

# A.P.S.P. "Redenta Floriani"



## PIANO PROGRAMMATICO 2019 – 2020 – 2021

Via Degol, 1 – 38059 Castel Ivano (TN)

☎ centralino 0461/762009 📠 0461/781199 ✉ e-mail: [segreteria@apspsstrigno.it](mailto:segreteria@apspsstrigno.it)  
codice fiscale 81000810226 – partita iva 01008300228



## I N D I C E

1)	<b>INTRODUZIONE</b>	<b>pag. 4</b>
	1A <b>PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE 2019-2021</b>	<b>pag. 4</b>
	1B <b>SCENARIO SOCIALE ED ISTITUZIONALE</b>	<b>pag. 4</b>
2)	<b>RELAZIONE CONTABILE</b>	<b>pag. 15</b>
3)	<b>PROGRAMMA ATTIVITA' – INVESTIMENTI</b>	<b>pag. 16</b>
	3A <b>INVESTIMENTI IMMOBILIARI</b>	<b>pag. 16</b>
	3B <b>INVESTIMENTI SU ARREDI ED ATTREZZATURE</b>	<b>pag. 17</b>
4)	<b>PROGRAMMA DI GESTIONE</b>	<b>pag. 17</b>
	4A <b>PASTI A DOMICILIO</b>	<b>pag. 17</b>
	4B <b>COLLABORAZIONE CON ENTI</b>	<b>pag. 17</b>
	4C <b>CONSULENZE TECNICHE E PROFESSIONALI</b>	<b>pag. 18</b>
	4D <b>SERVIZIO MEDICO</b>	<b>pag. 18</b>
	4E <b>STAFF DI COORDINAMENTO</b>	<b>pag. 18</b>
	4F <b>ATTIVITA' SANITARIE</b>	<b>pag. 19</b>
	4G <b>ATTIVITA' ASSISTENZIALI</b>	<b>pag. 19</b>
	4H <b>ATTIVITA' DI SANIFICAZIONE</b>	<b>pag. 20</b>
	4I <b>SERVIZIO LAVANDERIA/GUARDAROBA</b>	<b>pag. 20</b>
	4L <b>GESTIONE DEL PERSONALE</b>	<b>pag. 20</b>
	4M <b>FORMAZIONE ED AGGIORN. DEL PERSONALE</b>	<b>pag. 20</b>
5)	<b>SVILUPPO</b>	<b>pag. 21</b>
	5A <b>"POLITICHE DELLA QUALITA'" E MIGLIORAMENTO CONTINUO</b>	<b>pag. 21</b>
	5B <b>CANALI INFORMATIVI</b>	<b>pag. 22</b>
	5C <b>SOSTEGNO PSICOLOGICO</b>	<b>pag. 22</b>
	5D <b>ATTIVITA' DI EROGAZIONE IN REGIME AMBULATORIALE DELLE PRESTAZIONI DI RECUPERO E RIEDUCAZIONE FUNZIONALE IN FAVORE DI PAZIENTI ESTERNI</b>	<b>pag. 23</b>
	5E <b>ATTIVITA' DI PET THERAPY</b>	<b>pag. 23</b>
	<b>BILANCIO PLURIENNALE 2019 – 2020 – 2021</b>	<b>pag. 25</b>
	<b>DETTAGLIO COSTO PERSONALE</b>	<b>pag. 28</b>

## **INTRODUZIONE**

La APSP di Strigno è nata il 01/01/2008 dalla trasformazione in azienda pubblica di servizi alla persona della preesistente istituzione pubblica di assistenza e beneficenza "Redenta Floriani", disposta dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 2983 di data n. 21/12/2007. È stata amministrata dal Commissario straordinario nominato con la precitata deliberazione provinciale fino al 16/04/2008, data d'insediamento del Consiglio di Amministrazione nominato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 677 di data 18/03/2008.

Lo Statuto dell'ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 354 di data 27/11/2007, modificato con deliberazione n. 256 del 10/12/2014 ed in ultimo nuovamente aggiornato ed approvato dalla stessa Giunta regionale con deliberazione n. 131 del 17 maggio 2017 affida al Consiglio di Amministrazione funzioni di programmazione che vengono dallo stesso esercitate attraverso l'adozione del budget annuale e pluriennale e del piano programmatico, come precisato dal regolamento di organizzazione generale dell'Azienda.

Per assicurare all'APSP di Strigno l'esercizio delle funzioni di programmazione nelle forme previste dal nuovo disegno istituzionale, risulta necessario adottare il Piano programmatico triennale 2019-2021 ed il Bilancio di previsione triennale 2019-2021, nel quale si situerà anche il budget 2019, atti di programmazione questi che – aggiornati di anno in anno - tracciano le prospettive di sviluppo dell'ente nel medio periodo.

Risulta opportuno per la APSP di Strigno adottare detti atti politico-programmatici per permettere al Consiglio di Amministrazione sia di delineare il proprio programma di attività istituzionale di medio periodo, sia di garantire le vie di consolidamento dell'equilibrio economico che la gestione attualmente presenta.

### **1 A. PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE 2019-2021**

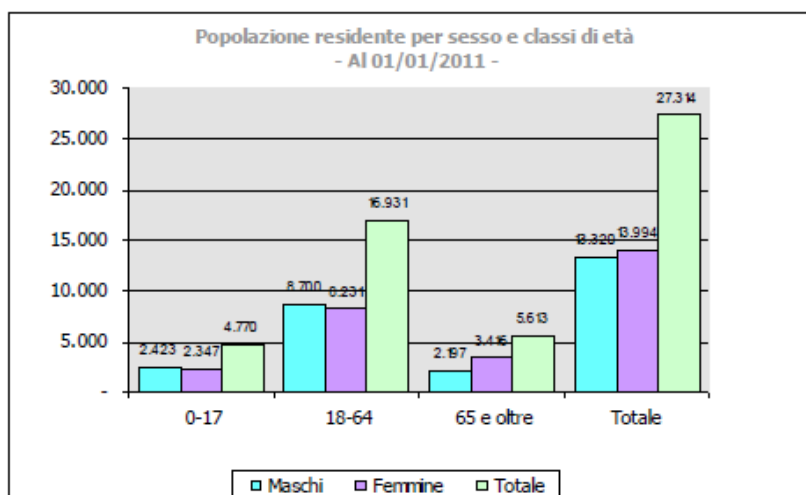
Ai sensi di quanto previsto dal regolamento di contabilità dell'ente, il Piano Programmatico triennale definisce le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi generali da raggiungere, in termini di sviluppi dell'attività istituzionale e di politiche gestionali atte ad assicurare efficacia ed efficienza. Richiama in termini generali lo scenario sociale ed istituzionale di riferimento per l'Azienda ed illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando in termini generali, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

### **1 B. SCENARIO SOCIALE ED ISTITUZIONALE**

L'ambito primario di riferimento dell'Azienda è costituito dal territorio appartenente ai quattro ex Comuni di Strigno, Spera, Villa Agnedo ed Ivano Fracena ora unificati nel nuovo Comune di Castel Ivano, ma l'attività istituzionale è obbligatoriamente estesa anche agli altri comuni presenti nella Comunità di Valle Valsugana e Tesino con ciò riferendosi ad una popolazione residente quantificata e distribuita così come evidenziato nella "Proposta di documento preliminare di indirizzi al Piano Territoriale della Comunità Valsugana e Tesino" nell'ultima formulazione disponibile redatta nel 2012 e che si riporta qui di seguito limitatamente alle parti rilevanti in ordine all'azione ed alle funzioni dell'APSP.

Sulla base dei dati forniti dal Servizio Statistica della Provincia Autonoma di Trento la popolazione residente nel Comprensorio della Bassa Valsugana e Tesino al 01/01/2011 era di complessive 27.314 persone, delle quali 13.320 maschi (48,77%) e 13.994 femmine (51,23%), con una densità di popolazione di 47.18 abitanti per kmq.

Grafico 1: Popolazione residente nella Comunità Valsugana e Tesino, per sesso e classi di età.



La fascia d'età tra i 0 ed i 17 anni è costituita da 4.770 persone (17,46 % della popolazione totale), quella dai 18 ai 64 anni da 16.931 persone (62 %) ed infine quella dai 65 ed oltre da 5.613 persone (20,55%).

Tabella 3 – Trend popolazione per classi di età. Anni 2008-2011

Trend popolazione per classi di età anni 2008-2011				
	0-17	18-64	65+	totale
2007	4.701	16.536	5.504	26741
2008	4.787	16.716	5.536	27039
2009	4.781	16.788	5.553	27122
2010	4.770	16.931	5.613	27314
Incremento	+1,45%	+2,33%	+1,94%	+2,10%

Prendendo in considerazione gli ultimi quattro anni, la popolazione della Comunità è aumentata del 2,10%, tuttavia l'aumento maggiore si è registrato nella fascia adulta e a seguire in quella anziana. La popolazione minore di età, invece, ha registrato un aumento di soli 1,45 punti percentuali.

Di seguito si riporta una tabella che, sulla base dei dati elaborati dal servizio statistica della Provincia Autonoma di Trento, illustra la possibile evoluzione della composizione della popolazione Comunitaria nel periodo 2010 al 2030 suddivisa per sesso e classi di età.

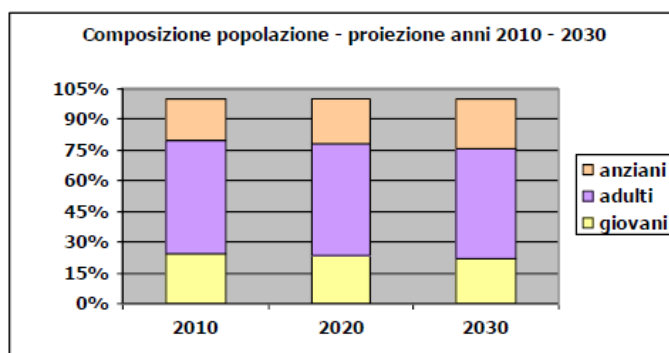
Tabella 4 – Proiezione possibile evoluzione popolazione della Comunità Valsugana e Tesino. Anni 2010-2030

	2010			2020			2030		
	maschi	femmine	tot	maschi	femmine	tot	maschi	femmine	tot
0-4	601	650	<b>1251</b>	625	673	<b>1298</b>	635	679	<b>1314</b>
5-9	666	657	<b>1323</b>	660	687	<b>1347</b>	683	698	<b>1381</b>
10-14	736	625	<b>1361</b>	684	696	<b>1380</b>	718	714	<b>1432</b>
15-19	706	667	<b>1373</b>	733	691	<b>1424</b>	740	712	<b>1452</b>
20-24	733	682	<b>1415</b>	799	645	<b>1444</b>	749	672	<b>1421</b>
25-29	776	783	<b>1559</b>	872	795	<b>1667</b>	865	715	<b>1580</b>
30-34	904	886	<b>1790</b>	1012	980	<b>1992</b>	1040	937	<b>1977</b>
35-39	1044	995	<b>2039</b>	1069	1059	<b>2128</b>	1148	1173	<b>2321</b>
40-44	1151	1059	<b>2210</b>	1082	1056	<b>2138</b>	1190	1207	<b>2397</b>
45-49	1148	1072	<b>2220</b>	1101	1078	<b>2179</b>	1151	1160	<b>2311</b>
50-54	998	916	<b>1914</b>	1134	1097	<b>2231</b>	1103	1106	<b>2209</b>
55-59	907	789	<b>1696</b>	1098	1076	<b>2174</b>	1078	1091	<b>2169</b>
60-64	839	819	<b>1658</b>	938	916	<b>1854</b>	1067	1082	<b>2149</b>
65-69	629	678	<b>1307</b>	817	786	<b>1603</b>	991	1047	<b>2038</b>
70-74	579	686	<b>1265</b>	712	785	<b>1497</b>	811	883	<b>1694</b>
75-79	444	684	<b>1128</b>	490	617	<b>1107</b>	652	723	<b>1375</b>
80-84	316	619	<b>935</b>	380	551	<b>931</b>	487	643	<b>1130</b>
85-89	165	497	<b>662</b>	225	440	<b>665</b>	268	426	<b>694</b>
90-94	36	138	<b>174</b>	108	283	<b>391</b>	147	281	<b>428</b>
95+	17	82	<b>99</b>	38	159	<b>197</b>	67	195	<b>262</b>
<b>tot</b>	<b>13394</b>	<b>13984</b>	<b>27379</b>	<b>14577</b>	<b>15070</b>	<b>29647</b>	<b>15590</b>	<b>16144</b>	<b>31734</b>

L'aumento previsto per il totale della popolazione è di circa il 7%: se la fascia minori/giovani si ipotizza registrerà un aumento di circa 1,5 punti percentuali e la fascia adulti di circa il 4,5%, gli abitanti ultra 65enni potrebbero, secondo le previsioni, aumentare di oltre il 19%. In particolare si prevede che gli anziani ultra 90enni possano registrare un aumento del 150% rispetto ad oggi. Secondo le previsioni nel 2030 un quarto della popolazione potrebbe essere anziana.

Per riassumere i dati sopra illustrati si riporta di seguito un grafico che intende rappresentare l'evoluzione della composizione della popolazione suddivisa per tra grandi classi di età: giovani (0-24), adulti (25-64), anziani (65+).

Grafico 2 – Composizione popolazione. Proiezione anni 2010-2030



#### 4.1.3 Natalità, mortalità, invecchiamento e indice di carico sociale

*I tassi di natalità relativi alla popolazione della Comunità risultano ribassati rispetto al dato provinciale in media di circa un punto percentuale.*

*Tabella 5 – TASSO DI NATALITÀ Provincia Autonoma di Trento e Comunità Valsugana e Tesino*

Periodo	Tasso di natalità PROVINCIA	Tasso di natalità COMUNITÀ
1972-1974	14,39	13,09
1982-1984	9,73	9,4
1992-1994	9,94	9,9
2002-2004	10,51	9,6
2006	10,3	9,8
2007	10,1	8,2
2008	10,5	10,3
2009	10,3	8,9
2010	10,3	9,2

*La tabella seguente riporta nel dettaglio i dati relativi alla natalità suddivisi per territori comunali e per sesso dei nuovi nati. Si può notare che nel Comuni di Ivano Fracena si è registrato nel 2010 il tasso di natalità più alto di tutta la Comunità: mediamente infatti, i neonati sono 21,1 ogni 1000 abitanti. I Comuni che invece presentano i tassi di natalità più bassi sono quelli dell'altopiano del Tesino e Ospedaletto, che si discostano in maniera significativa dal dato medio della Comunità.*

*Tabella 6 – Dettaglio TASSO DI NATALITÀ per Comuni e Comunità Valsugana e Tesino. Anno 2010*

Comuni	Tasso natalità		
	Maschi	Femmine	Totale
Bieno	9,6	4,2	6,7
Borgo Valsugana	10,9	10,0	10,5
Carzano	11,9	15,4	13,7
Castello Tesino	3,0	2,9	2,9
Castelnuovo	12,2	5,8	8,9
Cinte Tesino	5,6	0,0	2,6
Grigno	7,1	6,8	6,9
Ivano-Fracena	29,6	12,2	21,1
Novaledo	12,1	16,9	14,6
Comuni	Tasso natalità		
	Maschi	Femmine	Totale
Roncegno Terme	12,4	6,9	9,6
Ronchi Valsugana	9,6	4,6	7,1
Samone	29,3	0,0	14,7
Scurelle	4,4	12,8	8,7
Spera	17,0	9,7	13,2
Strigno	7,1	6,8	6,9
Telve	11,6	10,5	11,0
Telve di Sopra	16,1	6,4	11,3
Torcegno	5,8	13,7	9,9
Villa Agnedo	9,8	6,1	8,0
<b>Comunità di Valle</b>	<b>10,2</b>	<b>8,2</b>	<b>9,2</b>

*Per quanto riguarda invece il tasso di mortalità registrato nella Comunità Valsugana e Tesino esso risulta superiore rispetto al dato medio provinciale ma in diminuzione di circa 4 punti percentuali rispetto al biennio 1982/1984.*

*Tabella 7 –TASSO DI MORTALITÀ Provincia Autonoma di Trento e Comunità Valsugana e Tesino*

Periodo	Tasso di mortalità PROVINCIA	Tasso di mortalità COMUNITÀ
1972-1974	10,71	13,46
1982-1984	10,85	14,61
1992-1994	9,77	11,92
2002-2004	9,11	10,06



2006	9,0	10,7
2007	9,0	10,5
2008	9,0	11,2
2009	8,8	10,6
2010	9,0	9,6

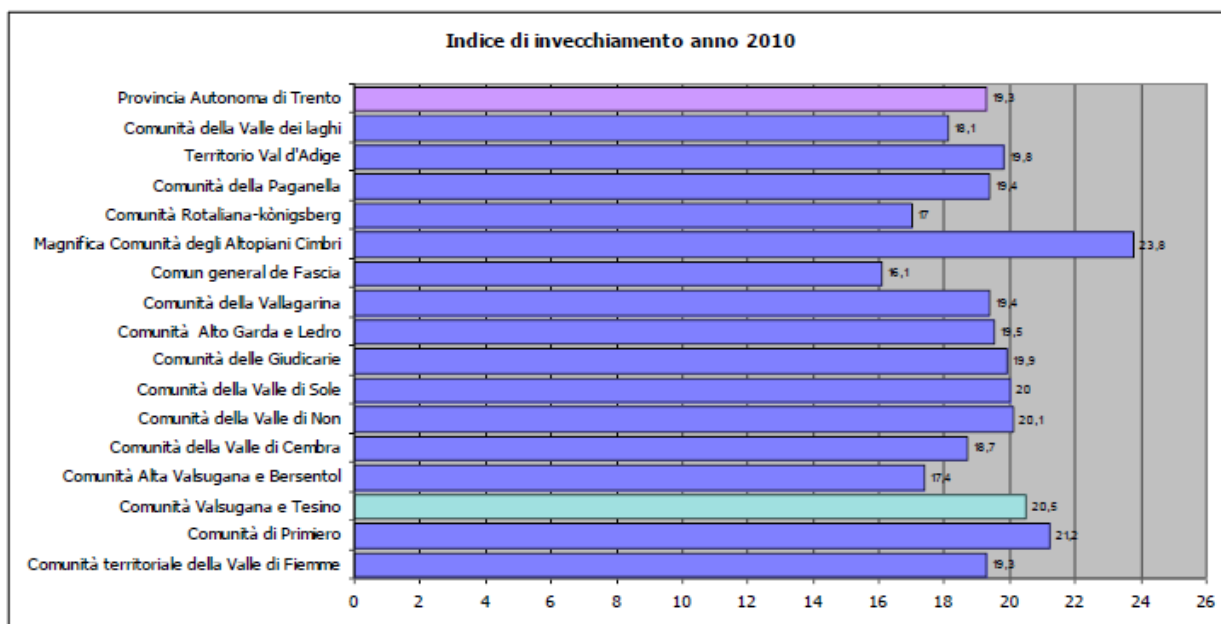
La seguente tabella riporta i dati relativi all'età media alla morte registrati nell'anno 2010 relativamente ai vari territori comunali e alla Comunità: appare evidente come l'età media al momento del decesso sia generalmente piuttosto avanzata (78,5 anni per l'intera Comunità), il dato maggiormente discordante si registra nei Comuni di Carzano, dove l'età media al decesso per i maschi è stata di soli 58,2 anni.

**Tabella 8 – ETÀ MEDIA ALLA MORTE Comuni e Comunità Valsugana e Tesino Anno 2010**

Comuni	Età media alla morte		
	Maschi	Femmine	Totale
Bieno	72,3	81,0	75,8
Borgo Valsugana	76,7	78,4	77,5
Carzano	58,2	87,0	63,0
Castello Tesino	71,9	81,2	77,1
Castelnuovo	85,5	90,5	88,0
Cinte Tesino	86,0	88,0	87,6
Grigno	71,8	86,0	79,4
Ivano-Fracena	-	82,0	82,0
Novaledo	70,0	78,3	73,6
Ospedaletto	77,7	85,4	82,5
Pieve Tesino	69,7	85,0	71,9
Roncegno Terme	71,6	81,9	77,3
Ronchi Valsugana	80,0	98,0	89,0
Samone	-	91,0	91,0
Scurelle	74,0	93,0	77,2
Spera	-	86,0	86,0
Strigno	80,7	77,2	78,7
Telve	74,8	85,9	83,1
Telve di Sopra	81,3	56,0	75,0
Torcegno	80,0	87,5	83,8
Villa Agnedo	80,7	90,0	83,0
<b>Comunità di Valle</b>	<b>74,3</b>	<b>82,6</b>	<b>78,5</b>

In fine, dai dati riportati nel grafico sottostante risulta evidente come l'indice di invecchiamento della popolazione della Comunità si attesti su valori superiori rispetto alla tendenza provinciale. La popolazione della Valsugana e del Tesino risulta caratterizzata da una percentuale di anziani tra gli abitanti superiore al valore medio provinciale e seconda solo alle Comunità degli Altopiani Cimbri e del Primiero.

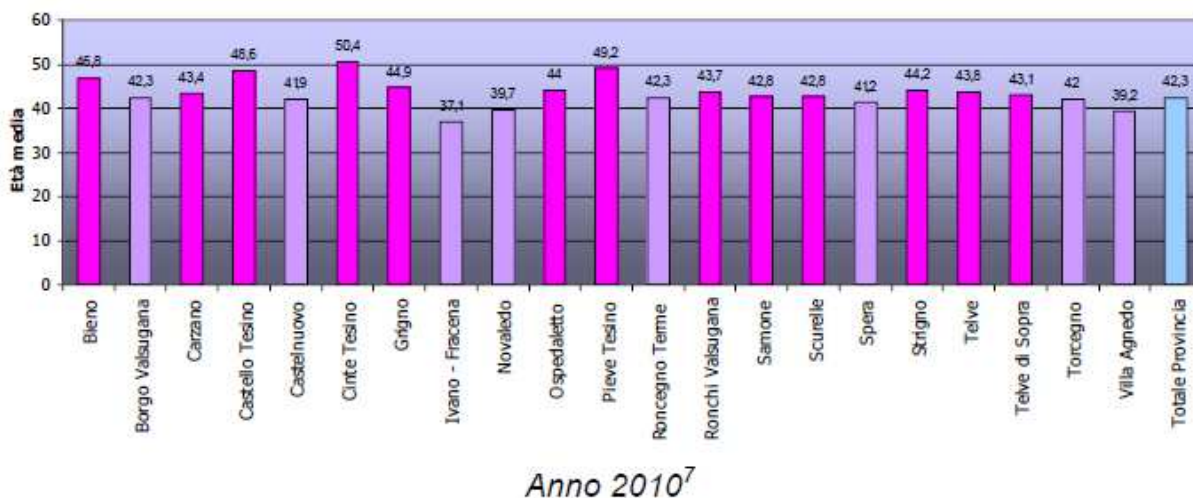
Grafico 3 –INDICE DI VECCHIAMENTO Provincia Autonoma di Trento e Comunità di Valle



Di seguito si riporta nel dettaglio l'età media registrata nel 2010 nei Comuni della Comunità.

Grafico 4 – Età media popolazione residente nei territori comunali della Comunità di Valle.

Età media dei residenti nei territori comunali



*Come si può notare dal grafico l'età media della popolazione residente supera il dato provinciale in ben 13 Comuni su 21 (65% circa) e tra questi ritroviamo tutti i territori dell'Altopiano del Tesino. In particolare Cinte Tesino è il Comune della Provincia Autonoma di Trento con l'età media più alta (50.4) mentre Ivano Fracena è il Comune con l'età media più bassa registrata sul territorio provinciale.*

*Altro dato di rilievo è costituito dall'indice di carico sociale, che si evince dal rapporto tra la somma della popolazione fino a 14 anni e della popolazione over 65 anni con la popolazione attiva (di età compresa tra i 15 e i 65 anni) per 100. Rappresenta il segmento complessivo non ancora o non più inserito nel sistema produttivo e che rimane quindi "a carico" della popolazione potenzialmente lavorativa (quella da 15 a 65 anni).*

*Un innalzamento dell'indice segnala il "peso sociale" presente in un sistema sociale e territoriale. Per quanto riguarda il territorio della nostra Comunità l'indice di carico sociale ha un valore di 54 lievemente superiore al dato medio provinciale (53).*

In questo contesto si colloca l'azione dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Redenta Floriani", già Ospedale di Ricovero di Strigno, fondato, pare, da don Pier Ignazio Tomasello Pievano di Grigno, che con testamento dell'anno 1760 lasciò ai poveri infermi di Strigno tutte le sue sostanze allo scopo di erigere il fabbricato dell'Ospedale. La comunità di Strigno con atto 20 marzo 1788 acquistava poi una casa per la fondazione di uno "Spedale generale dei poveri". Altro benefattore dell'Ospedale Ricovero fu Don Pietro Zanghellini da Strigno. A seguito di eventi bellici, guerra 1914-1918, la predetta Casa rimane distrutta e nel dopoguerra venne adattata ad Ospedale Ricovero la ex Chiesa di San Vito di proprietà del Comune e ciò fin tanto che il Comune stesso, nel 1938, non mise a disposizione dell'Ospedale Ricovero un fabbricato appositamente costruito ed attrezzato, con Cappella dedicata a San Rocco. L'Ospedale Ricovero venne da prima amministrato dal Fondo Poveri, successivamente, quando la Provincia venne annessa all'Italia, dalla Congregazione di Carità, e quindi dall'Ente Comunale di Assistenza che ha sostituito la predetta Congregazione. Molte famiglie di Strigno e dei Comuni limitrofi concorsero al mantenimento dell'Istituzione oltre, in modo particolare, al Comune di Strigno. Infine la Signora Redenta Floriani nt. Dallemule, deceduta il 24 giugno 1947, con suo testamento legava buona parte della sua cospicua proprietà all'Ospedale Ricovero con l'obbligo di adibire la sua casa signorile, in via Borgo Allocco, in perpetuo, ad Ospedale - Ricovero. In segno di gratitudine e perché venga perpetuato il ricordo, l'Istituzione viene intestata alla generosa benefattrice e prese la denominazione di «Ospedale Ricovero Redenta Floriani» denominazione che prende ora: " CASA DI RIPOSO REDENTA FLORIANI".

A seguito dell'entrata in vigore della legge regionale 21 settembre 2005 n. 7 "Nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza – aziende pubbliche di servizi alla persona", il Consiglio di amministrazione ha provveduto alla trasformazione dell'IPAB in A.P.S.P. essendo in possesso dei requisiti richiesti dalla nuova legge regionale.

L'Ente è di natura giuridica pubblica e ha quale scopo principale quello di fornire ricovero, cura ed assistenza per le persone anziane e/o bisognose di assistenza secondo le direttive emanate in materia dalla Provincia di Trento (in particolare residenti nella Comunità di Valle Valsugana e Tesino). Pur non avendo finalità di produrre utili è tuttavia impegnato a garantire che la propria azione amministrativa avvenga in condizioni economiche sane, di sostanziale pareggio tra costi e ricavi.

L'attività istituzionale è organizzata sulla base di uno Statuto e di regolamenti di organizzazione, contabilità, personale e contratti.

Il Direttore è la figura dirigenziale apicale dell'A.P.S.P. ed è responsabile della gestione amministrativa, tecnica, economica, finanziaria e socio-assistenziale della medesima, nei limiti delle risorse, delle direttive e degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione.

Al momento l'APSP "Redenta Floriani" gestisce i seguenti servizi:

servizio di R.S.A. (Residenza Sanitaria Assistenziale)	n. 72 posti, per persone non autosufficienti; si accede tramite UVM (Unità di valutazione multidisciplinare) presente presso l'APSS di Borgo Valsugana
servizio di assistenza specialistica ad alto fabbisogno assistenziale (nucleo AFA)	n. 10 posti, per aggravamenti ed assistenza a pazienti affetti da forme severe di demenza o Alzheimer che necessitano di assistenza qualificata ed intensiva. L'inserimento degli utenti nei posti letto ad alto fabbisogno assistenziale compete all'UVM.
-Servizio di R.S.A. non convenzionato a pagamento	n. 4 posti, per persone non autosufficienti; si accede tramite graduatoria gestita direttamente dall'APSP o, in casi eccezionali di urgenze non procrastinabili, dall'UVM
servizio di Casa di Soggiorno	n. 6 posti, per persone anziane ancora autosufficienti; si accede tramite domanda diretta all'APSP e secondo una graduatoria interna.
servizio pasti a domicilio	In Convenzione con la Comunità di Valle
servizio di punto prelievi	In Convenzione con l' APSS

Nello svolgimento della propria azione e nel rispetto dei principi resi noti attraverso al Carta dei Servizi, l'Azienda si attiene alle seguenti linee guida:

- eguaglianza ed imparzialità di trattamento nei confronti di tutti gli ospiti;
- tensione verso la personalizzazione secondo i bisogni di ognuno;
- continuità delle prestazioni, mantenendone un livello adeguato anche di notte e nei giorni festivi;
- favorire la partecipazione degli utenti, la condivisione degli obiettivi, la trasparenza;
- tutela, nei vari aspetti, della riservatezza degli ospiti e la loro privacy;
- controllo sistematico dei risultati raggiunti effettuato da vari punti di vista e finalizzato ad un miglioramento continuo della qualità;
- gestione delle risorse finanziarie ed umane con la maggior efficienza ed efficacia possibili, così da offrire agli ospiti un buon servizio ed a costi il più possibile contenuti.

La APSP "Redenta Floriani" tende quindi a proporsi nella realtà della Valsugana e Tesino quale protagonista nella soluzione di problematiche di tipo socio-assistenziale e socio-sanitario della popolazione in un contesto di promozione della coesione sociale e della qualità della vita in relazione ai temi dell'invecchiamento e della disabilità.

### **LA STRUTTURA**

L'edificio sede dell'Ente è stato oggetto nel passato di importanti interventi di riqualificazione che comunque non hanno potuto risolvere alla radice alcune carenze architettoniche legate alla sua particolare conformazione ed alla sua collocazione totalmente inserita nel centro storico di Castel Ivano.

In considerazione di tale situazione nel 2014 è iniziato un'importante intervento di edificazione di un nuovo edificio nel quale trasferire la totalità delle attività svolte dall'APSP. I lavori sono sostanzialmente terminati nel luglio del 2017 con la sottoscrizione del verbale di fine lavori intervenuta il 12 luglio 2017. Rimangono da effettuare ancora piccoli interventi di sistemazione principalmente insistenti sull'area a giardino che si prevede verranno conclusi nei primi mesi del 2019. Nel novembre del

2018, essendo già stata effettuata pressoché la totalità degli acquisti inerenti l'arredamento della nuova sede, l'attività è stata trasferita nella nuova sede situata in via Degol, n. 1 nel Comune di Castel Ivano occupando quindi definitivamente la nuova struttura.

In considerazione del fatto che la concessione convenzionata ad edificare relativa alla realizzazione della nuova sede dell'Ente considerava l'abbattimento di circa l'80% della cubatura inerente il vecchio edificio, sin dal 2015 fu costituito un Gruppo di Lavoro Comune di Strigno (poi Castel Ivano) – APSP con lo scopo di considerare eventuali diverse ipotesi di riqualificazione della vecchia sede al fine di verificarne la fattibilità evitando l'abbattimento di una così rilevante cubatura come a suo tempo prospettato. A seguito delle considerazioni emerse nel Gruppo di Lavoro nel dicembre 2016 l'APSP diede incarico ad un professionista della redazione di uno Studio di Fattibilità incentrato proprio sull'ipotesi di riqualificazione del vecchio edificio.

Nel marzo del 2017 il Consiglio di Amministrazione dell'APSP ha provveduto all'approvazione di detto Studio di Fattibilità ed alla proposizione di relativa domanda di finanziamento alla PAT. Negli anni a seguire l'esito della domanda di finanziamento determinerà le scelte strategiche dell'APSP in tema di patrimonio immobiliare.

Maggiori dettagli rispetto al predetto intervento sono riportati nella parte "PROGRAMMA ATTIVITA' – INVESTIMENTI" della presente relazione.

### **L'ORGANIZZAZIONE**

Il processo di riorganizzazione dei servizi attivato a partire dal 2015 ha portato indubbi vantaggi, sia in termini di una maggiore facilità per gli operatori di espletare i compiti e le mansioni a loro affidate, sia con riferimento ad un registrabile aumento della qualità dei servizi offerti all'utenza.

L'articolata strategia posta in essere, come noto, ha coinvolto la quasi totalità dei comparti, ma è indubitabile che le novità più importanti sono state quelle che hanno riguardato l'assistenza, il comparto infermieristico e la creazione di uno Staff di Coordinamento.

Per tutti i predetti comparti la prima esigenza nata conseguentemente all'applicazione dei nuovi modelli gestionali è stata quella di registrare un urgente bisogno di formazione che sostenesse gli operatori non solo in ordine ad un necessario aggiornamento del "modo" attraverso il quale svolgere i compiti quotidianamente loro affidati, ma anche con riferimento alla ricerca, alla sperimentazione ed all'implementazione di nuove procedure più funzionali alla soddisfazione dei crescenti bisogni evidenziati dall'utenza e comunque più aggiornate ed in linea con i diversi e più ambiziosi standard indicati come obiettivo.

Nel contempo è doveroso ricordare che, specialmente per quanto riguarda il personale infermieristico, i nuovi modelli operativi adottati andavano a favorire sia una maggiore concentrazione sulle attività di ambito sanitario, sia un più funzionale e dinamico scambio di informazioni tra gli infermieri stessi e tra questi ed il personale d'assistenza o riabilitativo.

Ciò è senz'altro avvenuto, per certi aspetti forse in misura anche superiore alle aspettative, tanto che sono attese precise conferme in tal senso dall'analisi dei dati ricavati dall'applicazione degli altri strumenti di verifica contestualmente elaborati.

Dalla nuova situazione nascono però ora altrettanto nuove ed importanti esigenze che si ritiene debbano trovare precisa risposta nel corso dei prossimi esercizi finanziari.

In particolare le attività formative, fino ad oggi molto intense e puntuali, vanno ora incanalate ed organizzate all'interno di una specifica programmazione che tenga

conto della necessità d'individuare le stesse non più come singoli interventi utili all'approfondimento di particolari e circoscritte tematiche, ma come articolati percorsi che portino la formazione a divenire parte sostanziale ed irrinunciabile di un processo di sviluppo in continuo trasformazione.

A ciò si aggiunga la necessità di tenere aggiornati e sotto controllo i punteggi ECM relativi ad aggiornamenti obbligatori per le figure professionali interessate.

L'individuazione di una particolare figura professionale cui è stata affidata la responsabilità d'individuare, in accordo con l'Amministrazione, gli obiettivi ed i percorsi formativi da offrire al personale, nonché la misurazione, il controllo e l'archiviazione dei risultati ottenuti ha facilitato di molto la tenuta sotto controllo di tale strategica funzione.

Anche per quanto riguarda la necessità d'implementare il "modello qualità" scelto dall'APSP si è proceduto in modo analogo, individuando una specifica figura, coincidente con la Responsabile dei Servizi, cui attribuire la responsabilità di analizzare i bisogni ed individuare le giuste e funzionali soluzioni, attività questa che si svilupperà in modo particolare nel triennio 2019 – 2021.

In tema di sicurezza nei luoghi di lavoro, completata ormai la dotazione essenziale e l'aggiornamento dei DPI, si proseguirà nel 2019, 2020 e 2021 con il completamento delle attività formative inerenti l'antincendio e la gestione delle emergenze con l'obiettivo di riuscire rendere il più efficace possibile l'azione degli operatori in situazioni anomale o di lato rischio.

Tutte le attività volte allo sviluppo organizzativo dell'APSP dovranno venire adeguate alle nuove opportunità offerte dalla nuova sede e conseguentemente potenziate in un'ottica di forte ammodernamento.

Anche i prossimi esercizi finanziari vedranno quindi un forte impegno dell'Ente nella direzione di un continuo processo di ammodernamento organizzativo come testimoniato più dettagliatamente nella parte "PROGRAMMA DI GESTIONE" PUNTI 3E, 3F e 3G della presente relazione.

## **2. RELAZIONE CONTABILE**

L'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L prevede la predisposizione da parte delle A.P.S.P. del Bilancio pluriennale, redatto in termini di competenza, che copra un periodo non inferiore ai tre anni, da aggiornare annualmente in occasione della presentazione del budget annuale.

Ai sensi del regolamento di contabilità della Casa di Riposo "Redenta Floriani" il bilancio di previsione triennale 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.

Con deliberazione n° 45 del 29/12/2017 veniva approvato il bilancio preventivo economico (budget) 2018, alla cui relazione si rinvia per quanto nel seguente bilancio pluriennale 2019-2021 è riferito all'esercizio 2018.

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.

### **Esercizio 2019**

Il Budget per l'esercizio 2018, in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, si prevede chiuderà in pareggio.

Si evidenzia che la retta applicata nell'anno 2018 è stata pari ad € 46,50 mentre quella prevista a budget 2019 rimarrà invariata su questa cifra.

### **Esercizio 2020**

La redazione del budget per l'esercizio 2020, in mancanza di dati oggettivi, si è limitata a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un aumento del 1,00% dei costi della produzione nell'impossibilità di avere dati certi in ordine al tasso d'inflazione ipotizzabile.

A seguito di quanto rimarcato in sede di redazione del budget 2019, il budget 2020 raggiungerà il pareggio attraverso una manovra di aumento della retta di ricovero, che si prevede passi da 46,50 del 2019 a 47,00 del 2020.

### **Esercizio 2021**

La redazione del budget per l'esercizio 2021, in mancanza di dati oggettivi, si è limitata a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un aumento del 1,00% dei costi della produzione.

L'applicazione della retta di ricovero nella misura di euro 47,50 (retta 2019 euro 46,50 + incremento 2020 pari a euro 0,50) consente al budget 2020 di chiudere in pareggio.

## **3. PROGRAMMA ATTIVITA' – INVESTIMENTI**

### **3A INVESTIMENTI IMMOBILIARI**

L'articolato processo di costruzione della nuova sede dell'Ente è terminato consentendo il rispetto delle previsioni programmatiche attraverso il trasferimento delle attività nel nuovo stabile avvenuto il 28 novembre 2018.

La gestione del complesso cantiere che ha visto la chiusura di contabilità finale con un costo acclarato di € 13.043.800,00.= coinvolgerà ancora gli uffici amministrativi e più ingenerale l'Ente stesso per la definizione finale delle pratiche burocratiche conseguenti e la gestione delle richieste economiche "a riserva" avanzate dall'impresa costruttrice.

L'impegno principale per il prossimo triennio consisterà nel dare seguito al progetto di riqualificazione della vecchia sede dell'Ente partendo dallo Studio di Fattibilità redatto dall'Arch. Lanfranco Fietta, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'APSP con deliberazione n. 10 del 27 marzo 2017 ed assoggettato a richiesta di finanziamento provinciale con deliberazione n. 11 del 27 marzo 2017.

L'intervento prevede la realizzazione di cinque aree indipendenti, con accessi autonomi e vocazioni molto diverse tra loro: area a servizi socio-sanitari, area a servizi consorziabili, area a vocazione assistenziale, area a vocazione socio-ricreativa e area di supporto per attività formativa.

La riqualificazione dell'edificio incontra gli indirizzi introdotti dalla nuova L.P. 16 novembre 2017, n. 14, cosiddetta di riforma del Welfare, sia per quanto concerne la possibilità di attivare concretamente servizi consorziabili con altre APSP, sia in quanto prevede la materiale attivazione di un Punto di Orientamento per gli utenti con problemi di non autosufficienza.



Il sostegno del progetto comporterà la necessità di trovare appoggio sullo stesso da parte del Comune di Castel Ivano, da parte della Comunità Valsugana e Tesino e da parte delle APSP limitrofe.

Dal punto di vista economico l'intervento è stato definito, in via preliminare, individuando una spesa presunta di € 2.590.000,00.=.

Ulteriore questione di particolare rilevanza è che investirà l'azione dell'Ente nel triennio 2019 – 2021 sarà la gestione dell'eredità "Tomaselli Armenio" stimata in netti € 102.820 ed accettata definitivamente con deliberazione n. 43 del 26 ottobre 2018.

La collocazione dell'immobile in comune diverso da quello sede dell'Ente e le conseguenti difficoltà di verifica e gestione della proprietà porranno presumibilmente l'APSP nella necessità di valutarne la cessione a terzi ed il conseguente incameramento a patrimonio delle economie ricavate.

### **3B INVESTIMENTI SU ARREDI E ATTREZZATURE**

Il processo di rinnovamento degli arredi e delle attrezzature in dotazione all'Ente ha avuto un radicale rinnovo in occasione dell'acquisto della totalità degli arredi ed attrezzature utili ad allestire la nuova sede dell'Ente.

Gli importi finali d'investimento in detto ambito non sono ancora stati precisamente definiti anche se l'importo definitivo si stima dovrebbe assestarsi attorno ad € 1.500.000,00.=

A partire dall'esercizio 2019 dovranno pertanto essere definiti gli importi finali e gestite le relative domande di finanziamento già attivate presso la PAT.

E' prevista la graduale sostituzione degli automezzi in dotazione all'APSP ormai obsoleti con altrettanti automezzi nuovi per un importo complessivo stimato di € 90.000,00.=; il finanziamento di detto importo , pur già nelle disponibilità dell'Ente, sarà richiesto al Tesoriere come mutuo a tasso zero.

## **4. PROGRAMMA DI GESTIONE**

### **4A PASTI A DOMICILIO**

Proseguirà l'ormai consolidata attività di confezionamento e trasporto pasti a domicilio con la consistenza che si prevede si manterrà sui livelli raggiunti nel passato e che hanno evidenziato un'entrata annua stimata attorno a € 35.000,00.

### **4B COLLABORAZIONE CON ENTI**

Proseguiranno le fattive collaborazioni poste in essere o consolidate nel passato tra le quali vanno segnalate in special modo quella con l'Associazione di volontariato AVULSS per le attività di volontariato svolte a favore degli ospiti della Casa, quella con l'Opera Armida Barelli, con l'Istituto Alcide Degasperis e con ANFASS per l'accoglimento, in qualità di tirocinanti, di studenti frequentanti la scuola OSS o percorsi di studio finalizzati allo svolgimento di attività amministrative.

Una menzione particolare va fatta per la recente collaborazione attivata con l'Istituto di Formazione Professionale Alberghiero di Rovereto e Levico Terme finalizzata all'accoglienza in qualità di tirocinanti guidati di studenti con particolari difficoltà.

Si segnala infine la collaborazione da tempo presente con il Tribunale di Trento per lo svolgimento presso l'APSP di attività di Pubblica Utilità.

Oltre a ciò proseguirà l'intensa attività di dialogo con la PAT e con APSS sulle principali tematiche d'interesse della Casa di Riposo, attività questa già cominciata negli anni scorsi e che ha prodotto notevoli risultati soprattutto in ordine alla presa di coscienza, da parte di questi due Enti, di difficoltà di gestione che, al contrario, sarebbero rimaste nascoste.

In tale ambito molto verrà speso nella ricerca della dimensione gestionale ed organizzativa che l'Ente dovrà assumere nel prossimo futuro e delle prospettive di sviluppo che potranno derivare da dette scelte.

#### **4C CONSULENZE TECNICHE O PROFESSIONALI**

Il complesso processo di rinnovamento organizzativo e strutturale che ha coinvolto la R.S.A. nel recente passato impone oggi in modo sempre più urgente la necessità che le varie iniziative poste in essere siano accompagnate dalla validazione scientifica o professionale che verrà richiesta, al bisogno, a competenti soggetti.

Nel triennio 2019 - 2021 le professionalità che si ritiene dovranno essere utilizzate saranno quelle già attivate nel recente passato, che saranno tenute ad affrontare le seguenti principali problematiche:

1. la necessità di accompagnare gli operatori nel loro agire quotidiano da uno psicologo che possa aiutarli, non solo a dare senso e significato alle loro azioni, ma anche a recuperare il giusto equilibrio in un lavoro nel quale le pressioni di carattere psicologico sono molteplici e spesso difficilmente sopportabili,
2. l'opportunità di affidare la programmazione e l'attivazione delle iniziative formative ad un professionista che vi si possa dedicare in via esclusiva,
3. l'opportunità di affidare la materiale attivazione del "sistema qualità" ad una professionalità esterna alla struttura la quale, in collaborazione con il responsabile interno alla qualità, possa con la necessaria obiettività misurare i risultati ottenuti, analizzarli ed elaborare la giusta programmazione attraverso la quale migliorare gli standard di efficienza,
4. la necessità di proseguire con una partnership qualificata le attività di Terapia Assistita dagli Animali.

#### **4D SERVIZIO MEDICO E COORDINAMENTO SANITARIO.**

Anche per il triennio 2019 - 2021 è prevista l'attivazione di rapporti di collaborazione professionale con personale medico adatto a coprire le esigenze sanitarie della R.S.A

In tal senso verrà confermata la presenza in servizio di un medico per un monte ore complessivo settimanale di almeno 25 ore di servizio, adeguando la spesa complessiva alla somma stanziata dalla PAT.

#### **4E STAFF DI COORDINAMENTO**

Nel corso del 2015 e del 2016, a seguito di specifici processi selettivi, si è operato nel senso di provvedere alla creazione di uno Staff di Coordinamento composto, allo stato attuale, dalla Responsabile dei Servizi con funzioni d'indirizzo dell'attività dello Staff, dalla Coordinatrice del Servizio Infermieristico, dalla

Coordinatrice del Servizio Assistenziale, da un rappresentante del Servizio Fisioterapico e da una rappresentante del Servizio di Animazione.

Le funzioni assegnate allo Staff dalla Direzione sono quelle di un monitoraggio costante delle attività erogate a favore degli ospiti e della qualità delle stesse, di facilitare il passaggio d'informazioni tra Servizi in modo da renderne più coordinata l'azione e l'individuazione di iniziative di sviluppo dei servizi utili ad aumentare la qualità complessiva delle prestazioni erogate all'utenza e a rendere concretamente praticabili le linee d'indirizzo indicate dal Consiglio di Amministrazione dell'APSP e dalla Direzione.

Lo Staff opera in stretto contatto con la Direzione alla quale trasmette sistematicamente i verbali delle riunioni effettuate con l'indicazione degli indirizzi assunti.

Nel triennio 2019 - 2021 sarà l'organo maggiormente coinvolto nell'individuazione delle forme migliori atte a modellare gli attuali schemi organizzativi con le esigenze legate all'ingresso nella nuova struttura.

#### **4F ATTIVITA' SANITARIE**

Nel triennio 2019 - 2021 continuerà il percorso già iniziato nel 2017 e proseguito nel 2018 finalizzato alla revisione dei piani delle attività del gruppo infermieristico legate al trasferimento nella nuova struttura. E' ipotizzabile la necessità di provvedere ad un adeguamento della pianta organica che tenderà a stabilizzare le posizioni contrattuali del personale una volta individuata la consistenza ritenuta ideale. Il personale infermieristico sarà, in fase iniziale, particolarmente impegnato nell'acquisizione di nuove competenze derivanti dall'uso della più recente tecnologia a supporto della funzione presente nella nuova struttura. Successivamente sarà coinvolto nell'analisi delle efficienze acquisite per il tramite delle nuove tecnologie disponibili e, conseguentemente, nella scelta di ulteriori strumentazioni e modalità operative utili al completo sfruttamento delle potenzialità offerte dalla nuova situazione.

#### **4G ATTIVITA' ASSISTENZIALI**

Il triennio 2019 - 2021 verrà contrassegnato dall'esigenza di rapportare il modello assistenziale attualmente operativo con le nuove esigenze determinate dall'utilizzo della nuova struttura. In particolare sarà necessario valutare la possibilità di modellare lo svolgimento delle attività assistenziali sulla base di un'organizzazione del lavoro "cd. per nuclei" con le composizioni che si representeranno idonee.

Al proposito va ricordato che, poiché nella nuova struttura è disponibile un "Nucleo demenze" architettonicamente progettato per questa finalità, sarà comunque necessario prevedere che presso quel nucleo siano assegnati prioritariamente gli operatori che nel biennio scorso hanno seguito lo specifico corso formativo e che, avendone le caratteristiche, potranno costituire pertanto una prima "squadra" di operatori "per nucleo".

Nel merito, constatati nel recente passato gli indubbi benefici del "modello assistenziale" attualmente in uso, si provvederà a testarne gradualmente l'adeguatezza anche nei nuovi, diversi ambiti che incontreremo nella nuova sede.

Anche dal punto di vista contrattuale, in merito alla necessità di operare con sufficiente flessibilità, sono stati informati tutti gli operatori coinvolti e, in accordo, adeguati i contratti di lavoro.

Si proseguirà con il percorso di sostegno psicologico al personale dipendente mediante la conferma della convenzione già da tempo attiva con uno specialista (Psicologo) in maniera tale da cercare di riuscire a leggere in chiave positiva alcuni fenomeni che altrimenti potrebbero risultare di difficile percezione nel quotidiano operare; tale azione avverrà comunque in stretta collaborazione e confronto con lo Staff di Coordinamento.

Per altro aspetto l'organizzazione del lavoro verrà costantemente monitorata al fine di aumentarne sempre più l'efficacia e l'efficienza e la coerenza con un percorso che consenta di rendere sempre più pratici e funzionali gli indirizzi qualitativi contenuti nelle procedure di accreditamento così come previsto dal legislatore.

#### **4H ATTIVITA' DI SANIFICAZIONE**

Le attività di igiene e sanificazione ambientale continueranno ad essere affidate all'esterno in attesa dell'attivazione delle specifiche convenzioni in procinto di essere rese operative dalla PAT a seguito della specifica gara di affidamento del servizio a livello provinciale attualmente in itinere.

Rimarrà anche qui da valutare quali saranno le nuove esigenze legate all'ingresso nella sede di recentissima realizzazione.

#### **4I SERVIZIO LAVANDERIA/GUARDAROBA**

Il triennio vedrà l'impegno volto a conferire un assetto organizzativo stabile al reparto; in particolare si testerà una nuova distribuzione oraria del servizio al fine di verificare se, in tal modo, sia possibile aumentare l'efficienza del servizio stesso e, al contempo, renderlo più funzionale alle attuali esigenze.

Nello specifico la copertura, in parte, del servizio in fascia postmeridiana dovrebbe confermare i positivi riscontri in tal senso già raccolti nel 2018 rispetto ad un maggior avvicinamento del servizio stesso alle necessità dell'utenza in special modo per quanto concerne la consegna di indumenti personali degli ospiti e la catalogazione degli stessi.

#### **4L GESTIONE DEL PERSONALE**

Per quanto riguarda gli aspetti più strettamente connessi alle problematiche legate alla gestione del personale, la suddivisione in nuclei che, quanto meno per il nucleo AFA per le demenze, comporterà un complesso lavoro di ridefinizione delle presenze in servizio soprattutto per ciò che riguarda il personale addetto all'assistenza.

Al di là di questo aspetto già ad oggi prevedibile è comunque scontata la necessità di rapportare l'attuale modello organizzativo alle nuove potenzialità ed esigenze evidenziate dalla nuova sede.

Da questo punto di vista la ridefinizione di competenze e presenze in servizio che ha visto coinvolto il personale infermieristico nel corso del 2016/2017 è già sostanzialmente considerata adeguata anche alla nuova sede, mentre per il personale addetto all'assistenza sarà necessario adeguare in itinere dette caratteristiche vista l'impossibilità di stabilire a priori le reali necessità.

E' da prevedere che il processo di adeguamento alla nuova realtà comporterà un rilevante impegno per un periodo di almeno 12 mesi a far data dal 01 gennaio 2019.

#### **4M FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE**

Gli obiettivi che sottendono alle attività formative che saranno proposte con il piano pluriennale sono:

- promuovere e sostenere il processo di cambiamento indotto dal trasferimento nella nuova sede e dalle riforme coerentemente agli obiettivi espressi dal Consiglio di Amministrazione e dalla Direzione dell'Ente;
- assicurare il diritto-dovere alla formazione di ogni dipendente;
- garantire ai dipendenti la possibilità di vivere l'organizzazione come opportunità per elaborare una visione chiara del lavoro che si svolge a livello di servizio e a livello di sistema dei servizi;
- perseguire, attraverso metodiche differenti di apprendimento, l'incremento delle competenze in possesso per qualificare la professionalità dei singoli fornendo supporto "tecnico professionale" per l'adeguamento delle competenze specifiche;
- favorire lo sviluppo di una cultura condivisa del miglioramento continuo per sostenere i dipendenti nell'erogazione dei servizi garantendo attraverso le differenti iniziative possibilità per una partecipazione attiva alla vita dell'organizzazione e nello stesso tempo l'opportunità di fornire un'assistenza sempre più personalizzata, appropriata alle esigenze dell'utente.

Le attività formative organizzate all'interno della struttura saranno una combinazione di diverse aree così come più dettagliatamente definito nel "Piano della Formazione del Personale dell'APSP "Redenta Floriani"" attualmente in corso di validità ed al quale si rimanda in toto.

Verranno inoltre attivate le iniziative formative a supporto del cambiamento organizzativo in essere.

L'ente si impegnerà a promuovere la partecipazione dei propri dipendenti ai percorsi formativi programmati e a garantire ai professionisti sanitari il monte crediti annuo stabilito dal Ministero della Salute anche attraverso la partecipazione a forme miste: attività residenziale, progetti di formazione sul campo e FAD.

### **5. SVILUPPO**

#### **5A "POLITICHE DELLA QUALITÀ" E MIGLIORAMENTO CONTINUO**

In occasione del rinnovo dell'accreditamento istituzionale avvenuto durante l'autunno del 2017 lo Staff di Coordinamento, la Direzione e la Responsabile dei Servizi hanno preso atto della necessità di impostare in modo nuovo e più attuale tutta la documentazione e le azioni mirate al miglioramento della qualità attualmente in uso.

Già durante il 2017 si era intrapreso con successo un percorso di radicale revisione, rinnovamento e completamento delle procedure in uso al termine del quale si era resa evidente la necessità di provvedere ad una altrettanto radicale revisione di tutti i processi posti a monte dell'azione assistenziale, sia con riferimento a quelli connessi con la determinazione di scelte ed obiettivi, sia relativamente ai percorsi di traduzione di dette scelte ed obiettivi in azioni concrete ed in adeguate informazioni al personale, nonché in ordine alla successiva elaborazione dei dati ed alla conseguente pianificazione ed attuazione di piani di miglioramento.

Ciò di cui si è avuto maggiore consapevolezza è la necessità di ridefinire i flussi informativi ed i percorsi di definizione delle scelte non tanto a seguito di un riscontro negativo in termini di adeguatezza delle azioni sanitarie ed assistenziali poste in essere sul campo, che, al contrario, si sono rivelate di apprezzabile qualità, ma piuttosto in ordine alla "regolazione" dei processi di definizione delle azioni.

La necessità di definire meglio i predetti processi si ritiene particolarmente utile a garantire anche che lo strumento divenga poi, a regime, funzionale a garantire un "metodo" di miglioramento continuo.

Il lavoro di rinnovamento cui si è fatto riferimento coinvolgerà, a livelli diversi, l'intera struttura in tutto il prossimo triennio.

## RILEVAZIONE E MONITORAGGIO STANDARD e CARTA DEI SERVIZI

Con riferimento allo sviluppo e consolidamento di strumenti e metodologie volti alla gestione ed assicurazione della qualità dei servizi offerti e nell'ottica del miglioramento continuo, per il triennio 2019 - 2021 ci si impegna a perseguire le seguenti attività correlate all'evoluzione delle "Politiche della Qualità" che, ormai da diversi anni, hanno indirizzato l'azione dell'Ente.

Per quanto riguarda la rilevazione ed il monitoraggio degli standard di qualità dichiarati nella Carta dei Servizi, nei primi mesi di ogni anno verrà predisposto il documento di sintesi relativo all'andamento annuale degli Standard di Qualità rispetto all'anno appena conclusosi, nel quale saranno riportate le percentuali di rispetto in raffronto a quelle dichiarate e l'elaborazione grafica delle stesse.

Alla luce del fatto che alcuni standard hanno raggiunto nel passato percentuali di rispetto pari al 100% (cioè vengono sempre garantiti), nel corso del triennio oltre alle attività di costante rilevazione e monitoraggio degli stessi, ci si impegnerà anche ad individuare nuovi elementi qualificanti i servizi che possano sostituire o integrare gli standard di qualità considerati "saturi".

In considerazione dei cambiamenti avvenuti nel recente passato, si provvederà all'aggiornamento e revisione della Carta dei Servizi con periodicità annuale.

Oltre a quanto sopra specificato proseguirà l'ordinaria attività di aggiornamento e revisione delle procedure, nonché quella dell'eventuale predisposizione di nuove laddove se ne riscontrasse l'esigenza.

Ulteriori iniziative qui espressamente non previste potranno infine essere intraprese durante il triennio.

## **5B CANALI INFORMATIVI**

Particolare rilevanza sarà data all'informazione sia nei confronti dei famigliari degli ospiti, sia nei confronti della più ampia comunità in cui è inserita la R.S.A sulle iniziative poste in essere al fine di consentire l'aprirsi di un dialogo costruttivo con la società civile e con tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono a contatto con i problemi dell'assistenza all'anziano.

Gli strumenti che saranno attivati spazieranno dalle riunioni appositamente convocate, alla pubblicazione di note informative sulle testate locali, alla redazione di opuscoli ed altro materiale informativo, nonché all'aggiornamento del sito dell'APSP.

## **5C SOSTEGNO PSICOLOGICO**

L'attività di sostegno psicologico avviata attraverso la collaborazione di un professionista si è articolata indagando, in collaborazione con gli operatori, sulle

principali problematicità scaturenti dal quotidiano operare; in tal senso si sono evidenziate le seguenti esigenze:

- comprendere alcune patologie particolarmente complesse (SLA..),
- comprendere come rapportarsi con persone con problematiche particolari in particolare legate alla demenza,
- facilitare l'accompagnamento al trasferimento nella nuova struttura.

Le metodologie e gli strumenti posti in essere per cercare di dare adeguate risposte a detti bisogni sono stati:

- incontri con gli operatori,
- incontri con ospiti e/o familiari,
- incontri di supervisione in collaborazione con lo Staff di Coordinamento.

## **5D ATTIVITA' DI EROGAZIONE IN REGIME AMBULATORIALE DELLE PRESTAZIONI DI RECUPERO E RIEDUCAZIONE FUNZIONALE IN FAVORE DI PAZIENTI ESTERNI**

Le attività di recupero e rieducazione funzionale sono finalizzate a consentire il massimo recupero possibile delle funzioni motorie lese a seguito di eventi patologici e/o traumatici, prevenendo le menomazioni secondarie e curando la disabilità, per contenere o evitare l'handicap e consentire alla persona disabile una qualità della vita compatibile con il massimo livello possibile di autonomia nell'ambiente di vita.

Nello specifico, in termini di politiche complessive, la A.P.S.P. "Redenta Floriani" è pienamente consapevole che, al fine di svolgere un ruolo effettivamente centrale nel sostegno ed aiuto alla popolazione residente, deve potersi aprire a servizi che possano affiancarsi, senza con ciò sostituirsi, a quelli erogati dall'APSS.

Coerentemente con tale impostazione l'APSP ritiene di dover prevedere nel triennio a venire l'attivazione di un servizio di riabilitazione aperto all'utenza esterna a quella residenziale che sia focalizzato sulle seguenti linee:

- attuare il principio della transmuralità delle attività di riabilitazione, connotando la R.S.A. Casa di Riposo come struttura operativa anche in ambito territoriale;
- garantire agli utenti un percorso assistenziale riabilitativo continuativo, in collaborazione con il Medico di medicina generale, dall'ospedale al territorio al domicilio;
- qualificarsi come partner dell'APSS nella cura e riabilitazione di pazienti presenti sul territorio di riferimento;
- costituirsi come risorsa competente, flessibile, dinamica, efficace ed efficiente rispetto ai bisogni di recupero e rieducazione funzionale dei cittadini;

Le finalità specifiche di detto servizio, una volta attuato, verranno perseguite nel rispetto degli scopi istituzionali e statutari dell'ente e delle disposizioni Provinciali in materia di assistenza specialistica ambulatoriale.

## **5E ATTIVITA' TERAPEUTICHE ASSISTITE DA ANIMALI.**

Sul finire del 2017 l'APSP "Redenta Floriani" ha ottenuto, prima tra tutti gli Enti presenti sul territorio provinciale, il Nulla Osta quale Struttura non specializzata per l'erogazione di terapia Assistita con Animali (TAA) con cani non residenziali, nonché di Educazione Assistita con Animali (EAA).

Tale riconoscimento consente, in base alle nuove, recentissime, normative in materia, l'erogazione di prestazioni terapeutiche con l'ausilio di animali a favore degli ospiti residenti in struttura.

Il Nulla Osta apre enormi potenzialità di sviluppo di questa innovativa attività e concrete opportunità di assumere un ruolo di riferimento su tale materia nei confronti di altri soggetti istituzionali.

Da questo punto di vista sarà quindi necessario prevedere nel triennio un sostegno concreto e sempre più incisivo all'attività ed uno sviluppo della stessa coerentemente con le possibilità dell'APSP e con le opportunità che si verranno ad intercettare.



# BILANCIO PLURIENNALE 2019 - 2020 - 2021

<b>IMPORTO RETTA</b>	<b>46,50</b>	<b>47,00</b>	<b>47,50</b>
<b>DIFFERENZA RICAVI - COSTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RICAVI</b>	<b>4.321.602,89</b>	<b>4.342.413,14</b>	<b>4.361.435,13</b>
<b>COSTI</b>	<b>-4.321.602,89</b>	<b>-4.342.413,14</b>	<b>-4.361.435,13</b>
<b>PIANO DEI CONTI</b>	<b>BUDGET 2019</b>	<b>BUDGET 2020</b>	<b>BUDGET 2021</b>
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	<b>4.315.602,89</b>	<b>4.336.353,14</b>	<b>4.355.314,53</b>
RICAVI DA VENDITA e PRESTAZIONI	<b>4.077.832,80</b>	<b>4.098.583,05</b>	<b>4.119.008,05</b>
Retta sanitaria PAT	<b>2.382.743,80</b>	<b>2.382.743,80</b>	<b>2.382.743,80</b>
Contributo PAT Ospiti Namir	<b>18.604,05</b>	<b>18.604,05</b>	<b>18.604,05</b>
Contributo PAT x Ospiti accreditati non convenzionati	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Retta sanitaria Ospiti fuori provincia	<b>13.509,86</b>	<b>13.509,86</b>	<b>13.509,86</b>
Rette alberghiera Provincia Trento	<b>1.400.231,25</b>	<b>1.415.287,50</b>	<b>1.434.262,50</b>
Rette alberghiera accreditati non convenzionati	<b>52.184,05</b>	<b>52.457,80</b>	<b>52.802,80</b>
Rette alberghiera accreditati non conv fuori PAT	<b>8.486,25</b>	<b>8.577,50</b>	<b>8.692,50</b>
Rette alberghiera Opsiti autosufficienti	<b>67.890,00</b>	<b>68.620,00</b>	<b>69.540,00</b>
Rette di Ricovero per camera singola	<b>20.951,00</b>	<b>25.550,00</b>	<b>25.620,00</b>
Recupero costi medici specialisti	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>
Recupero farmaci PAT	<b>66.212,54</b>	<b>66.212,54</b>	<b>66.212,54</b>
Rimb. malattie lunghe/maternità/aspett.			
Tariffa x pasti a domicilio e/o in sede	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>
Tariffa per prestazioni fisioterapia			
Tariffa prelievi	<b>11.520,00</b>	<b>11.520,00</b>	<b>11.520,00</b>
INCREM. IMMOBILIZZ. PER LAV. INT.	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Incremento valore immob. x lav. interni			
ALTRI RICAVI E PROVENTI	<b>237.770,09</b>	<b>237.770,09</b>	<b>236.306,48</b>
Quote contributi PAT c/attrezzature	<b>27.800,00</b>	<b>27.800,00</b>	<b>26.336,39</b>
Quote contributi PAT diversi	<b>22.000,00</b>	<b>22.000,00</b>	<b>22.000,00</b>
Quote contributi altri enti	<b>450,00</b>	<b>450,00</b>	<b>450,00</b>
Contributi in c/esercizio	<b>141.981,58</b>	<b>141.981,58</b>	<b>141.981,58</b>
Rimborso assicurazione INAIL	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
Rimborso personale in comando	<b>35.878,51</b>	<b>35.878,51</b>	<b>35.878,51</b>
Rifusione pasti dal personale	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
Rifusione pasti esterni	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
Rimborso spese telefoniche	<b>150,00</b>	<b>150,00</b>	<b>150,00</b>
Rimborso trasporti	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>
Rimborso spese varie	<b>5.300,00</b>	<b>5.300,00</b>	<b>5.300,00</b>
Quota adesione concorsi	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>
Arrotondamenti attivi	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>
Affitti attivi terreni	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>
Utilizzo f.do integrazione rette	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
B) COSTO DELLA PRODUZIONE	<b>-4.311.602,89</b>	<b>-4.332.313,14</b>	<b>-4.351.234,13</b>
CONSUMO DI BENI MATERIALI	<b>-158.062,54</b>	<b>-161.213,81</b>	<b>-162.709,23</b>
Acq. farmaci e materiale sanitario	<b>-66.212,54</b>	<b>-66.212,54</b>	<b>-66.212,54</b>
Acq. presidi per incontinenza	<b>-40.000,00</b>	<b>-40.000,00</b>	<b>-40.804,00</b>
Acq. prodotti igiene personale	<b>-14.000,00</b>	<b>-14.000,00</b>	<b>-14.281,40</b>

Acq. generi alimentari	0,00	0,00	0,00
Acq. detersi e mat. x pulizie locali/cuc.	-14.000,00	-14.140,00	-14.281,40
Acq. detersivi per lavanderia	-5.500,00	-5.555,00	-5.610,55
Acq. stoviglie, tovagliato e art. cucina	-7.000,00	-8.842,77	-8.931,20
Acq. biancheria ed eff. letterecci	-1.500,00	-1.515,00	-1.530,15
Acq. materiali manutenz. varia	-3.000,00	-3.030,00	-3.060,30
Acq. divise e calzature per il personale	-3.000,00	-4.030,00	-4.070,30
Acq. carburanti e lubrif. per autotraz.	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Acq. gasolio gruppo elettrogeno	-350,00	-353,50	-357,04
Acq. diversi	-1.500,00	-1.515,00	-1.530,15
<b>SERVIZI</b>	<b>-1.089.568,16</b>	<b>-1.105.333,84</b>	<b>-1.121.757,18</b>
Servizio medico	-65.000,00	-65.650,00	-66.306,50
Servizio infermieri convenzionati	0,00	0,00	0,00
Servizi parrucchiera e callista	-15.000,00	-15.150,00	-15.301,50
Servizi fisioterapia			
Servizi socio-animativi-occupazionali (consolida)	-30.000,00	-30.300,00	-31.603,00
Altri servizi di ass. alla persona	-8.000,00	-9.080,00	-9.170,80
Appalto pulizie e sanificazione	-181.000,00	-182.810,00	-184.638,10
Appalto ristorazione	-363.000,00	-363.000,00	-363.000,00
Appalto rifacimento letti	-6.500,00	-6.565,00	-6.630,65
Appalto cucina	0,00	0,00	0,00
Appalto guardaroba	-31.200,00	-31.512,00	-31.827,12
Appalto lavanderia	-30.000,00	-30.300,00	-30.603,00
Manutenzione fabbricati	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60
Manutenzione giardino piante e strade	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Manutenzione ascensori	0,00	0,00	0,00
Manutenzione estintori e impianto antinc	-12.000,00	-12.120,00	-12.241,20
Manutenzione automezzi	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Manutenzione att. ed impianti	-20.000,00	-20.200,00	-20.402,00
Manutenzione macchine d'ufficio	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Altre manutenzioni e riparazioni	-48.800,00	-49.288,00	-49.780,88
Canoni ass. software e hardware	-20.500,00	-21.705,00	-21.922,05
Spese telefoniche fisse	-5.500,00	-5.555,00	-5.610,55
Spese telefoniche cellulari	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Spese energia elettrica	-25.000,00	-28.250,00	-32.532,50
Spese gas metano	-42.000,00	-45.420,00	-49.874,20
Spese acqua	-20.000,00	-20.700,00	-20.907,00
Spese rifiuti solidi urbani	-28.500,00	-28.785,00	-29.072,85
Spese smaltimento rifiuti speciali	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Spese varie utenze	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Spese per software e hardware	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Consulenze specialistiche mediche	-3.500,00	-3.535,00	-3.570,35
Consulenza tecnica	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Consulenza igiene e sicurezza	-6.500,00	-6.565,00	-6.630,65
Consulenze informatiche	0,00	0,00	0,00
Consulenze amm. e gestionali	-14.000,00	-14.140,00	-14.281,40
Consulenze qualità	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Consulenze formazione	-4.000,00	-4.040,00	-4.080,40
Consulenze legali	-1.500,00	-1.515,00	-1.530,15
Consulenze psicologiche	-14.000,00	-14.140,00	-14.281,40
Prestazioni interinali assistenziali	-8.000,00	-8.080,00	-8.160,80
Prestazioni occasionali	0,00	0,00	0,00
Compensi amministratori	-28.162,08	-28.443,70	-28.728,14
Contributi su compensi amministratori	-4.506,08	-4.551,14	-4.596,65

Compensi revisori dei conti	-6.500,00	-6.565,00	-6.630,65
Assicurazioni	-23.600,00	-23.836,00	-24.074,36
Spese per concorsi	-3.000,00	-3.030,00	-3.060,30
Altre spese e servizi	-300,00	-303,00	-306,03
<b>GODIMENTO BENI DI TERZI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Affitti passivi immobili	0,00		
<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	<b>-2.962.442,19</b>	<b>-2.963.442,19</b>	<b>-2.963.442,19</b>
Stipendi al personale	-1.958.041,62	-1.958.041,62	-1.958.041,62
Stip. personale - straordinari	-56.732,76	-56.732,76	-56.732,76
Stip. personale - ferie non godute		0,00	0,00
Stip. pers.ind.turni festivi e notturni	-45.701,64	-45.701,64	-45.701,64
Stip. pers.trasferta e rimborsi	0,00	0,00	0,00
Stip. pers. trasf. e rimb. spesa	0,00	0,00	0,00
Stip. pers. retribuzione di risultato	-6.999,96	-6.999,96	-6.999,96
Stip. pers. fondo produttività	-76.391,76	-76.391,76	-76.391,76
Stip.recupero mancato preavviso	0,00	0,00	0,00
Oneri sociali personale	-8.884,15	-8.884,15	-8.884,15
Oneri prev. CPDEL personale	-504.489,59	-504.489,59	-504.489,59
Oneri prev. INADEL person.	-45.431,67	-45.431,67	-45.431,67
Oneri prev. FPC person.	0,00	0,00	0,00
INAIL personale assistenziale	-17.987,33	-17.987,33	-17.987,33
INAIL personale amministrativo	-627,79	-627,79	-627,79
contributi previdenza complementare	-16.129,82	-16.129,82	-16.129,82
T.F.R. personale	-106.911,13	-106.911,13	-106.911,13
Personale per fisioterapia			
Contributi solidarietà	-1.612,97	-1.612,97	-1.612,97
Spese di formazione personale	-4.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Altri costi pers. servizio socio-ass-san	-104.000,00	-104.000,00	-104.000,00
Altri costi personale/volontari	-8.500,00	-8.500,00	-8.500,00
Personale per infermeria	0,00	0,00	0,00
<b>AMMORTAMENTI</b>	<b>-66.500,00</b>	<b>-67.165,00</b>	<b>-67.836,65</b>
Amm.to spese di impianto ed ampliamento	0,00	0,00	0,00
Amm.to software	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Amm.to spese di ricerca sviluppo e pubb.	0,00	0,00	0,00
Amm.to costi di concessioni e licenze	0,00	0,00	0,00
Amm.to fabbricati istituzionali	0,00	0,00	0,00
Amm.to fabbricati abitativi	0,00	0,00	0,00
Amm.to fabbricati commerciali	0,00	0,00	0,00
Amm.to costruzioni leggere	0,00	0,00	0,00
Amm.to impianti generici	-25.000,00	-25.250,00	-25.502,50
Amm.to impianti specifici	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Amm.to attrezzatura sanitaria	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
Amm.to attrezzatura tecnica	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
Amm.to attrezzatura biancheria	0,00	0,00	0,00
Amm.to attrezzatura varia	-6.500,00	-6.565,00	-6.630,65
Amm.to mobili ed arredi	-5.000,00	-5.050,00	-5.100,50
Amm.to macchine d'ufficio ordinarie	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Amm.to macchine d'ufficio elettroniche	-5.000,00	-5.050,00	-5.100,50
Amm. autoveicoli e veicoli da trasporto	0,00	0,00	0,00
Amm.to autovetture	0,00	0,00	0,00
Amm.to altri beni materiali	0,00	0,00	0,00
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>-35.030,00</b>	<b>-35.158,30</b>	<b>-35.488,88</b>
Imposta di bollo	-400,00	-404,00	-408,04
Imposta di registro	0,00	0,00	0,00

Tassa di circolazione automezzi	-220,00	-222,20	-224,42
Imposte e tasse diverse	-10.000,00	-10.000,00	-10.201,00
Spese di rappresentanza	-500,00	-505,00	-510,05
Oneri bancari	-1.000,00	-1.010,00	-1.020,10
Giornali, riviste, pubblicazioni	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Quote di adesione ad ass. di categoria	-12.200,00	-12.200,00	-12.200,00
Arrotondamenti passivi	-10,00	-10,10	-10,20
Oneri di gestione vari	-200,00	-202,00	-204,02
Spese cancelleria	-6.000,00	-6.060,00	-6.120,60
Attrezzatura minuta non a cespiti	-2.000,00	-2.020,00	-2.040,20
Spese postali	-500,00	-505,00	-510,05
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.060,00</b>	<b>6.120,60</b>
<b>PROVENTI FINANZIARI</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.060,00</b>	<b>6.120,60</b>
Interessi attivi su conto corrente	6.000,00	6.060,00	6.120,60
Interessi attivi da titoli/obbligazioni	0,00	0,00	0,00
Plusvalenza da vendita titoli	0,00	0,00	0,00
Altri interessi attivi	0,00	0,00	0,00
<b>INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZ.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Interessi passivi su mutui	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi su debiti a breve	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi a fornitori	0,00	0,00	0,00
Altri interessi passivi	0,00	0,00	0,00
Minusvalenze da alienazione titoli	0,00	0,00	0,00
<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.100,00</b>	<b>-10.201,00</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.100,00</b>	<b>-10.201,00</b>
Imposta IRES	-10.000,00	-10.100,00	-10.201,00
Imposta IRAP	0,00	0,00	0,00
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## DETTAGLIO COSTO PERSONALE

### COSTO INFERMERIA

	2019					2020					2021		
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	36	28.624,62	7.744,83	2.186,16	38.555,61	28.624,62	7.744,83	2.186,16	38.555,61	28.624,62	7.744,83	2.186,16	38.555,61
DIPENDENTE	36	29.731,76	8.115,78	868,30	38.715,84	29.731,76	8.115,78	868,30	38.715,84	29.731,76	8.115,78	868,30	38.715,84
DIPENDENTE	36	28.624,62	7.744,83	2.163,61	38.533,06	28.624,62	7.744,83	2.163,61	38.533,06	28.624,62	7.744,83	2.163,61	38.533,06
DIPENDENTE	18	14.312,31	3.791,69	1.081,81	19.185,81	14.312,31	3.791,69	1.081,81	19.185,81	14.312,31	3.791,69	1.081,81	19.185,81
DIPENDENTE	18	14.604,40	3.977,17	304,66	18.886,23	14.604,40	3.977,17	304,66	18.886,23	14.604,40	3.977,17	304,66	18.886,23
DIPENDENTE	18	17.255,90	4.514,66	325,69	22.096,25	17.255,90	4.514,66	325,69	22.096,25	17.255,90	4.514,66	325,69	22.096,25
DIPENDENTE	36	31.691,44	8.523,95	1.247,68	41.463,07	31.691,44	8.523,95	1.247,68	41.463,07	31.691,44	8.523,95	1.247,68	41.463,07
DIPENDENTE	36	32.962,80	9.072,44	1.300,25	43.335,49	32.962,80	9.072,44	1.300,25	43.335,49	32.962,80	9.072,44	1.300,25	43.335,49
DIPENDENTE	36	34.165,36	8.523,95	1.609,03	44.298,34	34.165,36	8.523,95	1.609,03	44.298,34	34.165,36	8.523,95	1.609,03	44.298,34
DIPENDENTE	18	17.041,53	5.026,66	1.163,58	23.231,77	17.041,53	5.026,66	1.163,58	23.231,77	17.041,53	5.026,66	1.163,58	23.231,77
DIPENDENTE	36	28.624,62	7.744,83	2.208,03	38.577,48	28.624,62	7.744,83	2.208,03	38.577,48	28.624,62	7.744,83	2.208,03	38.577,48
DIPENDENTE	18	33.062,76	8.984,47	919,92	42.967,15	33.062,76	8.984,47	919,92	42.967,15	33.062,76	8.984,47	919,92	42.967,15
DIPENDENTE	36	519,24	149,49		668,73	519,24	149,49		668,73	519,24	149,49		668,73
DIPENDENTE	18	17.977,44	4.409,42	582,81	22.969,67	17.977,44	4.409,42	582,81	22.969,67	17.977,44	4.409,42	582,81	22.969,67
STRAORDINARI		18.741,84				18.741,84				18.741,84			
INDENNITA' TURNI		13.398,24	11.230,27	3.340,14	59.662,09	13.398,24	11.230,27	3.340,14	59.662,09	13.398,24	11.230,27	3.340,14	59.662,09
FONDO PRODUTTIVITA'		12.951,60				12.951,60				12.951,60			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		374.290,48	99.554,44	19.301,67	493.146,59	374.290,48	99.554,44	19.301,67	493.146,59	374.290,48	99.554,44	19.301,67	493.146,59

**SOSTITUZIONE ASSENZE INFERMERIA**

	2019				2020				2021				
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE		7.156,16	1.936,21	540,90	9.633,27	7.156,16	1.936,21	540,90	9.633,27	7.156,16	1.936,21	540,90	9.633,27
DIPENDENTE		3.578,10	947,93	282,19	4.808,22	3.578,10	947,93	282,19	4.808,22	3.578,10	947,93	282,19	4.808,22
TOT. CENTRO ATTIVITA'		10.734,26	2.884,14	823,09	14.441,49	10.734,26	2.884,14	823,09	14.441,49	10.734,26	2.884,14	823,09	14.441,49

**COSTO AMMINISTRAZIONE**

	2019				2020				2021				
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	36	30.405,36	8.893,05	2.233,53	41.531,94	30.405,36	8.893,05	2.233,53	41.531,94	30.405,36	8.893,05	2.233,53	41.531,94
DIPENDENTE	18	14.296,98	4.124,79	872,87	19.294,64	14.296,98	4.124,79	872,87	19.294,64	14.296,98	4.124,79	872,87	19.294,64
DIPENDENTE	28	21.034,01	5.861,22	1.179,68	28.074,91	21.034,01	5.861,22	1.179,68	28.074,91	21.034,01	5.861,22	1.179,68	28.074,91
DIPENDENTE	36	98.178,71	29.862,37	2.900,24	130.941,32	98.178,71	29.862,37	2.900,24	130.941,32	98.178,71	29.862,37	2.900,24	130.941,32
DIPENDENTE	36	26.584,92	7.159,81	1.141,38	34.886,11	26.584,92	7.159,81	1.141,38	34.886,11	26.584,92	7.159,81	1.141,38	34.886,11
DIPENDENTE	36	24.984,96	6.772,22	620,77	32.377,95	24.984,96	6.772,22	620,77	32.377,95	24.984,96	6.772,22	620,77	32.377,95
STRAORDINARI		7.965,84	3.043,59	930,64	16.537,99	7.965,84	3.043,59	930,64	16.537,99	7.965,84	3.043,59	930,64	16.537,99
FONDO PRODUTTIVITA'		4.597,92				4.597,92				4.597,92			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		228.048,70	65.717,05	9.879,11	303.644,86	228.048,70	65.717,05	9.879,11	303.644,86	228.048,70	65.717,05	9.879,11	303.644,86

**COSTO DIREZIONE**

	2019			2020			2021		
	STIPENDIO LORDO	ONERI	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TOTALE COSTO
		TOTALE			TOTALE			TOTALE	
CONSIGLIERE	4.443,72	711,04	5.154,76	4.443,72	711,04	5.154,76	4.443,72	711,04	5.154,76
CONSIGLIERE	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92
CONSIGLIERE	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92
CONSIGLIERE	22.218,60	3.555,04	25.773,64	22.218,60	3.555,04	25.773,64	22.218,60	3.555,04	25.773,64
CONSIGLIERE	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92	499,92	80,00	579,92
TOT. CENTRO ATTIVITA'	28.162,08	4.506,08	32.668,16	28.162,08	4.506,08	32.668,16	28.162,08	4.506,08	32.668,16

**COSTO COORDINAMENTO**

	ORE SETT.LI	2019				2020				2021			
		STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	36	28.250,45	7.780,38	1.186,70	37.217,53	28.250,45	7.780,38	1.186,70	37.217,53	28.250,45	7.780,38	1.186,70	37.217,53
DIPENDENTE	36	34.262,02	9.277,45	1.379,62	44.919,09	34.262,02	9.277,45	1.379,62	44.919,09	34.262,02	9.277,45	1.379,62	44.919,09
STRAORDINARI		4.468,92	1.847,08	549,36	9.812,80	4.468,92	1.847,08	549,36	9.812,80	4.468,92	1.847,08	549,36	9.812,80
INDENNITA' TURNI		314,40				314,40				314,40			
FONDO PRODUTTIVITA'		2.633,04				2.633,04				2.633,04			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		69.928,83				18.904,91				3.115,68			

**COSTO ANIMAZIONE**

	ORE SETT.LI	2019					2020					2021		
		STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	
			TOTALE				TOTALE				TOTALE			
DIPENDENTE	6 MESI A 36 E 6 MESI A 30	26.059,67	7.761,31	1.446,98	35.267,96	26.059,67	7.761,31	1.446,98	35.267,96	26.059,67	7.761,31	1.446,98	35.267,96	
DIPENDENTE	6 MESI A 18 E 6 MESI A 24	15.025,47	4.105,69	989,67	20.120,83	15.025,47	4.105,69	989,67	20.120,83	15.025,47	4.105,69	989,67	20.120,83	
DIPENDENTE	6 MESI A 18	6.300,11	1.854,30	454,94	8.609,35	6.300,11	1.854,30	454,94	8.609,35	6.300,11	1.854,30	454,94	8.609,35	
STRAORDINARI		4.359,12	1.589,13	472,64	8.442,41	4.359,12	1.589,13	472,64	8.442,41	4.359,12	1.589,13	472,64	8.442,41	
INDENNITA' TURNI		35,52				35,52				35,52				
FONDO PRODUTTIVITA'		1.986,00				1.986,00				1.986,00				
TOT. CENTRO ATTIVITA'		53.765,89				53.765,89				53.765,89				



**COSTO FISIOTERAPIA**

	2019												2020												2021											
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI		TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI		TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI		TFR	TOTALE COSTO																				
			TOTALE	TFR				TOTALE	TFR				TOTALE	TFR																						
DIPENDENTE	18	14.548,04	3.961,83	590,75	19.100,62	14.548,04	3.961,83	590,75	19.100,62	14.548,04	3.961,83	590,75	19.100,62	14.548,04	3.961,83	590,75	19.100,62																			
DIPENDENTE	20	17.672,17	5.212,65	1.001,55	23.886,37	17.672,17	5.212,65	1.001,55	23.886,37	17.672,17	5.212,65	1.001,55	23.886,37	17.672,17	5.212,65	1.001,55	23.886,37																			
DIPENDENTE	18	15.906,54	4.681,74	996,22	21.584,50	15.906,54	4.681,74	996,22	21.584,50	15.906,54	4.681,74	996,22	21.584,50	15.906,54	4.681,74	996,22	21.584,50																			
DIPENDENTE	18	14.548,04	4.281,89	646,38	19.476,31	14.548,04	4.281,89	646,38	19.476,31	14.548,04	4.281,89	646,38	19.476,31	14.548,04	4.281,89	646,38	19.476,31																			
DIPENDENTE	36	27.627,08	8.121,08	612,54	36.360,70	27.627,08	8.121,08	612,54	36.360,70	27.627,08	8.121,08	612,54	36.360,70	27.627,08	8.121,08	612,54	36.360,70																			
STRAORDINARI		2.166,12	1.479,26	439,96	7.858,74	2.166,12	1.479,26	439,96	7.858,74	2.166,12	1.479,26	439,96	7.858,74	2.166,12	1.479,26	439,96	7.858,74																			
INDENNITA' TURNI		24,24				24,24				24,24																										
FONDO PRODUTTIVITA'		3.749,16				3.749,16				3.749,16																										
INDENNITA' TRASFERTA																																				
TOT. CENTRO ATTIVITA'		96.241,39	27.738,45	4.287,40	128.267,24	96.241,39	27.738,45	4.287,40	128.267,24	96.241,39	27.738,45	4.287,40	128.267,24	96.241,39	27.738,45	4.287,40	128.267,24																			

**COSTO GUARDAROBA**

	2019				2020				2021				
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	18	13.980,12	3.807,17	1.559,35	19.346,64	13.980,12	3.807,17	1.559,35	19.346,64	13.980,12	3.807,17	1.559,35	19.346,64
DIPENDENTE	18	12.797,57	3.766,70	662,01	17.226,28	12.797,57	3.766,70	662,01	17.226,28	12.797,57	3.766,70	662,01	17.226,28
DIPENDENTE	18	12.842,69	3.779,96	597,89	17.220,54	12.842,69	3.779,96	597,89	17.220,54	12.842,69	3.779,96	597,89	17.220,54
STRAORDINARI		528,96	520,76	154,88	2.766,64	528,96	520,76	154,88	2.766,64	528,96	520,76	154,88	2.766,64
INDENNITA' TURNI		132,48				132,48				132,48			
FONDO PRODUTTIVITA'		1.429,56				1.429,56				1.429,56			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		41.711,38	11.874,59	2.974,13	56.560,10	41.711,38	11.874,59	2.974,13	56.560,10	41.711,38	11.874,59	2.974,13	56.560,10

**COSTO CUCINA**

	2019				2020				2021				
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	36	25.109,37	7.529,14	1.416,47	34.054,98	25.109,37	7.529,14	1.416,47	34.054,98	25.109,37	7.529,14	1.416,47	34.054,98
STRAORDINARI		46,44	343,24	102,09	1.823,53	46,44	343,24	102,09	1.823,53	46,44	343,24	102,09	1.823,53
INDENNITA' TURNI		338,76				338,76				338,76			
FONDO PRODUTTIVITA'		993,00				993,00				993,00			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		26.487,57	7.872,38	1.518,56	35.878,51	26.487,57	7.872,38	1.518,56	35.878,51	26.487,57	7.872,38	1.518,56	35.878,51

**COSTO SOSTITUZIONE RSA**

	2019					2020					2021		
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	36	5.900,19	1.596,41	445,97	7.942,57	5.900,19	1.596,41	445,97	7.942,57	5.900,19	1.596,41	445,97	7.942,57
DIPENDENTE	36	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05
DIPENDENTE	18	983,38	260,51	74,33	1.318,22	983,38	260,51	74,33	1.318,22	983,38	260,51	74,33	1.318,22
DIPENDENTE	36	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05	3.933,47	1.064,27	297,31	5.295,05
DIPENDENTE	36	1.481,51	400,84	173,15	2.055,50	1.481,51	400,84	173,15	2.055,50	1.481,51	400,84	173,15	2.055,50
TOT. CENTRO ATTIVITA'		16.232,02	4.386,30	1.288,07	21.906,39	16.232,02	4.386,30	1.288,07	21.906,39	16.232,02	4.386,30	1.288,07	21.906,39

**COSTO RSA**

	2019					2020					2021		
	ORE SETT.LI	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO	STIPENDIO LORDO	ONERI	TFR	TOTALE COSTO
			TOTALE				TOTALE				TOTALE		
DIPENDENTE	24	18.183,86	4.954,64	1.032,48	24.170,98	18.183,86	4.954,64	1.032,48	24.170,98	18.183,86	4.954,64	1.032,48	24.170,98
DIPENDENTE	36	25.800,41	7.719,06	1.208,64	34.728,11	25.800,41	7.719,06	1.208,64	34.728,11	25.800,41	7.719,06	1.208,64	34.728,11
DIPENDENTE	18	12.600,21	3.431,38	748,88	16.780,47	12.600,21	3.431,38	748,88	16.780,47	12.600,21	3.431,38	748,88	16.780,47
DIPENDENTE	36	27.723,74	7.632,41	1.294,04	36.650,19	27.723,74	7.632,41	1.294,04	36.650,19	27.723,74	7.632,41	1.294,04	36.650,19
DIPENDENTE	18	13.600,17	3.674,90	676,58	17.951,65	13.600,17	3.674,90	676,58	17.951,65	13.600,17	3.674,90	676,58	17.951,65

DIPENDENTE	36	25.755,89	7.002,02	1.047,31	33.805,22	25.755,89	7.002,02	1.047,31	33.805,22	25.755,89	7.002,02	1.047,31	33.805,22
DIPENDENTE	18	12.600,21	3.708,58	512,54	16.821,33	12.600,21	3.708,58	512,54	16.821,33	12.600,21	3.708,58	512,54	16.821,33
DIPENDENTE	36	25.200,41	7.556,42	833,27	33.590,10	25.200,41	7.556,42	833,27	33.590,10	25.200,41	7.556,42	833,27	33.590,10
DIPENDENTE	36	24.641,41	6.846,72	770,10	32.258,23	24.641,41	6.846,72	770,10	32.258,23	24.641,41	6.846,72	770,10	32.258,23
DIPENDENTE	24	17.173,79	4.708,52	1.038,44	22.920,75	17.173,79	4.708,52	1.038,44	22.920,75	17.173,79	4.708,52	1.038,44	22.920,75
DIPENDENTE	24	16.801,10	4.975,96	880,11	22.657,17	16.801,10	4.975,96	880,11	22.657,17	16.801,10	4.975,96	880,11	22.657,17
DIPENDENTE	36	24.641,41	7.388,82	797,14	32.827,37	24.641,41	7.388,82	797,14	32.827,37	24.641,41	7.388,82	797,14	32.827,37
DIPENDENTE	18	15.677,25	3.892,24	842,57	20.412,06	15.677,25	3.892,24	842,57	20.412,06	15.677,25	3.892,24	842,57	20.412,06
DIPENDENTE	24	16.428,41	4.504,18	724,43	21.657,02	16.428,41	4.504,18	724,43	21.657,02	16.428,41	4.504,18	724,43	21.657,02
DIPENDENTE	24	17.909,81	5.304,34	876,77	24.090,92	17.909,81	5.304,34	876,77	24.090,92	17.909,81	5.304,34	876,77	24.090,92
DIPENDENTE	24	18.260,48	5.408,19	902,77	24.571,44	18.260,48	5.408,19	902,77	24.571,44	18.260,48	5.408,19	902,77	24.571,44
DIPENDENTE	36	24.641,41	6.846,72	834,71	32.322,84	24.641,41	6.846,72	834,71	32.322,84	24.641,41	6.846,72	834,71	32.322,84
DIPENDENTE	24	18.250,37	5.245,26	1.271,13	24.766,76	18.250,37	5.245,26	1.271,13	24.766,76	18.250,37	5.245,26	1.271,13	24.766,76
DIPENDENTE	18	14.064,21	3.708,58	722,12	18.494,91	14.064,21	3.708,58	722,12	18.494,91	14.064,21	3.708,58	722,12	18.494,91
DIPENDENTE	24	16.428,41	4.504,18	689,02	21.621,61	16.428,41	4.504,18	689,02	21.621,61	16.428,41	4.504,18	689,02	21.621,61
DIPENDENTE	36	24.641,41	6.846,72	910,79	32.398,92	24.641,41	6.846,72	910,79	32.398,92	24.641,41	6.846,72	910,79	32.398,92
DIPENDENTE	36	25.705,57	6.846,72	804,32	33.356,61	25.705,57	6.846,72	804,32	33.356,61	25.705,57	6.846,72	804,32	33.356,61
DIPENDENTE	18	5.858,10	1.595,33	121,50	7.574,93	5.858,10	1.595,33	121,50	7.574,93	5.858,10	1.595,33	121,50	7.574,93
DIPENDENTE	36	24.641,41	7.388,82	917,93	32.948,16	24.641,41	7.388,82	917,93	32.948,16	24.641,41	7.388,82	917,93	32.948,16
DIPENDENTE	18	11.469,10	3.123,34	416,36	15.008,80	11.469,10	3.123,34	416,36	15.008,80	11.469,10	3.123,34	416,36	15.008,80
DIPENDENTE	18	15.823,67	3.790,87	558,11	20.172,65	15.823,67	3.790,87	558,11	20.172,65	15.823,67	3.790,87	558,11	20.172,65
DIPENDENTE	36	24.641,41	7.389,36	773,96	32.804,73	24.641,41	7.389,36	773,96	32.804,73	24.641,41	7.389,36	773,96	32.804,73
DIPENDENTE	18	13.249,63	3.626,33	624,19	17.500,15	13.249,63	3.626,33	624,19	17.500,15	13.249,63	3.626,33	624,19	17.500,15
DIPENDENTE	36	22.938,20	6.373,47	814,80	30.126,47	22.938,20	6.373,47	814,80	30.126,47	22.938,20	6.373,47	814,80	30.126,47

DIPENDENTE	18	12.600,21	3.431,38	621,44	16.653,03	12.600,21	3.431,38	621,44	16.653,03	12.600,21	3.431,38	621,44	16.653,03
DIPENDENTE	36	24.641,41	6.846,72	901,48	32.389,61	24.641,41	6.846,72	901,48	32.389,61	24.641,41	6.846,72	901,48	32.389,61
DIPENDENTE	24	17.904,87	5.302,88	1.003,86	24.211,61	17.904,87	5.302,88	1.003,86	24.211,61	17.904,87	5.302,88	1.003,86	24.211,61
DIPENDENTE	36	24.641,41	7.388,82	815,92	32.846,15	24.641,41	7.388,82	815,92	32.846,15	24.641,41	7.388,82	815,92	32.846,15
DIPENDENTE	36	25.200,41	7.002,02	1.071,12	33.273,55	25.200,41	7.002,02	1.071,12	33.273,55	25.200,41	7.002,02	1.071,12	33.273,55
DIPENDENTE	36	25.200,41	7.002,02	1.053,53	33.255,96	25.200,41	7.002,02	1.053,53	33.255,96	25.200,41	7.002,02	1.053,53	33.255,96
DIPENDENTE	36	25.200,41	7.556,42	964,31	33.721,14	25.200,41	7.556,42	964,31	33.721,14	25.200,41	7.556,42	964,31	33.721,14
DIPENDENTE	18	13.995,39	3.811,32	1.546,93	19.353,64	13.995,39	3.811,32	1.546,93	19.353,64	13.995,39	3.811,32	1.546,93	19.353,64
DIPENDENTE	36	27.704,60	8.234,36	1.306,30	37.245,26	27.704,60	8.234,36	1.306,30	37.245,26	27.704,60	8.234,36	1.306,30	37.245,26
DIPENDENTE	36	24.641,41	7.388,82	770,23	32.800,46	24.641,41	7.388,82	770,23	32.800,46	24.641,41	7.388,82	770,23	32.800,46
DIPENDENTE	24	17.712,02	4.606,34	1.020,15	23.338,51	17.712,02	4.606,34	1.020,15	23.338,51	17.712,02	4.606,34	1.020,15	23.338,51
DIPENDENTE	36	25.759,41	7.724,05	1.104,93	34.588,39	25.759,41	7.724,05	1.104,93	34.588,39	25.759,41	7.724,05	1.104,93	34.588,39
DIPENDENTE	18	13.416,69	3.948,90	982,80	18.348,39	13.416,69	3.948,90	982,80	18.348,39	13.416,69	3.948,90	982,80	18.348,39
DIPENDENTE	18	11.800,39	3.126,22	893,38	15.819,99	11.800,39	3.126,22	893,38	15.819,99	11.800,39	3.126,22	893,38	15.819,99
DIPENDENTE	36	23.600,76	6.385,55	1.817,45	31.803,76	23.600,76	6.385,55	1.817,45	31.803,76	23.600,76	6.385,55	1.817,45	31.803,76
DIPENDENTE	36	23.600,76	6.385,55	1.786,77	31.773,08	23.600,76	6.385,55	1.786,77	31.773,08	23.600,76	6.385,55	1.786,77	31.773,08
DIPENDENTE	18	11.800,39	3.126,22	891,94	15.818,55	11.800,39	3.126,22	891,94	15.818,55	11.800,39	3.126,22	891,94	15.818,55
DIPENDENTE	36	24.082,41	7.079,12	499,49	31.661,02	24.082,41	7.079,12	499,49	31.661,02	24.082,41	7.079,12	499,49	31.661,02
DIPENDENTE	36	24.082,41	7.079,12	537,75	31.699,28	24.082,41	7.079,12	537,75	31.699,28	24.082,41	7.079,12	537,75	31.699,28
DIPENDENTE	18	11.800,39	3.126,22	897,54	15.824,15	11.800,39	3.126,22	897,54	15.824,15	11.800,39	3.126,22	897,54	15.824,15
DIPENDENTE	36	23.600,76	6.385,55	1.810,43	31.796,74	23.600,76	6.385,55	1.810,43	31.796,74	23.600,76	6.385,55	1.810,43	31.796,74
DIPENDENTE	36	23.600,76	6.385,55	1.783,88	31.770,19	23.600,76	6.385,55	1.783,88	31.770,19	23.600,76	6.385,55	1.783,88	31.770,19
DIPENDENTE	36	24.082,41	7.079,12	547,56	31.709,09	24.082,41	7.079,12	547,56	31.709,09	24.082,41	7.079,12	547,56	31.709,09
DIPENDENTE	36	23.600,76	6.385,55	530,54	30.516,85	23.600,76	6.385,55	530,54	30.516,85	23.600,76	6.385,55	530,54	30.516,85

DIPENDENTE	36	25.647,72	6.385,55	1.818,19	33.851,46	25.647,72	6.385,55	1.818,19	33.851,46	25.647,72	6.385,55	1.818,19	33.851,46
DIPENDENTE	18	5.900,20	1.563,13	445,97	7.909,30	5.900,20	1.563,13	445,97	7.909,30	5.900,20	1.563,13	445,97	7.909,30
DIPENDENTE	18	11.800,39	3.192,77	891,94	15.885,10	11.800,39	3.192,77	891,94	15.885,10	11.800,39	3.192,77	891,94	15.885,10
DIPENDENTE	18	12.041,21	3.473,01	249,74	15.763,96	12.041,21	3.473,01	249,74	15.763,96	12.041,21	3.473,01	249,74	15.763,96
DIPENDENTE	18	13.450,39	3.126,22	891,94	17.468,55	13.450,39	3.126,22	891,94	17.468,55	13.450,39	3.126,22	891,94	17.468,55
STRAORDINARI		18.455,52				18.455,52				18.455,52			
INDENNITA' TURNI		31.458,00	24.398,59	7.256,67	129.620,26	31.458,00	24.398,59	7.256,67	129.620,26	31.458,00	24.398,59	7.256,67	129.620,26
FONDO PRODUTTIVITA'		48.051,48				48.051,48				48.051,48			
TOT. CENTRO ATTIVITA'		1.226.427,22	340.921,17	60.359,19	1.627.707,58	1.226.427,22	340.921,17	60.359,19	1.627.707,58	1.226.427,22	340.921,17	60.359,19	1.627.707,58