizzativi “spazio dialogo” (con gli utenti interni ad opera di una figura infermieristica e dell’animatore) e “spazio ascolto” (con i familiari e a cura di un gruppo di operatori, rappresentativi delle diverse figure professionali presenti, e della direzione).
- v) Consolidamento del processo di accreditamento istituzionale.
- vi) Riscrittura e manutenzione periodica della Carta dei Servizi ed aggiornamento degli standard di qualità assistenziale.
- vii) Sviluppo ed implementazione dei sistemi di valutazione strategica e di rendicontazione sociale.
- viii) Costruzione, attivazione ed informazione del sito aziendale Upipa-Web;

- ix) Valutazione strutturata dei fornitori.
- x) Garantire la partecipazione di tutto il personale ad almeno un evento formativo all'anno anche attraverso il webinar (una sessione educativa o informativa la cui partecipazione avviene in forma remota tramite una connessione a internet) oltre all'aggiornamento obbligatorio in tema di sicurezza e, con cadenza trimestrale, sulle specifiche procedure aziendali + crediti ECM per le figure che vi sono oggi tenute (infermieri e fisioterapisti).
- xi) Adesione al Piano della formazione integrato con le aziende associate;

#### ***4. Prospettive di sviluppo dell'azienda***

Da pochi anni l'azienda ha vissuto un importante momento con il trasferimento alla nuova struttura e l'inaugurazione della nuova struttura in via Molino 11.

La riqualificazione della "vecchia" struttura inizierà quando non servirà più il contributo dell'azienda nella lotta contro la pandemia. Quindi, presumibilmente si può ipotizzare che nel 2022 e 2023 si effettuerà la ristrutturazione dell'edificio e la riqualificazione per rispondere alla nuova destinazione d'uso. Quindi si dovrà lavorare al fine di programmare un tavolo di lavoro congiunto col Comune di Dro con lo scopo di concertare uno studio di fattibilità per l'utilizzo della "vecchia" struttura di R.S.A.

### ***5. Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane***

Per la redazione del piano programmatico Aziendale è opportuno che il Direttore consulti, nelle forme ritenute più idonee rispetto alle esigenze di funzionamento e sviluppo dell'A.P.S.P., i responsabili dell'area ed ogni altro collaboratore che ritenga utile al fine di cogliere suggerimenti e proposte sulle problematiche maggiormente rilevanti.

Il Piano Programmatico Aziendale costituisce infatti il riferimento di ordine generale per l'assegnazione degli obiettivi ai responsabili di area ed a tutto il personale a questi assegnato.

Nelle organizzazioni sociosanitarie, com'è appunto l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro, il personale costituisce la prima risorsa, la più importante nel contesto complessivo, in quanto è provato che un elevato benessere ed una elevata motivazione trovano una correlazione lineare diretta con la soddisfazione dell'ospite e del familiare.

Per l'espletamento dell'attività istituzionale dell'Ente ed il raggiungimento dei relativi scopi è indispensabile che il Direttore della struttura renda espliciti, con chiarezza e completezza di informazioni, i valori aziendali a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni. Deve promuovere, alimentare e diffondere, la cultura organizzativa (come insieme di principi e valori capaci di rappresentare un prezioso collante organizzativo), in modo da favorire il senso di appartenenza e l'identificazione del personale con gli obiettivi aziendali. Deve cercare di promuovere sempre la

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

qualità, come meccanismo organizzativo imprescindibile capace di orientare e guidare i comportamenti di tutti verso il miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

Gli obiettivi, il più possibile condivisi, rappresentano il collante organizzativo, le mete da raggiungere, il punto di riferimento su cui devono orientarsi i comportamenti e le azioni di tutti.

Per favorire questa prospettiva è essenziale creare un buon clima organizzativo, calibrando lo stile di direzione in relazione al livello di motivazione e di capacità dei collaboratori.

Il Direttore deve investire nella comunicazione funzionale, indispensabile per favorire gli incontri tra i responsabili delle diverse aree e tra le differenti equipe di figure professionali, con l'obiettivo di migliorare il sistema delle relazioni interne e favorire processi di mutuo adattamento.

La centralità delle risorse umane richiede, da parte della figura del Direttore, una costante attenzione alla gestione del personale ed alle relative esigenze di valorizzazione e di sviluppo, mediante l'assunzione di un atteggiamento proattivo caratterizzato anzitutto da una forte disponibilità all'ascolto, sia individuale che sociale.

Il Direttore deve essere un produttore di cultura e di valori, deve sapersi assumere la responsabilità di prendere decisioni, anche in situazioni di incertezza, agendo in modo trasparente ed etico.

L'assunzione di uno stile di direzione così definito è coerente con le specificità di una azienda che eroga servizi personalizzati, composta da figure che dispongono di una rilevante autonomia professionale che deve essere sempre riconosciuta e valorizzata.

I meccanismi che governano la gestione del personale sono i seguenti:

– la dotazione organica del personale, attraverso la quale il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore il “contingente organico”, ossia le unità di personale necessario per l’espletamento dei servizi ed il raggiungimento degli obiettivi. È competenza invece del Direttore determinare e/o modificare l’articolazione oraria;

– l’organigramma dell’Azienda, nel quale sono indicati gli organi dell’Azienda, i servizi, le figure professionali operanti nell’organizzazione e le figure professionali superiori dalle quali esse dipendono. Esso definisce la struttura organizzativa dell’Azienda, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla disponibilità di personale e del budget dell’Azienda. Esso è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione n. 26 di data 24 maggio 2018, con la quale sono state altresì individuate le aree, ovvero l’insieme dei servizi organizzativi all’interno dei quali si svolgono un insieme di attività richiedenti unitarietà di progettazione, di programmazione, di organizzazione, di comunicazione e di controllo gestionale, così individuate:

- Area Amministrazione e Supporto che parteciperà alla gestione sia della struttura principale di via molino 11 che della struttura Trasito - Covid. Il Servizi di Amministrazione è composto dall’ufficio relazioni con il pubblico, l’ufficio contabilità,

l'ufficio del personale. I Servizi di Supporto sono rappresentati dalla ristorazione, lavanderia e guardaroba, trasporti, pulizie, manutenzioni.

- Area Socio-Sanitaria ed Assistenziale (Centro Servizi - pasti a domicilio, bagni protetti, mensa aperta-, Ce Cura e Benessere della Persona), Servizi Socio Sanitari (R.S.A., Fisioterapia, Infermieri ed Animazione), Servizio Medico, Volontariato e Servizio Religioso. Verranno riorganizzate e recuperate alla luce del nuovo contesto.

A livello organizzativo nel corso degli anni a cui il piano programmatico fa riferimento verranno mantenute le equipe multidisciplinari (equipe direttiva, gruppo qualità, gruppo multiprofessionale e PAI) il cui scopo è di trattare tematiche per le quali è necessario condividere temi e strategie operative di soluzione.

Particolare attenzione viene dedicata all'inserimento del personale neoassunto, mediante (in termini generali e non esaustivi):

- la comunicazione della *mission* aziendale, i valori guida dell'organizzazione nonché le attese dell'Azienda attraverso un colloquio iniziale con il coordinatore dei servizi socioassistenziali e con il direttore;
- l'affiancamento di un collega per il tempo necessario affinché possa conoscere le pratiche operative;
- una verifica *in itinere* da parte del coordinatore dei servizi socioassistenziali e, qualora necessario, del direttore.

## **6. Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità**

Per garantire il miglioramento continuo dell'Azienda, ossia dell'operare quotidiano, uno strumento importante è rappresentato dal confronto costante con i fruitori dei servizi e con i famigliari (non limitato all'accoglienza o ricondotto ai soli momenti istituzionali di incontro) oltreché col personale della struttura.

L'ascolto di tutte le parti interessate, dunque la raccolta di ciò che a parere di queste rappresenta criticità od opportunità di miglioramento, l'acquisizione delle osservazioni e delle proposte costituisce lo strumento primo per perseguire l'ambizioso obiettivo del "miglioramento continuo".

Altro obiettivo comune è quello di assicurare una Residenza a misura della persona umana, attraverso l'offerta di un ambiente confortevole ed accogliente e delle relazioni cordiali e significative.

I Valori di riferimento da porre sempre come "guida" dell'agire aziendale sono:

- principio di equità: intesa come saper distribuire il bene comune, in modo tale che ognuno ne abbia una parte, senza favoritismi o preferenze. Equità non è uguaglianza, è tener conto delle necessità, delle vocazioni particolari, dei meriti. Equità presuppone rispetto e fiducia verso gli altri;
- principio del servizio pubblico (siamo al servizio della popolazione) e modalità di soddisfacimento dei bisogni espressi con adattamento delle prestazioni alle trasformazioni

dell'ambiente esterno, attraverso incoraggiamenti e processi di innovazione e cambiamento;

- principi di sviluppo economicamente sostenibile e di corretta gestione nell'uso delle risorse, garantendo l'equilibrio delle risorse economico-finanziarie e la buona gestione del patrimonio.

La Politica per la qualità vede la struttura impegnata a:

- organizzare condizioni di vita in modo da far avvertire all'utenza in termini minimali il peso di aver lasciato il proprio domicilio;
- definire e aggiornare periodicamente, sulla base di valutazioni multiprofessionali, i piani assistenziali individualizzati;
- perseguire livelli di benessere ottimali, attraverso un approccio multidimensionale alla persona, conservando, ripristinando o sviluppando le capacità funzionali residue dell'ospite residente;
- organizzare un livello di assistenza sanitaria capace di consentire il trattamento di sindromi, stati, forme senza richiedere il ricovero ospedaliero;
- garantire all'ospite/utente un'assistenza qualificata con interventi personalizzati, nel rispetto della sicurezza dei processi assistenziali e tecnico amministrativi;
- valutare sistematicamente la qualità dei servizi percepita da parte dei familiari degli utenti (somministrazione questionario di soddisfazione familiari, rilevazioni attraverso *focus group* di anziani, gestione attenta dei reclami);

- controllare sistematicamente o a campione gli standard di qualità dichiarati con la carta dei servizi.

Strumento di grande importanza ai fini del monitoraggio della qualità è l'indagine di soddisfazione (*Customer Satisfaction*) che la struttura ha deciso di adottare con cadenza annuale.

### 6.1. Obiettivi della qualità

Ribadita la validità della politica per la qualità sopraccitata che vede la struttura impegnata in interventi di miglioramento continuo delle prestazioni, tenuto conto dei programmi, interventi, investimenti in atto, si ritiene indispensabile continuare a perseguire, anche per l'anno 2021 e per gli esercizi successivi, i seguenti obiettivi:

- ricercare/promuovere un modello organizzativo flessibile ma rigoroso, dove i bisogni e i desideri del residente diventino il centro attorno al quale far ruotare ogni intervento di struttura, con particolare riferimento agli ospiti affetti da demenza;
- ricercare soluzioni ambientali ottimali che rispondano ai requisiti di adeguatezza, sicurezza e comfort per i luoghi in cui ospitare;
- organizzare e progettare un ambiente lavorativo attento al benessere dei dipendenti;
- sostenere l'implementazione del sistema informativo aziendale dell'area socioassistenziale e sanitaria ed in particolare l'utilizzo di nuovi applicativi e tecnologie informatiche per sistematizzare la raccolta dei dati;

- rispondere ai bisogni formativi con particolare riferimento ai temi della contenzione, delle demenze, del dolore, della tematica del “morente”, del PAI come strumento per la qualità della vita, della motivazione, della presa in carico della fragilità, delle emozioni nella cura dell’anziano, delle dinamiche relazionali.

E’ evidente che a fronte della necessità di adottare politiche gestionali con criteri e logiche di continuità, come accennato in premessa, è importante intervenire per arricchire la pianificazione di nuovi approcci innovativi e nel contempo adattare i modelli al nuovo contesto trasformando, laddove possibile, l’esperienza emergenziale subita in un’opportunità di miglioramento e di progresso.

#### **6. Budget economico triennale 2021 - 2023.**

L’art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L prevede la predisposizione da parte delle A.P.S.P. del bilancio preventivo economico pluriennale di previsione, 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 della A.P.S.P. di Dro, il bilancio pluriennale rappresenta l’implementazione economico-finanziaria del Piano Programmatico e viene redatto secondo gli schemi previsti dalla normativa vigente.

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

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.

Preme sottolineare la difficoltà nel formulare previsioni pluriennali, in particolare per la determinazione dei ricavi derivanti dai contributi PAT per il finanziamento dei costi sanitari, visto che le direttive relative all'assegnazione degli stessi vengono deliberate solo nel mese di dicembre e non contengono proiezioni circa gli esercizi futuri.

In particolare, per l'anno 2021 il contratto per l'attivazione della RSA Covid è in via di definizione.

#### 6.1 Esercizio 2021

Per tutto il 2021 l'APSP Residenza Molino sarà impegnata su due fronti: RSA Covid e RSA principale. Il Budget per l'esercizio 2021 dipenderà dalle condizioni economiche che verranno concordate con la Provincia e in particolare con il Dipartimento Salute e politiche sociali. In ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, si chiuderà verosimilmente in pareggio. Tale risultato è stato raggiunto, principalmente, attraverso una serie di operazioni di contenimento dei costi generali e di ottimizzazione della gestione ed all'adeguamento della tariffa sanitaria al nuovo parametro assistenziale.

## 7.2 Esercizi 2022 e 2023

Il piano pluriennale è stato strutturato ipotizzando un periodo ordinario ovvero senza la presenza di un'emergenza pandemica. L'APSP sarà impegnata nella cura degli ospiti della Residenza Molino principale in via Molino 11.

Lo stabile in via Molino 9 sarà in fase di ristrutturazione e di riqualificazione.

Il Budget per gli esercizi 2022 e 2023, in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, e in relazione a quanto già previsto per l'esercizio 2021, chiudono in pareggio, sebbene allo stato attuale non risulta possibile quantificare la misura della tariffa sanitaria riconosciuta dalla Provincia di Trento e l'entità delle tariffe riconosciute dalla Comunità di Valle Alto Garda e Ledro per il rimborso della spesa derivante dall'attività del "centro servizi". Inoltre, non è ancora possibile sapere quale sarà l'accordo raggiunto sul tavolo di lavoro con il Comune di Dro e la Provincia in merito al finanziamento dell'opera, alla destinazione d'uso della "vecchia" struttura in via molino 9.

Su alcune voci di costo, così come di ricavo, non sono stati previsti adeguamenti, in mancanza di dati oggettivi.

I criteri che portano a prevedere risorse necessarie a realizzazione gli obiettivi triennali definiti dal Consiglio di amministrazione fanno riferimento a:

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

- risorse umane destinate all'assistenza secondo parametri predefiniti con apposita deliberazione della Giunta provinciale, nonché alle risorse umane destinate ai servizi generali e meglio evidenziate nella dotazione organica del personale dipendente;
- tariffa sanitaria riconosciuta dalla P.A.T. per l'assistenza agli ospiti non autosufficienti;
- tariffe riconosciute dalla Comunità di Valle Alto Garda e Ledro per il Centro Servizi con adeguamento al tasso inflattivo solo per l'anno 2020;
- retribuzioni spettanti al personale dipendente.

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino di Dro*

Tali criteri hanno determinato la seguente previsione triennale:

<b>A)</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
	<b>I)</b>	<b>RICAVI DA VENDITE E PRESTAZIONI</b>					
		01 0	TARIFFA R.S.A. E RETTA ALBERGHIERA	3.767.760,27	2.763.828,64	2.763.828,64	
		02 0	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	67.317,33	104.869,20	104.869,20	
	<b>V)</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>					
		01 0	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	299.715,92	154.781,00	154.781,00	
		02 0	ALTRI RICAVI E PROVENTI	18.980,00	114.523,76	114.523,76	
		03 0	RENDITE PATRIMONIALI	0,00	0,00	0,00	
		<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			<b>4.153.773,52</b>	<b>3.138.002,60</b>	<b>3.138.002,60</b>
<b>B)</b>	<b>COSTO DELLA PRODUZIONE</b>						
	<b>I)</b>	<b>CONSUMO DI BENI E MATERIALI</b>					
		01 0	ACQUISTI	226.323,26	112.895,99	112.895,99	
		02 0	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0	0	
	<b>II)</b>	<b>SERVIZI</b>					
		01 0	PRESTAZIONI DI SERVIZI ALLA PERSONA	227.853,98	217.111,01	217.111,01	
		02 0	SERVIZI APPALTATI	516.490,25	498.612,40	498.612,40	
		03 0	MANUTENZIONI	94.300,00	92.800,00	92.800,00	
		04 0	UTENZE	168.100,00	98.300,00	98.300,00	
		05 0	CONSULENZE E COLLABORAZIONI	26.839,44	23.194,00	23.194,00	
		06 0	ORGANI ISTITUZIONALI	41.000,00	42.000,00	42.000,00	
		07 0	SERVIZI DIVERSI	63.000,00	21.500,00	21.500,00	
	<b>III)</b>	<b>GODIMENTO BENI DI TERZI</b>					
		01 0	GODIMENTO BENI DI TERZI	14.000,00			
	<b>IV)</b>	<b>COSTO PER IL PERSONALE</b>					
		01 0	SALARI E STIPENDI	2.027.062,31	1.487.171,52	1.487.171,52	
		02 0	ONERI SOCIALI e INAIL	638.789,39	449.038,91	449.038,91	
		03 0	T.F.R.	55.231,22	38.227,13	38.227,13	
		05 0	ALTRI COSTI	13.000,00	14.000,00	14.000,00	
	<b>V)</b>	<b>AMMORTAMENTI</b>					
		01 0	AMMORTAMENTI	15.000,00	30.000,00	30.000,00	
	<b>VI)</b>	<b>ACCANTONAMENTI</b>					
		01 0	SVALUTAZIONE DEI CREDITI				
		02 0	ACCANTONAMENTI PER RISCHI				
	<b>VII)</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>					
		01 0	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	16.783,67	18.780,00	18.780,00	

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

	<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			<b>4.143.773,52</b>	<b>3.134.502,60</b>	<b>3.134.502,60</b>
	<b>RISULTATI DELLA GESTIONE</b>			10000,00	3.500,00	3.500,00
<b>C)</b>	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>					
	<b>I)</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>				
		01 0	PROVENTI FINANZIARI			
	<b>II)</b>	<b>INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI</b>				
		01 0	INTERESSI PASSIVI			
		02 0	ALTRI ONERI FINANZIARI			
	<b>D</b>					
<b>005</b>	<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>					
	<b>001</b>	<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>				
		01 0	PROVENTI STRAORDINARI			
	<b>002</b>	<b>ONERI STRAORDINARI</b>				
		01 0	ONERI STRAORDINARI			
	<b>E</b>			-		
	<b>C+D+E=F</b>					
<b>006</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>					
	<b>001</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>				
		01 0	IMPOSTE SUL REDDITO	10.000,00	3.500,00	3.500,00
	<b>TOTALE IMPOSTE</b>			10.000,00	3.500,00	3.500,00
	<b>UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>			ZERO	ZERO	ZERO

### **Piano di finanziamento**

Per le attività di certa realizzazione nel Bilancio Preventivo Economico Pluriennale relativo al triennio 2021 - 2023, sono stati stimati sia i ricavi che i relativi costi, mentre per le attività “desiderate” la proiezione a budget verrà effettuata di anno in anno a seconda delle concrete possibilità di realizzazione.

In generale, in mancanza di dati oggettivi, si è operato nella direzione di:

- i costi della produzione sono difficilmente comprimibili in misura ulteriore; dall'esito del progetto “controllo di gestione” risulta, nella comparazione con le altre strutture, che la struttura di Dro ha livelli di costo che si attestano fra i più bassi nel contesto del sistema delle A.P.S.P. provinciali (il che potrebbe -dovrebbe- indurre anche un ragionamento critico “a contrario”);
- una reale consapevolezza della forte criticità esistente in ordine ai trasferimenti ordinari (retta alberghiera -quota a carico del singolo ospite- tipologia di posto letto convenzionato -base/sollievo-, *budget* farmaci e presidi, forte contrazione dei finanziamenti relativi all'acquisto di attrezzature ed agli interventi di riqualificazione strutturale *-leggasi vecchia struttura-*) e della dimensione (dunque della redditività) dei servizi territoriali (pasti a domicilio e bagni assistiti, fortemente ridotti nel tempo).

In base a quanto sopra delineato, nella costruzione del documento previsionale di budget sono emersi maggiori costi (in particolare alla

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Residenza Molino* di Dro

voce personale, per maternità, assenze lunghe e congedi L. 104) ma soprattutto minori (e sempre più incerti) ricavi dei servizi in convenzione con la Comunità di Valle (Centro Servizi - *Pasti a Domicilio e Bagni Assistiti*) che avrebbero evidenziato un saldo negativo per tutti gli esercizi se non si fosse intervenuti con un'operazione di forte contenimento dei primi e programmato una politica, seppur contenuta, di aumento della retta alberghiera (nei limiti consentiti dalle direttive annuali di RSA).

Eccetto un finanziamento che verrà definito per far fronte all'investimenti per la ristrutturazione della sede in via Molino 9, il presente piano non prevede l'accensione di ulteriori linee di credito. Non essendoci mutui pregressi il presente piano non deve far fronte altresì a piani di rimborso finanziari.

**DRO 29 dicembre 2020**

La Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dott.ssa Carla Ischia