



**Azienda Pubblica di Servizi alla Persona**  
**“SANTA MARIA”**  
Via E. Chini n.37  
38023 - Cles (TN)

# **PIANO PROGRAMMATICO**

## **2018/2020**

**AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI  
ALLA PERSONA  
“SANTA MARIA”**

**Allegato alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 49 del  
22/12/2017**

## **PREMESSA**

L'art. 11 del Regolamento di contabilità approvato da ultimo con deliberazione n. 28 del 14 giugno 2017 prevede che "Il Piano Programmatico o piano delle attività, allegato al Bilancio pluriennale e di pari durata, ha carattere generale e 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'azienda, precisandone le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie".

Il Piano programmatico è allegato al bilancio pluriennale, che ne rappresenta l'implementazione economico-finanziaria, ed ha la stessa durata triennale.

Il Piano programmatico si pone in linea di continuità rispetto ai medesimi documenti relativi agli anni precedenti.

Nella predisposizione delle linee di indirizzo il Consiglio di Amministrazione non può non tener conto dell'approvazione della riforma del *welfare anziani* che ha visto la luce con l'approvazione della legge provinciale n. 14 del 16 novembre 2017 che ha istituito lo "Sportello argento".

La riforma prevede che ogni comunità istituisca un presidio interistituzionale, denominato "Spazio argento", avente la funzione di agente per la costruzione della rete territoriale costituita dai soggetti che, a vario titolo, assicurano il sistema di interventi socio-sanitari e socio-assistenziali a favore degli anziani e delle loro famiglie, con l'obiettivo di favorirne la qualità di vita, anche in un'ottica di prevenzione e promozione dell'invecchiamento attivo, in coerenza con gli atti di programmazione della Provincia.

Con l'approvazione di questa legge da un lato si chiude un periodo di grande incertezza per le A.P.S.P. in quanto durante l'iter della riforma più volte sono state oggetto e soggetto di possibili fusioni e/o riduzioni di numero per ricondurle ad un'unica A.P.S.P. di Comunità, dall'altro però si apre una fase molto aperta relativa all'effettiva configurazione dello Sportello Argento con particolare riferimento ai tipi di rapporti che si instaureranno fra questo nuovo soggetto istituzionale e le A.P.S.P. da un lato e quali tipi di rapporti ci saranno fra le A.P.S.P. e gli altri soggetti istituzionali del sistema, quali le Comunità di Valle e l'A.P.S.S..

Va evidenziato infatti che la legge prevede il rinvio in più punti a delibere attuative della Giunta provinciale per l'attuazione della legge, fermo restando che lo Sportello Argento costituisce un modello organizzativo incardinato nella Comunità di Valle.

Inoltre è da tener presente che nelle legge istitutiva dello Sportello Argento è previsto da un lato che nelle Comunità sul cui territorio insiste una sola azienda pubblica di servizi alla persona possono delegare a tale azienda le funzioni

connesse a Spazio argento secondo le modalità e i criteri stabiliti con deliberazione della Giunta provinciale, dall'altro che la stessa legge prevede che la Giunta provinciale promuova e favorisca forme di collaborazione fra le aziende pubbliche di servizi alla persona per accrescere l'efficienza della rete territoriale di servizi per gli anziani, in coerenza con gli articoli 10 e 13, comma 3, della legge regionale 21 settembre 2005, n. 7 (Nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza - aziende pubbliche di servizi alla persona).

Bisogna non sottovalutare che nelle direttive approvate da parte della Giunta provinciale in data 14 dicembre 2017 è stato dato mandato al Dipartimento salute e solidarietà sociale di costituire un tavolo di lavoro con UPIPA e il Consiglio delle autonomie locali al fine di definire un Protocollo che individui i principi-base delle diverse progettualità in materia di gestioni associate sia a livello territoriale che provinciale. È chiaro che questo deve rappresentare una opportunità che vede la nostra struttura in prima linea per non subire il cambiamento ma per esserne protagonista.

## **MISSIONE**

L'Azienda è inserita nel sistema integrato di interventi e servizi sociali socio-sanitari, ne è attore nelle forme previste dalla legislazione regionale vigente, orientata ad una gestione di responsabilità sociale, impegnata ad elaborare processi operativi capaci di soddisfare i bisogni dell'anziano dentro e fuori l'istituzione. Vuole essere uno strumento attivo nella realtà di valle con il quale fronteggiare i problemi socio assistenziali e socio sanitari della popolazione e promuovere la qualità della vita delle persone in relazione all'invecchiamento e alla disabilità.

La *mission* è quella di contribuire, in coerenza ed armonia con il Piano socio sanitario provinciale, all'assistenza dei cittadini che ne hanno bisogno, garantendo, nel rispetto dell'individualità, della riservatezza e della dignità della persona, una qualità di vita il più possibile elevata, considerandone i peculiari bisogni psichici, fisici e sociali, attraverso un'assistenza qualificata e continuativa, in stretta collaborazione con la famiglia, i servizi del territorio ed il volontariato.

Gli obiettivi che l'Azienda si da devono porsi in coerenza con la necessità di erogare buone cure in un'ottica di centralità del residente attraverso l'erogazione di una assistenza il più possibile personalizzata e attraverso la creazione di un buon clima organizzativo che si trasmette con il benessere del gruppo, con l'innovazione professionale e organizzativa, con la capacità di essere un'organizzazione che impara e che incoraggia l'apprendimento dei suoi membri e attraverso l'apertura della struttura verso l'esterno perché il territorio la possa vivere diventandone parte integrante.

I principi fondamentali al rispetto dei quali deve essere orientata l'attività della struttura, così come enucleati nella Carta dei Servizi, sono l'eguaglianza, l'imparzialità, la continuità, la partecipazione, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità, la libertà e l'innovazione.

## **ANALISI GESTIONALE ANNO 2017**

Facendo un'analisi generale e non dettagliata, che compete alla relazione predisposta in sede di approvazione del bilancio 2017, si può affermare che nel corso del 2017 è aumentato il tasso di occupazione dei posti a pagamento, che si ricorda essere un totale di 22, dei quali 17 accreditati e 5 autorizzati. Questo comporta un notevole turn over e una grossa mole di lavoro rispetto agli ingressi che risultano accomunati da una caratteristica comune legata all'urgenza della situazione clinica.

Rispetto agli obiettivi prefissati alla fine del 2016:

- è stata ampliata l'offerta del Centro diurno prevedendo una apertura durante i fine settimana a partire da maggio. Si può dire che questa apertura ha sensibilizzato il territorio e questo ha portato ad un incremento delle presenze durante la settimana forse indotto anche da una maggior percezione di flessibilità dovuta all'apertura durante i fine settimana;

- è stata rivista la modalità organizzativa con cui vengono svolti i PAI aumentando le giornate per permettere la partecipazione al PAI del familiare, in particolare al primo PAI. È stata rivista inoltre la procedura del fine vita per poter anticipare in questi casi il momento del PAI con la partecipazione del familiare;

- sono stati acquistati altri 4 optikon per permettere di procedere nella implementazione definitiva della somministrazione della terapia attraverso una modalità più sicura;

- il progetto di responsabilizzazione del personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi continua agganciandolo alla compilazione di una scheda di autovalutazione e alla suddivisione del FOREG;

- i progetti di formazione del personale si sono svolti coerentemente con gli obiettivi fissati, in particolare quelli relativi al servizio cucina, al servizio educativo/animativo e al servizio lavanderia;

- la collaborazione con altre strutture finalizzate allo svolgimento delle gare in comune è proseguito e noi abbiamo svolto come capofila la gara per l'approvvigionamento dei detersivi della lavanderia.

L'andamento dell'esercizio contabile 2017 procede secondo le previsioni ipotizzando di realizzare un utile di esercizio che permette di affrontare con tranquillità le scelte strategiche per il 2018.

Nel corso dell'anno la Direzione attraverso le relazioni trimestrali di gestione ha puntualmente aggiornato il Consiglio di Amministrazione sulla situazione

economica rispetto alle previsioni del budget economico e sulle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

L'implementazione del controllo di gestione e lo sviluppo di adeguati indicatori gestionali hanno permesso di valutare e monitorare:

- l'analisi della dinamica delle presenze degli ospiti nell'anno 2017;
- i dati relativi al parametro del personale;
- la rilevazione delle ferie, straordinari e assenze del personale;
- il controllo relativo ai servizi esterni di centro diurno, fisioterapia, podologia e pasti a domicilio.

## **LINEE PROGRAMMATICHE GENERALI**

Le linee programmatiche generali che orienteranno lo sviluppo dell'Ente nei prossimi anni possono essere così riassunte:

- processi di miglioramento e ottimizzazione della gestione e riqualificazione delle attività istituzionali;
- ampliamento e miglioramento dell'offerta dei servizi esterni;
- innovazione organizzativa e strutturale, riqualificazione della struttura e dei servizi;
- collaborazioni e partecipazione alle attività territoriali e di sistema.

Nel definire le linee programmatiche per il prossimo triennio si deve tener presente che ad agosto 2018 scadrà l'attuale Consiglio di Amministrazione e pertanto l'orizzonte temporale degli obiettivi programmatici fissati deve tenerne conto.

## **PROCESSI DI MIGLIORAMENTO E OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI**

Rientrano in questa sezione quegli obiettivi che riguardano processi in atto o da avviare volti ad un miglioramento dei processi interni.

Innanzitutto deve continuare il processo di assimilazione degli obiettivi e di autovalutazione della prestazione iniziato con il personale negli anni scorsi. Questo passa da una assegnazione chiara degli obiettivi a tutto il personale dipendente con una condivisione degli stessi, un monitoraggio in itinere e una valutazione finale che deve porre le basi per stabilire dei nuovi obiettivi. Gli

obiettivi devono essere raggiungibili, misurabili, coerenti con la *mission* della struttura e volti ad un miglioramento dei servizi che vengono erogati.

Nel corso del 2017 sono state riviste le procedure relative al PAI e la procedura del fine vita a conclusione di percorsi formativi che hanno coinvolto tutto il personale dedicato all'assistenza. L'importanza di coinvolgere il familiare e di un'alleanza con lo stesso per garantire la migliore assistenza possibile è sempre più percepita come una necessità da parte di tutta l'equipe e non può non partire dalla pianificazione degli obiettivi relativi all'ospite che vengono decisi nel PAI; da qui l'assoluta importanza della partecipazione del familiare al primo PAI. Importanza che viene aumentata quando, nel fine vita, ogni azione di presa in carico dell'ospite deve essere condivisa e concertata con la famiglia.

Nel corso del 2018 dovrà essere rinnovato l'accreditamento istituzionale. Si tratta di un momento importante che deve essere visto e vogliamo venga percepito con come un mero adempimento formale ma come un'occasione di revisione di alcune procedure. Da questo punto di vista è fondamentale cercare il più ampio coinvolgimento del personale già nella fase di predisposizione della domanda di rinnovo dell'accreditamento; altrettanto importante è la partecipazione ormai da tre anni al Marchio Qualità e Benessere di Upipa. Da questo punto di vista infatti molti dei parametri previsti dai vari indicatori di performance hanno non solo la funzione di dare un determinato risultato ma anche quella di evidenziare carenze o criticità legate spesso anche a determinate caratteristiche richieste dall'autorizzazione sanitaria e per l'accreditamento RSA.

L'ente ha intrapreso da qualche anno un importante percorso volto alla dematerializzazione documentale. Significativo è stato l'investimento in termini di risorse di personale che ha permesso di raggiungere un buon livello di attuazione e di permettere di affermare che il percorso volto alla digitalizzazione della struttura sta procedendo in maniera spedita.

Per il 2018 si è deciso di aderire al progetto di UPIPA di creazione di un progetto di sito di sistema, UPIPA web. L'obiettivo è quindi quello di rivedere integralmente il sito della struttura per il 2018 secondo la piattaforma Comun web che dovrebbe fornire le basi per una migliore integrazione dei sistemi informativi fra le A.P.S.P. consentendo quindi una maggior integrazione fra le strutture.

Per quanto riguarda i progetti interni di struttura nel 2018 ci si pone l'obiettivo di veder realizzati in modo organico quanto appreso nei percorsi formativi che nel corso del 2016 e 2017 hanno visto coinvolti a vario e diverso titolo il servizio di cucina, di lavanderia e il servizio educativo/animativo/centro diurno.

In particolare per quanto riguarda il servizio di cucina e di lavanderia si valuteranno le possibili azioni migliorative anche a seguito delle visite che sono state fatte presso altre strutture in un'ottica di benchmark.

Obiettivi:

- a) procedere all'assegnazione e alla valutazione degli obiettivi a tutto il personale;
- b) garantire la partecipazione dei familiari al PAI di ingresso e al PAI di fine vita;
- c) dare avvio al processo di ottenimento del rinnovo dell'accreditamento istituzionale;
- d) creazione di un sito web che utilizzi la piattaforma di comun web.

## **AMPLIAMENTO E MIGLIORAMENTO DELL'OFFERTA DEI SERVIZI ESTERNI**

Da anni la struttura è impegnata a sviluppare e migliorare l'offerta dei servizi resi rivolti all'esterno.

L'obiettivo che ci si pone è quello di sviluppare servizi che vadano in un'ottica di prevenzione anticipando il momento di cura e allontanando il momento in cui si ricorre alla residenzialità; l'ambizioso obiettivo che l'azienda si pone a medio/lungo termine è quello di continuare a sviluppare una cultura della prevenzione, all'interno della rete delle realtà che operano in questo settore da anni.

Per fare questo si è deciso di fare un importante investimento nello sviluppo del servizio di fisioterapia sia a domicilio che in struttura da un lato procedendo ad acquistare della attrezzatura specifica e dall'altro assumendo una nuova fisioterapista, ampliando al contempo gli orari di apertura del servizio anche al sabato mattina. Un altro aspetto importante che si cercherà di sviluppare è la possibilità di sviluppare delle convergenze di interessi con i circoli anziani della Valle di Non per mettere a disposizione il nostro know how per offrire al territorio la possibilità di effettuare dei corsi di ginnastica dolce o posturale direttamente presso le sedi dei circoli anziani. Per fare questo è necessario ipotizzare delle proposte in accordo con la Comunità di Valle.

In un'ottica di prevenzione si pone inoltre la collaborazione che inizierà a partire dal mese di gennaio con l'associazione Assomensana. Assomensana è un'associazione attiva a livello nazionale che sviluppa da anni dei corsi di ginnastica mentale rivolti agli anziani e ai giovani adulti sani. In Provincia di Trento ha già sviluppato in modo proficuo dei corsi sia nel comune di Trento che nel comune di Rovereto e l'obiettivo della struttura è quello di diventare un polo attrattivo all'interno della Valle di Non.

Altro servizio si vuole sviluppare ulteriormente è il Centro diurno. Nel corso del 2017, a partire dal mese di maggio, il Centro diurno è stato aperto

sperimentalmente anche il sabato e la domenica; nel corso dello scorso anno la fruizione durante i fine settimana non è stata particolarmente significativa (mediamente due utenti). Si è invece incrementata in modo significativo la presenza durante la settimana raggiungendo negli ultimi mesi una media di 11 utenti. Per il 2018 l'obiettivo è quello di aumentare la frequenza durante i fine settimana e prevedere una fascia di apertura maggiore del centro, prevedendo la possibilità di richiedere o l'anticipo (dalle 07.30 alle 08.30 o il posticipo del servizio (dalle 17.30 alle 18.30 con possibilità di fruizione della cena in struttura, servizi questi a pagamento con trasporto a carico dell'utente).

Rispetto al Centro diurno per il 2018 si è deciso di internalizzare una parte del servizio di trasporto degli utenti; questa scelta ha un duplice obiettivo, da un lato quello di migliorare il servizio che se fatto attraverso personale interno opportunamente formato, permette di migliorare la presa in carico dell'utente già dal proprio domicilio dall'altro quello di ridurre i costi ingenti che attualmente vengono sostenuti dalla struttura per il servizio di trasporto utenti.

#### Obiettivi

- a) sviluppare le attività della fisioterapia a favore di utenti esterni implementando l'attività organizzando corsi di ginnastica dolce e/o posturale in struttura ed eventualmente sul territorio;
- b) organizzare un corso di ginnastica mentale in collaborazione con l'associazione Assomensana;
- c) aumentare la presenza degli utenti del centro diurno durante i fine settimana.

### **INNOVAZIONE ORGANIZATIVA E STRUTTURALE, RIQUALIFICAZIONE DELLA STRUTTURA E DEI SERVIZI**

A distanza di qualche anno dalla conclusione dei lavori che hanno comportato un miglioramento complessivo della fruibilità degli spazi e della vivibilità complessiva sia degli ospiti che dei dipendenti, si ritiene opportuno valutare la possibilità di apportare alcune modifiche alla struttura per migliorarne ulteriormente le possibilità di fruizione.

L'attuale struttura si compone di 5 piani in cui sono collocati gli ospiti e precisamente 25 ospiti al piano zero, 42 ospiti al primo piano, 34 ospiti al secondo piano, 42 al terzo e 4 ospiti al piano quarto. La stabilizzazione degli operatori sui piani ci ha permesso di toccare con mano l'importanza della continuità assistenziale dettata anche dalla conoscenza degli ospiti e dal rapporto che si instaura anche con i loro familiari. I numeri degli attuali nuclei, uniti al grande turn over degli ospiti rende particolarmente complicato gestire gli ospiti partendo dalle loro patologie. Una esigenza che è particolarmente sentita in

ragione della difficoltà gestionale è quella di dotare la struttura di un nucleo Alzheimer; nucleo che dovrebbe essere composto da 12/15 ospiti così come oramai ci viene indicato da parte della letteratura specifica. L'obiettivo che ci si pone nel corso del 2018 è quello di elaborare un progetto che valuti e verifichi la fattibilità di creare un nucleo di questo tipo senza che questo vada a diminuire i posti letto attuali; questo anche perché la pressione che in certi periodi abbiamo sui 22 posti a pagamento non ci permette di soddisfare tutte le richieste.

Ulteriore intervento che si rende necessario e rispetto al quale, l'obiettivo è quello di valutarne la fattibilità, è l'ampliamento del Centro diurno. Il Centro diurno è un centro autorizzato per 20 posti e convenzionato per 6 (nelle direttive per il Centro diurno per l'anno 2018 approvate con delibera n. 2195 del 14 dicembre 2017 sono stati riconosciuti ulteriori 2 posti e pertanto per il 2018 i posti a convenzionati sono 8); nel corso del 2017 si è verificato un significativo incremento della presenza degli utenti al Centro diurno, saturando i 6 posti convenzionati, e raggiungendo una media di circa 11 utenti giornalieri (con circa 5 utenti medi che usufruiscono del Centro privatamente). Questo ci ha permesso di verificare che gli attuali spazi con la presenza contemporanea di 12/13 utenti sono saturati e quindi sono assolutamente sottodimensionati per accogliere i 20 utenti per cui il Centro è autorizzato. Considerata quindi la richiesta sempre maggiore degli utenti da un lato e dall'altro la volontà dell'ente di investire su un servizio che è centrale e che permette di favorire il mantenimento al domicilio degli anziani non autosufficienti, si vuole valutare la possibilità di ampliare gli spazi destinati al Centro per renderlo realmente fruibile per i 20 utenti per i quali il Centro è autorizzato.

Si ritiene inoltre necessario un altro intervento di riconversione della sala fumatori in un ufficio che possa essere utilizzato in modo flessibile sia per colloqui con familiari sia per svolgere delle riunioni con gruppi ristretti di personale, ad esempio per i PAI o per i focus group; questo ufficio potrebbe essere usufruito da parte delle figure sanitarie che hanno i loro uffici nelle immediate vicinanze ovvero medico, responsabile di reparto, educatrici e responsabile della qualità.

Da ultimo si ritiene opportuno, in ragione della opportunità che viene data da parte del conto termico, di fare una valutazione complessiva della struttura per quanto riguarda l'efficientamento energetico, ipotizzando ad esempio la sostituzione di tutte le lampade con lampade a led; a questo proposito l'obiettivo è quello di affidare un incarico perché venga effettuata una diagnosi energetica della struttura.

Obiettivi:

- a) conferire incarico per la valutazione della costituzione di un nucleo Alzheimer all'interno della RSA;

- b) incarico per valutazione ampliamento del Centro diurno;
- c) riconversione della sala fumatori in un ufficio multiuso;
- d) effettuare una diagnosi energetica della struttura.

## **COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' TERRITORIALI E DI SISTEMA**

L'apertura al territorio, la collaborazione con altre strutture e l'adesione ai progetti di sistema sono aspetti molto rilevanti che vedono impegnata la nostra struttura da anni in modo convinto.

La riforma del welfare che ha visto la luce negli ultimi mesi del 2017 e che necessita dell'adozione di misure attuative nel corso del 2018, con la nascita dello Sportello argento, spingono le nostre strutture a maggiori collaborazioni volte non solo ad efficientare ciò che già si sta facendo ma a ricercare nuove modalità collaborative, finalizzate alla ricerca di una sempre maggiore diversificazione nei servizi che vengono offerti al cittadino. La riforma ci spinge inoltre a ricercare maggiori ambiti di collaborazione anche con gli altri enti pubblici sul territorio, il Comune e soprattutto la Comunità di Valle. La costruzione di reti necessiterà di uno sforzo importante che permetta di superare quegli aspetti che hanno rallentato in questi anni un processo che, già prima dell'avvento dell'Assessore Zeni, aveva visto il nostro ente porsi come protagonista attivo nei confronti degli enti limitrofi. L'obiettivo primario sarà quello di coinvolgere l'A.P.S.P. di Taio in questo percorso per vicinanza e per appartenenza alla stessa Comunità di Valle; deve essere chiaro tuttavia che qualora non si riesca a trovare una unità di intenti, l'orizzonte delle collaborazioni della nostra struttura dovrà rivolgersi anche oltre l'ambito della Comunità di Valle, perché non possiamo rimanere fermi se vogliamo realmente diventare polo attrattivo e Azienda di servizi a tutto tondo non limitata solo all'ambito della residenzialità.

All'interno di questi ambiti si vuole valutare la possibilità di sfruttare l'armadio farmaceutico HD Medi per la preparazione della terapia anche per altre strutture limitrofe. Questo nasce dall'esigenza di utilizzare appieno le potenzialità dell'armadio farmaceutico considerato che per la preparazione delle terapie dei nostri ospiti viene utilizzato solo per due giornate a settimana. L'idea è quella di avvalersi di una consulenza tecnica che potrebbe essere assegnata in collaborazione con le altre strutture che hanno acquistato l'armadio, Rovereto, Pergine, Brentonico e Condino.

Anche la partecipazione ai progetti del sistema UPIPA quali smart point, indicare salute e marchio Q&B rientra nei piani programmatici dell'ente per i prossimi anni. Il vero obiettivo che ci si deve porre rispetto a questi progetti è

quello di riuscire ad utilizzare questa notevole mole di dati di cui, attraverso questi progetti, l'ente entra in possesso, per riflettere sulle possibili aree di miglioramento interne e per trasmettere anche al personale dipendente l'importanza di questi dati. L'adesione a questi progetti deve veder coinvolto tutto il personale sia nella fase di raccolta del dato sia nella fase successiva di informativa sul dato raccolto e comparato.

#### Obiettivi

- a) sviluppare ulteriormente rapporti di collaborazione con le A.P.S.P. limitrofe in particolare con l'A.P.S.P. di Taio anche alla luce della riforma del welfare anziani;
- b) valutare la possibilità di estendere l'utilizzo dell'armadio farmaceutico anche alle A.P.S.P. limitrofe;
- c) utilizzare i dati derivanti dalla partecipazione ai progetti di sistema per migliorare i processi interni della struttura.

### **RISORSE**

Per la realizzazione delle attività istituzionali e delle linee programmatiche sopra descritte l'APSP "Santa Maria" intende avvalersi delle risorse umane previste dalla dotazione organica definita dal vigente Regolamento del personale dell'Azienda incrementata dei collaboratori esterni all'ente.

Si ritiene utile evidenziare che per garantire la qualità dei servizi erogati l'ente si dota di personale ulteriore rispetto al parametro previsto e finanziato da parte della Provincia Autonoma di Trento.

Per l'anno 2018 il Consiglio di Amministrazione, in ragione di un trend positivo di chiusura degli esercizi precedenti e di un risultato positivo anche per l'anno 2017 in considerazione delle risultanze delle reportistiche trimestrali dell'anno, ha deciso di mantenere inalterata la retta alberghiera anche per il 2018, mantenendola a 44,88 euro; da sottolineare che la retta alberghiera è ferma dal 2016 e che la media ponderata delle rette alberghiere della A.P.S.P. del Trentino è di 47,50 euro.

### **BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2018/2020**

L'art. 4 del dpgr 13 aprile 2006 n. 4/1 e ss.mm. prevede la redazione da parte della APSP del Bilancio pluriennale, redatto in termini di competenza, che copra un periodo non inferiore a tre anni, da aggiornare annualmente in occasione della presentazione del budget annuale.

Il regolamento aziendale stabilisce che il bilancio pluriennale, di durata pari al piano programmatico, ne rappresenta l'implementazione economico-finanziaria 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.

Il Consiglio di Amministrazione approva il bilancio pluriennale entro il 31 dicembre di ogni anno procedendo al suo aggiornamento.

Il budget per l'anno 2018 è stato formulato dalla Direzione in modo analitico tenendo conto degli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione con riferimento al piano programmatico stabilito dal Consiglio stesso per l'anno 2018.

Il budget è formulato sulla base della copertura dei costi di esercizio e, data la conferma del finanziamento provinciale, si è potuto mantenere invariata la retta a carico degli ospiti, come evidenziato sopra.

Si rimanda alla relazione al budget 2018 per l'illustrazione dei criteri di redazione e per il dettaglio delle poste di bilancio, delle scelte e previsioni.

Il previsionale di budget per il biennio 2019 - 2020 è stato formulato sulla base degli obiettivi a medio termine e sulla base delle poche informazioni programmatiche del sistema sanitario provinciale. Tenendo conto del suo carattere non autorizzatorio si è optato per prevedere un incremento sia sul fronte dei costi che sul fronte delle entrate di un 1% per l'anno 2019 e di un 2% per l'anno 2020. Si tenga presente che in ogni caso l'eventuale attivazione di nuovi servizi, in quanto marginali ed a bassa redditività, non contribuiranno a migliorare il margine operativo