

# 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)

Prot. 4211 Allegato

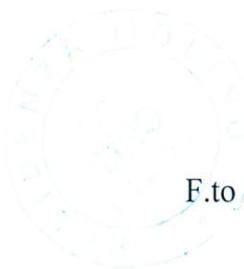


## Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione comprensivo del Piano Programmatico Triennale 2023- 2024-2025

Allegato 1 alla deliberazione n.39 adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di data 29/12/2022

Il Direttore  
F.to Dott.ssa Marilena Nella

La Presidente  
F.to Dott.ssa Carla Ischia



INDICE

Riferimenti normativi.....	3
1. Il nuovo contesto sociosanitario.....	4
2. Il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo.....	4
3. Gli obiettivi e le azioni.....	7
4. Prospettive di sviluppo dell'azienda.....	16
5. Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane.....	17
6. Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità.....	21
6.1. Obiettivi della qualità.....	23
6. Budget economico triennale 2022 – agosto 2023.....	25
6.1 Esercizio 2022.....	25
7.2 Esercizi 2022 e 2023.....	26

### ***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, ai sensi del comma 2 dell'art. 40 della L.R. 7/2005 e ss.mm.

I documenti di programmazione dell'attività istituzionale dell'A.P.S.P. Residenza Molino di Dro previsti dal vigente Regolamento per la contabilità sono il Bilancio preventivo economico pluriennale, della durata di tre anni, (art. 9), comprensivo del piano programmatico (art. 10). Il Piano programmatico triennale definisce le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere sia in termini di efficacia che in termini di efficienza; illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'A.P.S.P., precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche.

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

Il piano programmatico per il triennio 2023-2024-2025 non può non essere influenzato dal contesto socio-politico che sta caratterizzando questo periodo storico: ci si riferisce in particolare al perdurare della pandemia che negli ultimi anni ha destabilizzato il sistema culturale, sociale, sanitario ed economico dell'umanità, al conflitto presente nel cuore dell'Europa che sta aggravando la situazione economica innalzando in modo incontrollato i prezzi del GAS, dell'energia elettrica e delle materie prime.

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.

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

Gli eventi drammatici che si sta' vivendo 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 hanno 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).

Se Pandemia ha causato notevoli carichi di lavoro richiedendo a tutto il personale notevoli impegni e sacrifici allo stesso tempo ha fatto emergere il loro

grande talento, proattività e messa in gioco per assicurare agli ospiti una buona qualità di vita.

Anche i residenti ed i loro famigliari hanno collaborato in maniera esemplare accettando e rispettando tutte le indicazioni che venivano date loro.

Il conflitto bellico che si è accavallato alla coda della Pandemia ha destabilizzato un po' tutti, accrescendo la sensazione d'incertezza, impotenza e di precarietà che si erano fatte strada durante la Pandemia.

Per le A.P.S.P. i prossimi anni saranno influenzati dall'attuale scenario economico dominato da estreme tensioni e incertezze generate dall'invasione Russa in Ucraina, in un quadro già reso difficile dal perdurare della pandemia, dalle pressioni al rialzo sui prezzi di varie commodity, dal reperimento di materie prime e materiali e dai colli di bottiglia in alcune catene di fornitura globali. (Scenari previsionali 2022-2023; Confindustria).

L'anno che si sta per concludere ha messo a dura prova la sostenibilità finanziaria delle APSP a causa dell'impennata dei costi delle forniture di GAS. Tuttavia, l'azienda è riuscita a garantire sia un numero di operatori tale da permettere un recupero fisico a tutti e una ripresa totale dei servizi offerti, dei progetti di animazione e delle visite dei familiari. Lo stato patrimoniale del 2022, viste le verifiche trimestrali effettuate e l'attento controllo delle spese è verosimile ipotizzare che chiuderà senza perdite di bilancio.

Per l'anno 2023 le Direttive approvate in data 22/12/2022 con deliberazione n°2473, impongono il divieto di aumentare le rette alberghiere. Tale imposizione ha reso difficile la definizione di un budget con chiusura in pareggio. Questo risultato si è ottenuto grazie al lavoro di efficientamento che durante tutto l'anno si è svolto al fine di rinnovare contratti prevedendo un non aumento dei prezzi e talvolta anche una riduzione. Ad eccezione del contratto per l'esternalizzazione del servizio di ristorazione per il quale è stato autorizzato un aumento del prezzo della giornata alimentare pari al 7,4%. La gestione del

personale è tale da garantire le presenze richieste dalle direttive con una piccola maggiorazione per la copertura delle malattie e delle assenze per ferie.

La qualità dell'assistenza erogata nel 2023 non prevede una diminuzione dei livelli raggiunti nel 2022.

Il budget per il 2023 prevederà un aumento della tariffa per la stanza singola di 0,5 euro die. Per il 2024 e 2025, se le direttive lo permetteranno si prevedrà un aumento della retta alberghiera dello 0,8 euro die nel 2024 e di altrettanto per il 2025.

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

Le A.P.S.P. sono organizzazioni socio-sanitarie ed assistenziali altamente complesse in considerazione dei molteplici Stakeholders coinvolti, (ospiti, diurni e domiciliari, famigliari, personale, fornitori, governi locali, le OO.SS, i cittadini ...) ognuno dei quali è portatore di legittime aspettative.

L'organo di governo e lo staff di direzione devono pertanto cercare di qualificare il funzionamento della Azienda:

- con le finalità statutarie
- con le sfide del contesto ambientale (emergenza bellica, possibili nuove ICA e nuovi bisogni emergenti)
- e con la necessità di produrre risultati coerenti con gli obiettivi nella dimensione dell'efficienza (rapporto tra risorse e risultati), dell'efficacia (qualità' del mix dei servizi offerti), della qualità e dell'economicità che ha risentito e risente tuttora dei maggiori costi dovuti al conflitto Ucraino - Russo.

L'auspicio è che il sistema APSP possa diventare soggetto attivo nella programmazione sociale e socio-sanitaria e di governo delle politiche sociali e socio-sanitarie sia in forma diretta o associata. Possa promuovere e erogare anche in forma sperimentale o integrativa, interventi e servizi nell'ambito del

sistema di politiche sociali e sociosanitarie e socio assistenziali con particolare attenzione ai servizi ad alta integrazione socio-sanitaria, di riabilitazione, sociale e di supporto alla non autosufficienza, anche all'interno della rete locale, al fine di favorire maggiormente la continuità della presa in carico nel passaggio da un servizio all'altro e per consolidare il legame con la comunità di valle.

In particolare, dal 2023 si darà la disponibilità con la Comunità di Valle Alto Garda e Ledro per collaborare come protagonista attivo all'interno di SPAZIO ARGENTO che è un luogo dedicato quale punto unico di riferimento per tutte le esigenze degli anziani e loro familiari, garantendo ascolto, informazioni, orientamento, attivazione dei servizi e prestazioni con l'obiettivo di favorire la qualità di vita dell'anziano. Spazio Argento si rivolge anche alla comunità promuovendo in primo luogo l'invecchiamento attivo.

L'ambito in cui si trovano ad operare ora le APSP è piuttosto articolato, complesso, competitivo soprattutto ad alto rischio rispetto alla sostenibilità economica dovuta soprattutto ai nuovi maggiori costi.

Pertanto, occorre:

- potenziare le conoscenze e competenze dei collaboratori esterni in relazione alle sfide di contesto
- saper anticipare i cambiamenti
- ridefinire se necessario, il mix degli obiettivi e conseguentemente gli assetti organizzativi.

<b>Obiettivi opere strutturali</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Lavori della struttura in via molino 9. Piano PNRR gestione Comunale	Inizio lavori	Esecuzione lavori	Esecuzione lavori
Arredamento sala polifunzionale e acquisto videoproiettori	Verifica disponibilità di budget e/o richiesta contributi	/	/

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

Interventi per manutenzione struttura principale via molino 11	Sistemazione maniglioni supporto bagni e piastrelle.	Verifica strutturale	Verifica strutturale
Adeguamento ambienti di vita, sala da pranzo e salotti ai piani	x	x	x
<b>Rinnovo flotta automezzi aziendali</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Sostituzione Fiat Ducato		X	
Fiat Cubo: Aggiunta di gancio di traino e acquisto carrello trasporto per rifiuti al CRM	x		x
Fiat Fiorino immatricolazione 2022: manutenzione	x	x	x
<b>Sicurezza sanitaria</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Rigoroso rispetto ed applicazione delle normative correlate alle ICA	x	x	x
Indicare salute (aggiornamento database e benchmarking)	x	x	x
Partecipazione progetto ICA dell'APSS	x	x	x
Partecipazione progetto MINERVA dell'APSS	x	x	x
Processo di somministrazione del farmaco: rivedere la procedura al fine di rendere il processo sequenziale	Studio delle alternative possibili validate anche dalle direttive 2023	introduzione	x
<b>Personale</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Realizzare audit clinici e di sicurezza come previsto dalle	x	x	X

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

direttive			
Rilevazione indagine stress lavoro correlato (Studio Bonamico) e lavoro di gruppo (dott. Meggetto)	x	x	x
Reportistica rispetto all'assolvimento degli obblighi dell'accreditamento (effettuata domanda aprile 2022, in attesa di risposta)	x	x	x
Prosecuzione progetti di tirocinio con scuola OSS, MMG, UNIFE	x	x	x
Formazione continua Sicurezza, Bld, anticorruzione, antincendio, privacy,	x	x	x
Organizzare il lavoro in modo che sia sostenibile, motivante e stimolante per tutte le professionalità.	x	x	x
Prosecuzione con Progetto 33d in collaborazione con agenzia del lavoro PAT	x	x	x
<b>Progetti e servizi aziendali</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mantenere alto l'indice di occupazione del posto letto (ridurre al minimo i giorni di letto vuoto)	x	x	x
Aumentare in numero di prestazioni e la qualità dei servizi erogati sul territorio (bagni	x	x	x

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

protetti, pasti in struttura, pasti a domicilio)			
Mantenimento delle certificazioni di qualità: Marchio qualità e benessere	x	x	x
Accreditamento dei servizi	x	x	x
Attivazione progetti e iniziative informative rivolte alla cittadinanza anche in collaborazione con Comunità di Valle e altre APSP	x	x	x
Aggiornamento sito web	x	x	x
Aggiornamento Carta dei Servizi	x		
Rendicontazione sociale (bilancio sociale)	Individuazione dati da raccogliere	Stesura Bilancio Sociale 2023 Raccolta dati per bilancio sociale 2024	Stesura Bilancio Sociale 2024 Raccolta dati per bilancio sociale 2025
Attivare o introdurre modelli assistenziali volti a garantire la Libertà e l'autodeterminazione dei residenti	x	x	x
Ridurre le contenzioni e le azioni che vincolano la libertà delle persone (cinture, tutoni, spondine ...)	x	x	x
porre al centro l' <b>aspetto psicologico</b> dei residenti e dei	x	x	x

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

familiari inerenti ai sentimenti di solitudine e di nostalgia per i propri cari			
<b>Altri possibili servizi</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Sperimentazione servizi concordati con la comunità di valle presenti all'interno del progetto Spazio Argento	x	x	x
Prosecuzione della ricerca di sinergie con le altre APSP della "Busa"	x	x	x
Rivalutare la possibilità di implementare il centro diurno 4 posti alla luce di finanziamenti adeguati	x	x	x
Valorizzare la stanza multisensoriale: ipotesi di affitto locale a specialisti (approcci olistici, psicologi...)	x	x	x
Valorizzare la stanza della cura della persona: ipotesi affitto locale a parrucchiera/estetista per offerta di servizio aggiuntivo in regime privatistico	x	x	x
<b>Obiettivi di sistema richiamati dalle direttive della PAT</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Promuovere azioni di buone pratiche assistenziali e gestionali tra le strutture	x	x	x
Promuovere uno sviluppo dell'offerta della RSA, innovativo,	x	x	x

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

flessibile ed adeguato ai bisogni delle persone e delle famiglie.			
Controllo e monitoraggio anticorruzione	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Aggiornamento del tabellone PTPCT e del PIAO	x	x	x
Piao triennale anticorruzione e della trasparenza	x	x	x
<b>Servizi di appalto</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Controllo qualità dei servizi in appalto:			
- Servizio Ristorazione	x	X Rinnovo contratto con ditta Elios o valutare nuova gara	X
- Servizio Pulizie, rifacimento letti e lavaggio tende	Fase di aggiudicazione operatore economico – stipulazione del contratto – verifica in fase di esecuzione	x	x
- Servizio lava-nolo biancheria piana, divise	Fase di aggiudicazione operatore economico – stipulazione del contratto – verifica in fase	x	x

	di esecuzione		
- Impianti della struttura	Rinnovo contratti in scadenza	Rinnovo contratti in scadenza	Rinnovo contratti in scadenza

#### ***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.

Presumibilmente si può ipotizzare che, in collaborazione del comune di Dro la Comunità di Valle Alto Garda e Ledro, nel prossimo triennio si effettuerà la ristrutturazione dell'edificio e la riqualificazione per rispondere alla nuova destinazione d'uso richiesto per il contributo del PNRR e dei fondi del Comune di Dro. Quindi si dovrà lavorare al fine di programmare un tavolo di lavoro congiunto col Comune di Dro, Comunità di Valle, APSS con lo scopo di concertare uno studio di fattibilità per l'utilizzo della "vecchia" struttura di R.S.A. e individuare dei servizi di cui la popolazione necessita.

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

Per la redazione del piano programmatico Aziendale è opportuno che il Direttore, nelle forme ritenute più idonee rispetto alle esigenze di funzionamento e sviluppo dell'A.P.S.P., il coordinatore dei servizi, il coordinatore sanitario, referente per la qualità 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 alle Posizioni organizzative ed al dirigente medico 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 residente è sempre da considerarsi il fulcro intorno al quale orbitano tutti i collaboratori.

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 il livello di qualità del residente.

Per l'espletamento dell'attività istituzionale dell'Ente ed il raggiungimento dei relativi scopi è indispensabile rendere espliciti i valori aziendali a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

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.

La centralità delle risorse umane richiede, da parte delle figure apicali, 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.

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 compito del direttore determinate e7o 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.5 di data 25/01/2022;

Il Servizi di Amministrazione è composto dall'ufficio relazioni con il pubblico, l'ufficio contabilità, l'ufficio del personale. Viste l'ingente quantità di lavoro amministrativo si presume per gli anni a venire di aumentare di un'unità, salvo venir meno del divieto di assunzione di nuovo personale amministrativo.

I Servizi di Supporto sono rappresentati dalla ristorazione, lavanderia e guardaroba, pulizie, manutenzioni.

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.

Per garantire il miglioramento continuo dell'Azienda innanzitutto è necessario aver acquisito tutte le autorizzazioni previste dalla vigente norma di legge in materia di autorizzazioni e accreditamento:

RSA: autorizzazione all'esercizio di attività sanitarie e/o sociosanitarie (58 posti letto) con determinazione n° 32 del 06/02/2018 rilasciato dalla Provincia Autonoma di Trento. Richiesta di aggiornamento dell'accreditamento istituzionale (D.P.G.P. 27 novembre 2020 n° 30-48 leg. Artt 12, 13 e 14) n° prot 950 /2022 d.d. 22/03/2022 (in attesa di risposta).

### **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 2023 e per gli esercizi successivi, i seguenti obiettivi:

- riduzione delle contenzioni fisiche farmacologiche e strutturali
- 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.

È 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.

## **7. Budget economico triennale 2023 -2025.**

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.

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.

### **7.1 Esercizio 2023**

Il Budget per l'esercizio 2023 dipende 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.

In forza degli elementi sopra richiamati, per l'anno 2023 l'azienda si trova a definire la presente relazione cercando di essere il più dettagliato possibile nell'individuare come si è riusciti ad ottenere l'efficientamento delle risorse per

ottenere un pareggio di budget senza ridurre la qualità dell'assistenza e ridurre i servizi rivolti ai residenti.

Preme da subito evidenziare che l'instabilità economica in essere determina un deciso incremento dei costi di gestione, in particolare per ciò che attiene forniture di beni per attività alberghiera (aumento giornata alimentare) e le utenze (energia elettrica, gas e acqua). In particolare, per il di servizio ristorazione è stato previsto un adeguamento ISTAT (indice generale – città di Trento ottobre 2022 (base 2015/100) che va ad aumentare del 7,4% il costo per la giornata alimentare dei residenti.

Tuttavia, nel corso del 2022 sono stati stipulati contratti di manutenzione favorevoli, in quanto prevede un mantenimento del prezzo per il 2023 e talvolta una riduzione dei costi, che non dovrebbero presentare delle modifiche in corso d'opera.

Nelle direttive è presente un aumento del parametro del medico e coordinatore sanitario che, nel 2022 era già sostenuto dall'APSP senza finanziamento, nel 2023 tale maggior costo sarà coperto dalla retta sanitaria.

Nel 2023 non si aumenterà la retta alberghiera perché vietato dalle direttive, ma si intende aumentare la tariffa per la stanza singola di 0,50 euro al giorno, per garantire il pareggio di budget 2023.

## 7.2 Esercizi 2023 e 2025

Il piano pluriennale è stato strutturato tenendo in considerazione l'instabilità economica che si sta registrando a livello europeo e nazionale.

Il rincaro del costo del GAS dovuto al conflitto bellico del centro Europa; il rincaro delle materie prime e l'impennata dell'inflazione rende difficile la previsione economica del prossimo triennio.

L'APSP sarà impegnata nella cura degli ospiti della Residenza Molino principale in via Molino n 11. Lo stabile in via Molino n 9 sarà in fase di ristrutturazione e di riqualificazione con l'intervento del Comune di Dro e la Comunità di Valle (PNRR). 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:

- 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 alberghiere per l'erogazione di attività alberghiere della struttura, a carico dei residenti, nel 2023 la tariffa non è stata aumentata a causa del blocco definito nelle Direttive per il 2023 emanate dalla PAT con deliberazione n°2473 del 22/12/2022. Nel 2024 e nel 2025 si prevede di dover aumentare la retta alberghiera di 0,50 euro nel 2024 e di 1,00 euro nel 2025.
- tariffe riconosciute dalla Comunità di Valle Alto Garda e Ledro per il Centro Servizi con adeguamento al tasso inflattivo ogni anno in riferimento al tasso ISTAT della città di Trento;
- retribuzioni spettanti al personale dipendente.

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

Tali criteri hanno determinato la seguente previsione triennale:

A)	VALORE DELLA PRODUZIONE			2023	2024	2025
I)	RICAVI DA VENDITE E PRESTAZIONI					
	010	TARIFFA R.S.A. E RETTA ALBERGHIERA		2.965.256,43	2.975.841,43	2.997.011,43
		SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		78.908,50	78.908,50	78.908,50
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI					
	010	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI		284.831,73	284.831,73	284.831,73
	020	ALTRI RICAVI E PROVENTI		14.050,00	14.050,00	14.050,00
	030	RENDITE PATRIMONIALI		0,00	0,00	0,00
	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			3.343.046,66	3.353.631,66	3374801,66
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE					
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI					
	010	ACQUISTI		106.923,26	106.923,26	106.923,26
	020	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE		0	0	0
II)	SERVIZI					
	010	PRESTAZIONI DI SERVIZI ALLA PERSONA		216.226,00	216.226,00	216.226,00
	020	SERVIZI APPALTATI		462.324,00	462.324,00	462.324,00
	030	MANUTENZIONI		73.521,00	73.521,00	73.521,00
	040	UTENZE		146.100,00	146.100,00	146.100,00
	050	CONSULENZE E COLLABORAZIONI		36.900,00	36.900,00	36.900,00
	060	ORGANI ISTITUZIONALI		38.386,08	38.386,08	38.386,08
	070	SERVIZI DIVERSI		34.500,00	34.500,00	34.500,00
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI					
	010	GODIMENTO BENI DI TERZI		14.000,00	14.000,00	14.000,00
IV)	COSTO PER IL PERSONALE					
	010	SALARI E STIPENDI		1.588.919,21	1.596.328,71	1.611.147,11
	020	ONERI SOCIALI e INAIL		481.752,80	484.928,30	491.279,90
	030	T.F.R.		84.517,99	84.517,99	84.517,99
	050	ALTRI COSTI		13.500,00	13.500,00	13.500,00
V)	AMMORTAMENTI					
	010	AMMORTAMENTI		14.648,32	14.648,32	14.648,32
VI)	ACCANTONAMENTI				0	
	010	SVALUTAZIONE DEI CREDITI				
	020	ACCANTONAMENTI PER RISCHI				
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
	010	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		22.828,00	22.828,00	22.828,00
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			3.335.046,66	3.345.631,66	3.366.801,66
	RISULTATI DELLA GESTIONE			8.000,00	8.000,00	8.000,00
C)	PROVENTI E ONERI FINANZIARI					
I)	PROVENTI FINANZIARI					
	010	PROVENTI FINANZIARI				
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI					
	010	INTERESSI PASSIVI				
	020	ALTRI ONERI FINANZIARI				
	D					
005	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI					
	001	PROVENTI STRAORDINARI				
	010	PROVENTI STRAORDINARI				

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

	002	ONERI STRAORDINARI				
		010	ONERI STRAORDINARI			
		E	-			
		C+D+E=F				
006		IMPOSTE SUL REDDITO				
	001	IMPOSTE SUL REDDITO				
		010	IMPOSTE SUL REDDITO	8.000,00	8.000,00	8.000,00
		TOTALE IMPOSTE		8.000,00	8.000,00	8.000,00
		UTILE/PERDITA DELL'ESERCIZIO		ZERO	ZERO	ZERO

### Piano di finanziamento

Per le attività di certa realizzazione nel Bilancio Preventivo Economico Pluriennale relativo al triennio 2023 - 2025, 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;
- 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, derivanti dai rincari delle materie prime e

delle utenze (gas, energia elettrica), mentre i ricavi sono presumibilmente invariati. Nel 2023 si presume un aumento dei servizi offerti in convenzione con la Comunità di Valle (Centro Servizi - *Pasti a Domicilio e Bagni Assistiti*).

Il presente piano non prevede l'accensione di linee di credito.

Non essendoci mutui pregressi il presente piano non deve far fronte altresì a piani di rimborso finanziari.

**DRO 29 dicembre 2022**

La Presidente del Consiglio di Amministrazione

F.to Dott.ssa Carla Ischia



Carla Ischia