

Allegato A) deliberazione nr. 56 d.d. 28.12.2018

Bilancio Pluriennale 2019 – 2020 - 2021

Originale

**AZIENDA PUBBLICA
DI
SERVIZI ALLA PERSONA
“CITTA’ DI RIVA”**



Piano programmatico triennale 2019-2020-2021

Il Presidente
Lucio Matteotti

Il Direttore
Gianfranco Maino

Riva del Garda, 28 dicembre 2018

**Bilancio preventivo economico triennale 2019-2020-2021
comprendente del Piano programmatico triennale**

Indice:

1. Premessa.....	3
2. Piano programmatico triennale 2019 - 2020 -2021	3
2.1 Scenario sociale ed istituzionale	5
2.2 Linee programmatiche generali.....	8
2.2.1 L'adeguamento della struttura dell' Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento	9
2.2.2 La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali.....	10
2.2.3 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione.....	13
2.2.4 La differenziazione delle attività istituzionali.....	19
2.3 Risorse.....	22
2.4 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	22
3. Bilancio di previsione triennale 2019 - 2020 - 2021	24

1. Premessa

L’Azienda Pubblica di Servizi alla Persona è nata il 01/09/2008 dalla trasformazione in azienda pubblica di servizi alla persona dell’ IPAB costituita dalla fusione tra l’IPAB Casa di Soggiorno per Anziani di Riva del Garda e l’IPAB Fondazione Contessa Lucina Formenti Armani di Riva del Garda preesistente istituzione pubblica di assistenza e beneficenza, con deliberazione della G. P. N. 2207 d.d. 29/08/2008.

La nuova Azienda è stata amministrata dal Commissario straordinario nominato con la citata deliberazione della Giunta provinciale fino al 18/02/2009, data d’insediamento del Consiglio di Amministrazione nominato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 179 di data 30 gennaio 2009.

Lo Statuto dell’ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 19 di data 12/04/2017, 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, nelle forme e contenuti precisati dai regolamenti di organizzazione e di contabilità attuativi dello Statuto, adottati rispettivamente con deliberazione n. 30 di data 01/09/2017 e n. 31 di data 01/09/2017 dal Commissario straordinario, ai sensi dell’art. 4 della L.R. 7/2005.

Il Piano programmatico triennale e del Bilancio di previsione triennale 2019 – 2020 – 2021 è l’ ultimo piano piano programmatico che viene approvato nel corso del mandato di questo Consiglio di Amministrazione, insediatosi il 29 aprile 2014 e che cesserà il proprio incarico nel 2019, e pertanto , per gli anni 2020 e 2021 ha esclusivamente la caratteristica di documento “tecnico”.

2. Piano programmatico anno 2019 - 2020 - 2021

Il documento programmatico che si intende adottare riferito all’anno 2019 – 2020 - 2021, si pone l’obiettivo di definire 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 dell’attività aziendale nel periodo 2019 – 2020 - 2021 .

Il documento viene approvato di grande cambiamento per i servizi alla persone e per il sistema del Welfare in generale e tiene conto degli indirizzi previsti dalla Direttive provinciali per l’assistenza sanitaria ed assistenziale a rilievo sanitario nelle Residenze Sanitarie e Assistenziali pubbliche e private a sede territoriale ed ospedaliera del S.S.P per l’anno 2019 e relativo finanziamento, approvate dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 2481 di data 27 dicembre 2018 e delle Direttive Triennali 2017-2019 alle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona che gestiscono Residenze Socio Sanitarie per il conseguimento degli obblighi previsti dall’art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese approvate con deliberazione della Giunta Provinciale nr. 2537 del 29.12.2016.

2.1 Scenario sociale ed istituzionale

Si conferma lo scenario sociale già delineato negli anni scorsi, l’Azienda Pubblica di Servizi alla persona “Città di Riva”, che opera principalmente sul territorio del Comune di Riva del Garda ma anche nell’ambito costituito oltre che dal Comune di Riva del Garda dai Comuni di Tenno e Nago Torbole, vuole essere uno soggetto attivo nello sviluppo delle politiche sociali e socio sanitarie nella realtà della Comunità dell’ Alto Garda e Ledro, che con i suoi 50.586 abitanti è uno dei territori più popolati della Provincia Autonoma di Trento, mettendo a disposizione strutture e progettualità per fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione, promuovere politiche di coesione sociale e miglioramento della qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell’invecchiamento, della disabilità e dell’emarginazione sociale.

Anche quest’anno, è opportuno sviluppare alcune riflessioni sull’evoluzione del modello italiano di welfare in Italia alla luce dei recenti sviluppi della crisi economica.

Da almeno 15 anni, in Europa, è in corso un ripensamento dei modelli sociali, ritagliati su strutture economiche e demografiche ormai superate. Anche in Italia il sistema presenta crescenti difficoltà sia a causa dei crescenti vincoli di bilancio che a causa delle rapide trasformazioni della struttura dei bisogni sociali, in particolare per ciò che riguarda quelli che vengono definiti i “nuovi rischi”, ai quali il sistema pubblico non sembra essere in grado di rispondere in maniera adeguata.

I grandi cambiamenti manifestasi nella struttura sociale e demografica del nostro paese hanno fatto emergere nuovi rischi sociali che uniti alla ricaduta della crisi economica, hanno profondamente cambiato l’aspetto del sistema di welfare italiano e fatto emergere, anche in maniera drammatica l’estrema fragilità delle reti familiari/amicali rispetto ai bisogni sociosanitari dei soggetti, riducendo il ruolo “redistributivo” della famiglia, che da sempre ha rivestito un ruolo di grande importanza nel nostro “sistema di protezione sociale”

Un altro aspetto di questo cambiamento, decisamente sottostimato, è l’indebolimento di queste reti a causa di vari fattori (stress, depressioni, conflitti, impoverimento), a svantaggio di alcuni soggetti, quali le donne, che possono maggiormente cadere in queste condizioni per far fronte ai bisogni non presi in carico dall’attuale sistema welfare.

E’ opportuno sottolineare come questa grave forma di “impoverimento”, abbia ampliato la “platea” dei “vulnerabili”, di quella fetta di popolazione esposta a potenziali rischi di “impoverimento ed emarginazione”, sottostimando e sottovalutando i fenomeni complessi che lo caratterizzano e che coinvolgono strati sociali che fino a qualche tempo sembravano non essere esposti a rischi e per questo sarebbe necessario approfondire il fenomeno con analisi e riprogettazione dei servizi consapevoli e lungimiranti.

Emerge la necessità di un maggior orientamento del sistema dei servizi all’equità, con azioni di progetto indirizzate alla presa in carico, mediante la strutturazione dei

servizi non solo improntati sull'offerta, ma anche, come già evidenziato nelle relazioni degli anni precedenti , sull'intercettazione , preventiva, del bisogno.

E' opportuno in questa sede ribadire quanto già affermato negli anni scorsi e cioè che i tagli lineari apportati in questi ultimi anni ai finanziamenti o a specifiche tipologie di servizi legate a settori di bisogno, vanno in controtendenza rispetto al principio di equità, in un contesto comunitario che non è in grado di sopperire alla riduzione delle prestazioni di welfare, ed hanno un limite imprescindibile di fondo: non incidono sui meccanismi di formazione della spesa, né controllano la richiesta/appropriatezza della domanda e non limitano le disuguaglianze territoriali, di genere, di ceto, di cultura e, aspetto sottovalutato, i conflitti intergenerazionali.

Il possibile depotenziamento dei servizi, la scarsa attenzione riservata alla "prevenzione" potrebbe determinare un incremento di costi non solo nella "qualità della vita" intesa come fattori minimi di benessere, ma anche essenzialmente di bilancio, dovuti al peggioramento generale delle condizioni di vita e salute dei cittadini.

Il concetto di equità non è solo un auspicabile avanzamento del livello civile e morale di una società, ma determina anche un risultato in termini di risparmio di costi complessivi, come lo determina anche il trattare gli individui tenendo conto delle loro specificità e nelle loro differenze, evitando che queste si trasformino in disuguaglianze, con conseguente incremento di disagio sociale e di costi per la salute e il benessere.

Anche quest'anno si ritiene opportuno ribadire quanto affermato negli anni scorsi e cioè che le riduzioni apportate a livello nazionale alla spesa sociale, pongono l'interrogativo, se e come potranno essere realizzati i principi della L. 328/2000, in un momento di cambiamento come quello che stiamo vivendo, che con ogni probabilità porterà ad un riordino del sistema welfare, con prospettive di difficile prefigurazione con il rischio, a causa della scarsità di risorse di un livellamento verso il basso della qualità dei servizi , o di un arretramento delle condizioni di salute che si manifesta anche con l'incremento delle cronicità , ormai comparse anche in segmenti di età che non corrispondono solo a quella anziana.

La cronicità e la multiproblematicità sono le condizioni che più ricorrono in alcuni segmenti della popolazione italiana, considerato la crescita dell'età media della popolazione, la cui presa in carico, da parte del sistema, ha costi elevati e, contestualmente, non è soggetta a forti investimenti di ricerca scientifica.

La ricaduta sulla comunità di tali dinamiche è pesante, in termini di perdita di posti di lavoro spesso femminili, sia pubblici che privati, posti lecitamente o impropriamente identificati come "flessibili" , per le esigenze di conciliazione vita/lavoro della donna.

E' opportuno sottolineare che il tema della lotta all'evasione fiscale, resta sempre uno dei temi centrali da affrontare nella vita politica e sociale del paese, ammesso che sia una strada percorribile in Italia, ma che, date le specifiche condizioni del paese , sia dal punto di vista culturale che dal punto di vista tributario, non sembra poter determinare , nel breve e nel medio periodo, un risanamento dei conti pubblici con

ricadute sufficientemente significative che possano generare benefici a favore del sistema welfare.

In questo contesto sarebbe importante l'assunzione da parte dei detentori del potere politico ai vari livelli, di una "visione" che riconsideri l'investimento nelle politiche sociali e sanitarie, quale obiettivo costante e la promozione dello sviluppo sociale quale principio guida trasversale nelle fasi di progettazione sociale, che non dovrebbe essere limitata ai tavoli tra P.A. e stakeholders, ma affiancata anche da percorsi condivisi tra soggetti pubblici e privato sociale (a diversi livelli : realtà associative, coop. Sociali ecc..) , con l'obiettivo di salvaguardare, potenziare e valorizzare quel "welfare di comunità" che potrebbe costituire un efficace antidoto alla disintegrazione sociale.

Dal 2012 , in Italia, la povertà assoluta ha iniziato a crescere,raddoppiando e alcune misure di contrasto, come il Rei, sono arrivate in notevole ritardo.

Da più parti è stato rilevato che sono stati sopravvalutati i possibili effetti della crescita dell'occupazione sulla riduzione della povertà. Non solo la povertà assoluta è raddoppiata, ma per minori e giovani è addirittura triplicata, gli unici stabili sui livelli precrisi sono gli anziani e inoltre è in crescita il divario tra Nord e Sud del paese.

I forti investimenti fatti in questi anni in spesa sociale nella nostra provincia, hanno costituito un importante fattore per il mantenimento di un modello di convivenza sociale che ha prodotto buoni risultati, non solo nel campo dei servizi dedicati alle persone anziane e disabili ma anche in generale alle famiglie, ed ha contribuito alla creazione di un sistema di reti di "protezione sociale", presenti sul territorio che hanno consentito un reale incremento del benessere dei cittadini, in particolare di quelli in maggiori condizioni di bisogno.

Come già più volte evidenziato negli anni scorsi, riteniamo che l'attuale sistema dei servizi potrebbe essere migliorato valorizzando le potenzialità dei diversi "attori" del sistema dei servizi (pubblici/privati/ istituzionali e non), riducendo la visione di tipo "centralistico" affermatasi negli ultimi anni , concedendo ampio spazio all'autonomia organizzativa e gestionale degli Enti liberandoli dai vincoli sempre più stringenti imposte da logiche di puro calcolo economico e facilitando l'azione "generativa" di nuove proposte nei territori di riferimento.

L'auspicio è che il recente cambio avvenuto alla guida dell'Amministrazione provinciale consenta un ripensamento dei rapporti con l'apertura di nuovi spazi di dialogo tra livello politico e sistema dei servizi.

I dati relativi al trend di invecchiamento della popolazione , evidenziati come tutti gli anni nel piano programmatico testimoniano che il fenomeno produrrà, in un futuro nemmeno tanto lontano, un fisiologico aumento della cronicità e la conseguente necessità di incrementare le risorse investite dal sistema sanitario per la cura della popolazione anziana.

Nel contesto di grande cambiamento che stiamo vivendo , è necessario ripensare le priorità, soprattutto in una fase come questa, di costante contrazione delle risorse, cercando di qualificare meglio le risorse destinate ad affrontare la cronicità.

Nel corso del 2018 , È stato approvato all'unanimità dal Consiglio della Comunità Alto Garda e Ledro il Piano Sociale 2017-2020 che contiene la rilevazione aggiornata dei bisogni sociali del territorio dell'Alto Garda e Ledro, l'analisi delle risorse presenti e le proposte/azioni da consolidare e innovative da attivare a risposta dei bisogni sociali rilevati. L'Apsp Città di Riva ha partecipato attivamente al percorso che ha portato all'elaborazione del piano offrendo il proprio contributo in particolare partecipando ai tavoli di lavoro sul tema dell'abitare e del "prendersi cura".

Si auspica che con l'approvazione del nuovo Piano Sociale di Comunità , si aprano spazi di riflessione e di ripensamento collettivo per immaginare risposte diverse ed innovative volte ad alla costruzione di reti territoriali in grado di ottimizzare l'impiego delle risorse, stimolando la capacità innovativa e progettuale degli attori pubblici e privati della rete, uscendo dalla logica degli ultimi anni, concentrata soprattutto sui tagli, più o meno "lineari" , della spesa, con l'obiettivo di mantenere i livelli "benessere" della popolazione in generale, considerate le previsioni dell'aspettativa di vita, per far sì che possa essere condotta con la massima autonomia possibile in ambienti protetti anche in presenza di una forte dipendenza nelle attività della vita quotidiana, nel forte sostegno offerto alle famiglie.

Alcune delle possibili risposte individuate in questi ultimi anni, come quella dell'assegno di cura, calcolato in base alla gravità della non autosufficienza ed alla condizione economica familiare del richiedente , ha offerto nuove opportunità alle famiglie che vogliono gestire a domicilio il proprio congiunto non autosufficiente, ma sta dimostrando anche la sua inefficacia nell'affrontare le situazioni più gravi.

L'assegno di cura, come semplice trasferimento di risorse finanziarie alle famiglie e non come possibilità di "acquisto di servizi non sembra, aver aperto per le Apsp possibilità di proiezione sul potenziale mercato dei servizi domiciliari né aver contribuito alla sensibile riduzione delle liste di attesa per il collocamento a titolo definitivo in Rsa.

Si ritiene opportuno ribadire anche quest anno che l'accoglienza di persone con trattamenti sanitari complessi nelle Rsa gestite da Apsp, nel particolare contesto "storico" di grandi trasformazioni sociali ed economiche come quello che stiamo vivendo, determina un sicuro risparmio a favore del servizio sanitario provinciale derivante dal minore ricorso all'ospedalizzazione dell'utenza anziana affetta da polipatologie, ma una decisa crescita del fabbisogno di risorse per le Apsp.

L'Azienda Pubblica di Servizi alla persona "Città di Riva", che opera principalmente sul territorio del Comune di Riva del Garda ma anche nell'ambito costituito oltre che dal Comune di Riva del Garda, dai Comuni di Tenno e Nago Torbole, vuole essere, anche nel prossimo triennio, un soggetto attivo nello sviluppo delle politiche sociali e socio sanitarie nella realtà della Comunità dell' Alto Garda e Ledro, mettendo a disposizione strutture e progettualità per fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione, promuovere politiche di coesione sociale e miglioramento della qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità e dell'emarginazione.

E' opportuno ricordare anche quest'anno i dati ISTAT che evidenziano che la popolazione ultraottantenne in Italia, quella che presenta il maggior fabbisogno assistenziale, passerà dagli attuali 2,9 a ben 7,7 milioni nel 2030 e, anche considerando l'effetto positivo delle politiche di prevenzione ed il miglioramento degli stili di vita (che abbassa il rischio delle persone di divenire non autosufficienti grazie ad un invecchiamento in salute), l'aumento in termini assoluti della popolazione in stato di bisogno, in un futuro abbastanza ravvicinato, sarà considerevole: mantenendo ipoteticamente costante nel tempo la stima ISTAT di prevalenza del fenomeno, significherebbe un numero di persone non autosufficienti pari a 3,5 milioni.

I dati relativi alla provincia autonoma di Trento evidenziano che la popolazione ultrasessantacinquenne della Provincia continua a crescere tanto che l'indice di vecchiaia ha raggiunto il valore di 138, in crescita rispetto all'anno precedente. Il dato sta a significare che in Trentino ci sono 138 anziani per ogni 100 giovani, a livello nazionale l'indice è di 158 e sta a significare che il Trentino, nonostante il continuo invecchiamento si mantiene tra le province "più giovani" e questo grazie anche alle politiche di sostegno alla natalità ed alle famiglie.

Si conferma anche la previsione che, all'interno delle classi di popolazione oltre i 65 anni , è destinato a crescere , nel tempo, il numero di persone che presenteranno problematiche di salute e scarsa autonomia nella gestione delle attività di vita quotidiana.

L'invecchiamento della popolazione con il conseguente aumento delle malattie croniche , che richiedono cure di lungo periodo, mette sempre più in difficoltà le famiglie nel riuscire a fornire un sostegno al proprio anziano non autosufficiente. Questa situazione potrebbe aprire per le Apsp la possibilità di assumere nuove funzioni , determinate dalla crescita della complessità dei bisogni assistenziali di altre fasce della popolazione, che richiedono risposte flessibili e differenziate con percorsi assistenziali individualizzati (es.: casi di SLA e stati vegetativi, o altre "nuove" patologie) adeguate alle caratteristiche degli utenti (spesso giovani , alcuni di loro con famiglia propria o affetti da patologie di tipo psichiatrico).

La riduzione della rete familiare, con famiglie che spesso sono composte da una sola persona ha fatto ricadere su altri soggetti la risposta a bisogni che prima trovavano nella famiglia le risposte ai bisogni emergenti.

I dati demografici relativi all' Alto Garda , riferiti alle classi di popolazione over 65, sono in linea con il dato provinciale.

La previsione di incremento della popolazione over 65 nel periodo 2009 - 2020 è stata stimata nella misura del 15, 21 % e quello della popolazione over 75, maggiormente esposta a rischi di malattia e disabilità, del 31,59%. I recenti dati riportati nel Piano Sociale Di Comunità 2017 – 2020 , nel documentato che è stata presentata ad inizio 2017, la popolazione residente con più di 65 anni ammontava a poco più del 20% degli abitanti della Comunità dell'Alto Garda e Ledro.

E' opportuno sottolineare che la delicata situazione economica e sociale che sta vivendo il paese ha determinato per il settore, anche in un contesto territoriale

come quello della Provincia Autonoma di Trento, una contrazione delle risorse disponibili , per sostenere gli investimenti nel settore sociale e sanitario, per la promozione dell'autonomia, la partecipazione sociale e la tutela assistenziale e sanitaria delle persone anziane, con l'eccezione dell'intervento di fine legislatura che ha stanziato maggiori fondi per le Rsa, che dovrebbero andare a coprire l'incremento di parametro di personale assistenziale.

La rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici, pur essendo molto articolata e diffusa, negli ultimi anni in maniera abbastanza omogenea sul territorio dovrebbe essere potenziata attraverso il perseguimento di politiche che si pongano l'obiettivo di :

- Promozione del benessere e la prevenzione della non autosufficienza nelle persone adulte anziane;
- Promozione della permanenza dell'anziano in condizioni di sicurezza ed inclusione sociale nella propria abitazione, considerando che la rete familiare di sostegno si è profonda ristrutturata in conseguenza della trasformazione delle relazioni familiari, del crescente inserimento della donna , alla quale tradizionalmente erano poste in capo le attività di "cura", nel mercato del lavoro, della difficoltà di armonizzare "tempi di lavoro" e " tempi di vita".
- Formazione e sostegno dei care givers.
- Trasparenza del mercato e qualificazione dei servizi di assistenza familiare privata.

L'attuazione dei nuovi indirizzi in materia di processi e sistemi di welfare territoriale, dovrebbero portare in primo piano il ruolo svolto dalle municipalità e dalla Comunità di valle, che pur avendo dato impulso al percorso partecipato di progettazione del nuovo piano sociale di Comunità, non ha prodotto, fino ad ora, significativi cambiamenti di rotta sul versante dell'organizzazione concreta dei servizi.

L' Azienda Pubblica di servizi alla persona "Città di Riva", ha cercato di svolgere il proprio ruolo sia come gestore di servizi che co- attore dei processi di programmazione e sperimentazione, partecipando attivamente sia alla progettazione partecipata del nuovo Piano Sociale di Comunità, che ad importanti progetti innovativi sviluppati in sinergia tra diverse realtà pubbliche e private del territorio tra i quali rientra il progetto "Welfare privato" avanti da qualche anno con le altre Appsp del territorio.

E' noto che l'azienda, già a partire dall'anno 2009, anno di insediamento del primo Cda della nuova Appsp, ha proseguito il cammino che era stato iniziato dall'IPAB Casa di Soggiorno per Anziani che , unitamente alle altre IPAB operanti sul territorio comprensoriale, aveva dato vita con l'allora Comprensorio Alto Garda e Ledro , ancora nell'anno 2005, ad un accordo di programma, tuttora in vigore, per la gestione dei servizi socio assistenziali , nell'ambito del quale il ruolo dei soggetti aderenti che aveva l'obiettivo di superare la caratteristica del rapporto di pura "committenza" nell'affidamento e gestione dei servizi socio assistenziali con la sperimentazione di nuovi approcci alla progettazione , implementazione e gestione

dei servizi esistenti e di nuovi servizi istituiti improntati all'integrazione tra i diversi soggetti coinvolti in un'ottica di partnership.

Le politiche di contenimento della spesa pubblica, che hanno imposto e continuano ad imporre alle nostre realtà un forte recupero di efficienza operativa e la capacità di leggere ed individuare nuovi bisogni emergenti sul territorio ai quali dare concrete risposte con proposte di nuovi servizi possibilmente a costi contenuti possono costituire il presupposto per dare un forte impulso alla trasformazione del sistema di welfare.

In questa direzione va il progetto "Welfare privato", come evidenziato anche in altra parte della relazione, progetto che ha preso il via nel 2016 e proseguirà anche nel 2019 , con l'offerta di un pacchetto di servizi, con tariffe a totale carico degli utenti che non hanno subito variazioni rispetto al 2018, offerto in maniera unitaria dalle quattro Apsp che operano sul territorio dell'Alto che Garda e Ledro e la Coop. Sociale Arcobaleno, soggetto al quale è affidata la gestione dei servizi di assistenza domiciliare. Il ritorno economico dei servizi proposti dalla rete è ancora di scarsa significatività, si auspica un miglioramento nel corso e, come nel corso del 2018 si prevede di attuare in comune con gli altri partner coinvolti nel progetto azioni di promozione attiva dei servizi della sul territorio

La delicata situazione economica e sociale che sta vivendo il paese ha determinato per il settore, anche in un contesto territoriale come quello della Provincia Autonoma di Trento, una contrazione delle risorse disponibili per sostenere gli investimenti nel settore sociale e sanitario, per la promozione dell'autonomia, la partecipazione sociale e la tutela assistenziale e sanitaria delle persone anziane.

Un importante segnale che fa sperare in un'inversione di tendenza è stato l'intervento messo in atto a fine legislatura dalla Giunta Provinciale uscente che ha previsto con deliberazione nr. 1849 d.d.05.10.2018, la revisione del parametro relativo al personale assistenziale incrementale e garantendo la disponibilità di maggiori risorse.

Si ritiene opportuno ribadire quanto già evidenziato negli anni scorsi e cioè che la rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici, pur essendo molto articolata e diffusasi, negli ultimi anni in maniera abbastanza omogenea sul territorio dovrebbe essere potenziata attraverso il perseguitamento di politiche che si pongano l'obiettivo di :

- Promozione del benessere e prevenzione della non autosufficienza nelle persone adulte anziane;
- Promozione della permanenza dell'anziano in condizioni di sicurezza ed inclusione sociale nella propria abitazione, considerando che la rete familiare di sostegno si è profonda ristrutturata in conseguenza della trasformazione delle relazioni familiari, del crescente inserimento della donna , alla quale tradizionalmente erano poste in capo le attività di "cura", nel mercato del lavoro, della difficoltà di armonizzare "tempi di lavoro" e " tempi di vita".
- Formazione e sostegno dei care givers.

- Trasparenza del mercato e qualificazione dei servizi di assistenza familiare privata.

Si auspica che il cambio avvenuto nella composizione del governo provinciale in seguito al risultato delle elezioni del 2018 confermi, almeno in linea generale, gli indirizzi in materia di processi e sistemi di welfare territoriale, dovrebbero portare in primo piano il ruolo svolto dalle municipalità e dalla Comunità di valle, e che mantegna aperti i canali di dialogo e partecipazione in questi anni, seppur con difficoltà, hanno consentito di dare impulso ai percorsi di progettazione partecipata del nuovo piano sociale di Comunità.

E' opportuno evidenziare comunque che al momento attuale, considerata le incertezze determinate dal cambio di amministrazione provinciale non sono stati prodotti, almeno fino al momento attuale, produrre concreti cambiamenti nell'organizzazione e nella strutturazione dell'offerta dei servizi sul territorio.

In tale contesto l'Azienda Pubblica di servizi alla persona "Città di Riva", ha sempre cercato di recitare il proprio ruolo sia come gestore di servizi che co- attore dei processi di programmazione e sperimentazione e anche nei prossimi anni si conferma questo impegno.

Anche quest' anno si ritiene opportuno sottolineare il ruolo che già dall'anno 2009, anno di insediamento del primo Cda della nuova Apsp "Città di Riva", questa ha proseguito il cammino che era stato aperto dall'IPAB Casa di Soggiorno per Anziani che , unitamente alle altre IPAB operanti sul territorio comprensoriale, aveva dato vita con l'allora Comprensorio Alto Garda e Ledro , ancora nell'anno 2005, ad un accordo di programma, per la gestione dei servizi socio assistenziali, il primo e l'unico ancor oggi attivato sul territorio della Provincia Autonoma di Trento, nell'ambito del quale il ruolo dei soggetti aderenti è stato improntato al superamento del ruolo di pura "committenza" nell'affidamento e gestione dei servizi socio assistenziali nella direzione della coprogettazione e sperimentazione di una approccio condiviso tra Comunità di Valle e Apsp , per la gestione dei servizi esistenti e l'implementazione di nuovi servizi istituiti, improntati all'integrazione tra i diversi soggetti coinvolti in un ottica di partnership.

A seguito della riforma del sistema di welfare e dell'approvazione del nuovo catalogo dei servizi con conseguente inizio del percorso di accreditamento dei servizi socio assistenziali , sono attesi importanti cambiamenti.

Il rapporto con la Comunità di Valle proseguirà per il prossimo triennio , fino al 2021, con le attuali caratteristiche e , nel frattempo, si andranno a definire le nuove modalità di accreditamento e di affidamento dei servizi socio assistenziali.

Nuove opportunità potrebbero aprirsi grazie a nuovi spazi di mercato per i servizi alla persona, nell'ambito delle quali le Apsp potrebbero recitare un importante ruolo, quale partner privilegiato della Comunità nella gestione di servizi alla persona, principalmente riferiti all'area adulta e anziana, e quali soggetti promotori di proposte innovative di qualificazione dei servizi socio sanitari e socio assistenziali nella prospettiva di un sostegno sempre più forte alla domiciliarità, anche alla luce delle nuove opportunità che saranno offerta dall'erogazione degli assegni di cura

previsti dalla legge 24 luglio 2012, n. 15 Tutela delle persone non autosufficienti e delle loro famiglie e modificazioni delle leggi provinciali 3 agosto 2010, n.19 e 29 agosto 1983 n. 29, in materia sanitaria;

La completa e definitiva attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007 n. 13, potrebbe inoltre promuovere e consentire di portare a compimento nuovi processi e sistemi di welfare territoriale caratterizzati da un approccio di tipo "generativo", con una possibile rivalutazione, con la riforma del ruolo delle Comunità di valle, del ruolo delle municipalità. In questo contesto l'Apss "Città di Riva" potrà situarsi sia come gestore di servizi sia come co-attore dei processi di programmazione e sperimentazione.

E' opportuno sottolineare inoltre, che , nel corso del 2019, i servizi destinati alla popolazione anziana dovrebbero trovare un definitivo assetto con la realizzazione di 'Spazio Argento', che sarà costituito a livello di Comunità di Valle alla quale la legge ha attribuito i compiti di governo integrato dei servizi socio-sanitari e socio-assistenziali e che dovrebbe rappresentare il cuore della riforma del sistema dei servizi destinati agli anziani.

Un altro aspetto che, potrebbe dare un forte impulso alla trasformazione del sistema di welfare è determinato dalle dinamiche che si sono aperte con il perdurare della crisi economica e delle politiche di contenimento della spesa pubblica, che hanno imposto e continuano ad imporre alle nostre realtà un forte recupero di efficienza operativa e la capacità di leggere ed individuare nuovi bisogni emergenti sul territorio ai quali dare concrete risposte con proposte di nuovi servizi possibilmente a costi contenuti, tra le quali rientra il progetto "Welfare privato" che ha visto luce nel 2016, grazie alla collaborazione delle quattro Apss che operano sul territorio dell'Alto Garda e Ledro e la Coop. Sociale Arcobaleno.

Il progetto non ha finora prodotto i risultati sperati in termini di fatturato, ma rappresenta un importante prospettiva di sviluppo per i servizi delle Apss, soprattutto se si concretizzare i progetti di aggregazione in corso a livello di Comunità tra le Apss operanti sul territorio.

2.2 Linee programmatiche generali

Le linee programmatiche generali che orienteranno lo sviluppo dell'ente nei prossimi anni confermano l'impostazione degli anni precedenti e possono essere riassunte nei termini seguenti:

- L'adeguamento della struttura dell'Apss ai mutati scenari istituzionali e di intervento;
- la continua qualificazione e diversi nel tempo delle attività istituzionali, nella prospettiva di costruire risposte ai bisogni emergenti
- la ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione;

- la differenziazione delle attività istituzionali.

2.2.1 L'adeguamento della struttura dell' Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento

Nell'attuale contesto sociale ed economico è necessaria una revisione complessiva del disegno istituzionale ed organizzativo aziendale con la puntuale definizione relativo delle nuove modalità di governo e di gestione dell'azienda, secondo le linee previste dalla legislazione, dallo Statuto e dai suoi regolamenti ma prevedendone l'adeguamento alle mutate esigenze organizzative dettate dal difficile momento di crisi che stanno vivendo le organizzazioni rientranti nel comparto della Pubblica Amministrazione. adeguandola costantemente alle mutate esigenze organizzative.

In questo contesto, in forte evoluzione, il Cda dell'Apss "Città di Riva" ritiene che gli aspetti più significativi da sviluppare e consolidare, nel prossimo triennio, come in passato, siano, in particolare:

- Mantenere anche nel prossimo triennio il costante monitoraggio della struttura organizzativa aziendale con la ridefinizione periodica, se necessaria, dei centri di responsabilità con la puntuale verifica della sostenibilità dei servizi intraprendendo iniziative di "efficientamento" anche attraverso la gestione in comune di servizi con altre Apss operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro. In questa prospettiva si ritiene di fondamentale importanza portare a compimento il progetto di gestione integrata dei processi a prevalente valenza trasversale fra le A.p.s.p. *Città di Riva* di Riva del Garda, *Residenza Molino* di Dro e *Giacomo Cis* di Ledro, definito sulla base della Convenzione stipulata nel corso del 2018, tra le tre aziende , auspicando il coinvolgimento dell'Apss Fondazione Comunità di Arco.
- Prosecuzione dei progetti di rafforzamento delle forme di esercizio del controllo di gestione, anche attraverso iniziative condivise con altre realtà del sistema delle Apss trentine, e in primo luogo tra le realtà operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro, quali i progetti di costituzione delle banche dati di sistema (Smart Point) , ai quali l'Apss aderisce già da qualche anno, in modo da consentire, attraverso il costante confronto, la ricerca di soluzioni gestionali che consentano il contenimento dei costi di gestione, la valutazione strategica e un' adeguata rendicontazione sociale.
- Sviluppo e presidio dei processi di coinvolgimento e partecipazione dei soggetti portatori di interessi nel processo di gestione, valutazione e miglioramento dei servizi, nonché nella rendicontazione sociale dell'attività istituzionale. Uno degli orientamenti strategici che l'azienda dovrà perseguire sarà quello di continuare ad orientare le pratiche organizzative e professionali di costruzione del servizio, mettendo al centro la risposta appropriata e qualificata ai bisogni degli utenti dei diversi servizi gestiti dall'azienda, in tal senso l'adesione al Marchio Qualità "Q e B" di cui l'Apss "Città di Riva" è uno dei fondatori, è un'importante iniziativa che, attraverso il confronto con altre

realità stimola al miglioramento continuo ed al confronto costante con i bisogni espressi dagli utenti.

In particolare si prevede, nel corso del triennio, nell'ambito del marchio di Qualità "Q e B", di valutare l'opportunità di adesione alla sperimentazione del modello "Dementia Friendly", un modello di valutazione di qualità delle vita di residenti nei nuclei riservati all'accoglienza di persone affette da demenza.

- Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare:
 - Della sede ove attualmente sono ospitati la sede aziendale e i servizi di Rsa – Centro Servizi e Centro diurno.
 - L'Apsp "Città di Riva", inoltre, è proprietaria di un notevole patrimonio immobiliare costituito dalla sede, dagli alloggi di Casa Formenti .
 - dall'ex primo padiglione ospedaliero oltre a disporre, in comodato gratuito, con l'onere di gestione e cura della manutenzione ordinaria e straordinaria,
 - Della struttura di via Ardaro denominata Casa Mielli, nella quale in sono ospitati gli alloggi protetti;

L'anno 2019 vedrà l'Apsp "Città di Riva" fortemente impegnata sul versante degli interventi manutentivi degli immobili di proprietà ed in comodato e, soprattutto nei lavori di realizzazione della nuova Rsa e servizi sull'area dell'ex ospedale civile di Riva del Garda.

2.2.2 La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali

L'evoluzione dei bisogni di assistenza e cura della popolazione e il crescente livello qualitativo richiesto ai servizi erogati dall'Apsp "Città di Riva", sono influenzati da fattori diversi:

- L'importante ruolo ricoperto dai servizi istituzionali nella rete dei servizi socio socio-assistenziali e socio-sanitari a livello cittadino e comprensoriale, anche alla luce delle radicali trasformazioni che stanno interessando il sistema di Welfare trentino e locale,
- Le dinamiche della morbilità e della comorbilità della popolazione anziana;
- I cambiamenti che intervenuti nell'assetto sociale e nella domanda sociale a livello locale.

Tali fattori richiedono all'Apsp di acquisire la capacità di dare risposte ai nuovi bisogni che emergono sul territorio e di continuare a recitare un ruolo di primo piano nella costruzione e sviluppo della rete dei servizi socio assistenziali e socio sanitari a livello territoriale, interagendo con gli altri soggetti siano essi le altre Apsp che operano sul territorio del comprensorio Alto Garda e Ledro, la Comunità dell'Alto Garda e Ledro , l'Apss, le realtà del privato sociale (cooperative sociale associazionismo ecc..), altri soggetti privati.

I cambiamenti in atto evidenziano attualmente alcune tendenze da assumere come riferimento per la ricerca di qualificazioni ulteriori dei servizi offerti:

- Il permanere della crescente gravità e complessità della non autosufficienza degli ospiti delle RSA, con un'elevata incidenza di utenti con presenza di polipatologie , che spesso richiedono un forte intervento di carattere sanitario, soprattutto dopo l'introduzione dell'assegno di cura alle famiglie che allunga i tempi di permanenza al domicilio, inducendo, nella maggior parte dei casi, le famiglie a presentare domanda di accoglienza in Rsa solo quando il proprio familiare presenta una condizione di non autosufficienza non più gestibile a domicilio e, mediamente, più grave rispetto al recente passato .
- L'elevata incidenza di utenti con problemi di demenza e la necessità di continuare a qualificare sempre di più, in armonia con quanto stabilito dalla direttive provinciale sull'assistenza sanitaria nelle RSA, l'attività delle nucleo ad alto fabbisogno assistenziale destinato ad accogliere persone con problemi di demenza e disturbi comportamentali;
- L'aumento di casi implicanti decisioni sanitarie complesse sul piano etico (utenti in età adulta e adulta matura, persone affette da malattie neurodegenerative ecc..)
- L'importanza crescente della rete familiare quale interlocutore fondamentale dei processi di cura;
- La difficoltà di promuovere nuovo volontariato,
- La crescente legittimazione sociale delle Apsp e per i servizi destinati alle persone non autosufficienti , il servizio di Rsa, quale "soggetto" di riferimento per la gestione unitaria della complessa "filiera" di servizi alla non autosufficienza anche alla luce dell'approvazione della riforma provinciale del Welfare destinato alla popolazione anziana.
- L'apertura di nuovi spazi di "mercato" per servizi, per persone non autosufficienti, con tariffe a totale carico dell'utenza (Welfare privato), che potranno essere gestiti direttamente da soli o in accordo con altri attori pubblici o privati della rete territoriale (altre Apsp, Comunità, Privato sociale in genere)

E' opportuno confermare quale linea di indirizzo generale che l'ulteriore qualificazione degli attuali servizi istituzionali, dovrà scaturire da una sensibilità ai cambiamenti in atto e coinvolgere utenti , familiari, ed operatori dei servizi oltre ai soggetti "istituzionali" (Comune, Comunità, Provincia, Apss), sulla base di specifici progetti di miglioramento e sperimentazione.

In particolare alcuni obiettivi di carattere generale risultano meritevoli di particolare investimento:

Proseguzione del progetto di trasformazione del servizio di Rsa, attraverso una migliore strutturazione dei nuclei assistenziali , per migliorare il servizio agli utenti e favorire la crescita di "relazioni di comunità", con la qualificazione del personale ed il coinvolgimento dei familiari ed una ridefinizione delle funzioni degli spazi residenziali;

La prosecuzione di progetti di riqualificazione degli spazi residenziali e delle attività del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale, portando avanti in corso da circa 3 anni, con l'inizio della trasformazione degli ambienti e spazi di vita e, nel 2016 con il "Progetto Accoglienza" per arrivare alla riorganizzazione delle attività di servizio che, nel 2017. Il progetto è proseguito nel corso del 2018 con la supervisione psicologica dell'equipe e con attività formative mirate.

Nel corso del 2019, tale attività proseguirà nella prospettiva di una riorganizzazione complessiva del servizio di Rsa, anche in previsione futura con l'attenzione ai tempi di realizzazione della nuova struttura da 60 posti letto che sarà costruita che, ipoteticamente, potrebbe essere disponibile, tempi di costruzione permettendo, entro la fine del 2021.

Il lavoro di sempre maggior qualificazione dei nuclei assistenziali in previsione della nuova apertura, a partire dalla fine 2021, dovrà concentrarsi con l'aumento del numero dei posti letto, sulla strutturazione di un'offerta che comprenda anche specifici pacchetti di servizio a tariffa piena, destinata ad utenti che saranno accolti sui posti che non saranno convenzionati con l'Apss (20 posti secondo le previsioni attuali).

Come ormai consuetudine si riserverà grande attenzione al potenziamento delle iniziative di supporto formativo e psicologico per gli operatori ed i familiari degli utenti;

A livello territoriale si prevede di mantenere e valorizzare ulteriormente il ruolo ricoperto dall'Apss nel territorio di riferimento ed in particolare la prosecuzione dello sviluppo del progetto "Welfare privato", ideato e gestito insieme alle altre Apss del territorio, valutando, sulla base di una comune valutazione dei risultati conseguiti, il possibile ampliamento della gamma di prestazioni proposte.

Proseguirà come di consueto l'impegno nella direzione del potenziamento delle politiche di gestione e sviluppo e formazione continua delle risorse umane, che troverà la sua definizione dettagliata , con l'elaborazione del piano triennale della formazione 2019 – 2021.

Obiettivi esercizio 2019:

Obiettivo prioritario per il 2019, sarà quello di completare le procedure e attività necessarie per arrivare, entro il primo trimestre del 2019, all'inizio dei lavori di costruzione della nuova Rsa , nell'ambito dei lavori di riqualificazione dell'area ex Ospedale Civile di Riva del Garda.

Gli uffici amministrativi dell'azienda saranno impegnati, nella predisposizione del contratto di appalto e in tutte le attività di carattere burocratico amministrative per la consegna lavori.

Sul versante della gestione del patrimonio immobiliare si prevede di attivare un apposito gruppo di lavoro per la predisposizione di un progetto per la gestione degli alloggi di Casa Formenti, attualmente concessi in locazione ad anziani ma per i quali si ritiene opportuno prevedere un progetto di gestione che accanto alla locazione offre anche forme di supervisione e protezione "leggera" agli inquilini accolti.

Inoltre si prevede l'effettuazione di alcuni interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile consistenti principalmente in lavori di risanamento per l'eliminazione della presenza di umidità a pianoterra, nella realizzazione di un abbaino per facilitare l'accesso al tetto ed all'installazione della linea sul tetto.

Si ritiene opportuna la prosecuzione del progetto di riqualificazione , riorganizzazione ed adeguamento degli spazi che ospitano il nucleo ad alto fabbisogno assistenziale iniziato da qualche anno.

Tra il 2016 ed il 2017, l'attività di tutto lo staff di direzione e del personale sanitario ed assistenziale si è concentrata nell'apportare alcune importanti modifiche agli spazi ed ambienti di vita del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale.

Nel corso del 2019, dopo l'avvenuta sistemazione degli spazi comuni ed una migliore sistemazione degli spazi di degenza, con il miglioramento delle condizioni di sicurezza attiva e passiva operata nel corso del 2018 (quali ad esempio il parziale rinnovamento dell'impianto di chiamata ed il suo adeguamento alle mutate esigenze assistenziali), si valuteranno, previo confronto con il personale del nucleo, ulteriori adeguamenti agli spazi residenziali ed alla dotazione di arredi, per renderli sempre più compatibili con l'utilizzo da parte delle persone affette da demenza proponendo soluzioni che siano di aiuto nel ridurre l'insorgenza dei disturbi comportamentali, supportare le capacita' e le autonomie residue oltre che migliorare l'interazione sociale.

L'impegno sull'adeguamento degli spazi sarà contenuto e limitato agli adeguamenti valutati assolutamente necessari per migliorare le condizioni di vivibilità dell'attuale nucleo, considerato anche che, in caso di avvio dei lavori di costruzione della nuova struttura e l'ipotizzata conclusione dei lavori entro il 2021/22, il nucleo ad alto fabbisogno riservato all'accoglienza di dementi sarà trasferito nella nuova struttura.

Per quel che riguarda il nucleo demenze si prevede di mantenere attiva la supervisione psicologica per portare a termine il progetto avviato di delineare uno specifico modello organizzativo per il Nucleo Demenze, con l'apporto di sostanziali modifiche all'attuale organizzazione del lavoro nel nucleo che, nelle aspettative dell'amministrazione, dovrà essere ispirata alla massima flessibilità per gestire in maniera ottimale gli utenti residenti affetti da demenza e disturbo comportamentale.

In particolare, l'aumento del parametro relativo all'assistenza generica alla persona dei posti letto base RSA (convenzionati) e dei posti letto della RSA a sede ospedaliera (convenzionati) di cui si è già trattato in altra parte de con deliberazione n. 1849 d.d. 5.10.2018, è stato portata da 1 OSS ogni 2,3 posti letto a 1 OSS ogni 2,1 posti , con relativo incremento del finanziamento consentirà l'istituzione di uno specifico turno notturno, al servizio del nucleo ad alto fabbisogno in aggiunta alla presenza del personale infermieristico al servizio di tutti i residenti presso la Rsa. Questa iniziativa consentirà un miglioramento dell'assistenza e delle condizioni di sicurezza delle persone accolte nel nucleo.

Nel corso dell'anno 2019 si procederà come di consueto ad un costante monitoraggio delle attività svolte nel nucleo con l'obiettivo consueto di verificarne la capacità di :

- erogare un' assistenza mirata ai problemi;
- migliorare la qualità di vita dei residenti che presentano disturbi comportamentali;
- ridurre il ricorso alle contenzioni fisiche e farmacologica;
- assumere la funzione di nodo di cura e consulenza per le persone affette da demenza per l'intera rete dei servizi e delle altre Apsp operanti sul territorio;
- promuovere la maturazione e diffusione di una cultura assistenziale qualificata per le persone affette da demenza e disturbi comportamentali anche attraverso l'attività del Centro di Ascolto Alzheimer che opererà in stretto coordinamento con i servizi dell'Apss

E' opportuno sottolineare in questa sede che è dal 2016 che, al fine di garantire una maggior appropriatezza degli interventi, l' inserimento di nuovi utenti nel nucleo avviene in via temporanea, con l'obiettivo di rispondere a specifici obiettivi clinico-assistenziali costantemente valutati su ciascun residente accolto nel nucleo e si proseguirà con tale approccio anche nel corso del 2019.

Le valutazione delle persone da inserire nel nucleo sarà effettuata dal Coordinatore sanitario, in stretta collaborazione con l'équipe e , se necessario, con il supporto degli altri specialisti consulenti dell'azienda (Psicologo, Neurologo, Psichiatra) utilizzando appositi strumenti di valutazione da applicare sul campo.

E' prevista l'adesione ai progetti sul tema del disturbo comportamentale che saranno promossi nell'ambito del sistema delle Apsp. Il perseguimento di tali obiettivi sarà portato avanti in stretta collaborazione con la rete dei servizi sociali e sanitari territoriali, valorizzando in tale prospettiva anche l'attività svolta sul territorio dal Centro di Ascolto Alzheimer gestito dall'azienda, sviluppando, se e per quanto possibile, specifiche progettualità.

Il Centro di Ascolto, nel corso del 2019, oltre alla tradizionale attività di primo contatto, ascolto ed orientamento dei familiari degli utenti affetti da demenza residenti a domicilio, proseguirà la collaborazione con le altre Apsp della Comunità, la Comunità e cercherà di coordinarsi con le iniziative promosse dall'Apss.

L'attività portata avanti nel nucleo demenze, nel corso del prossimo triennio, sarà periodicamente verificata costantemente in stretta collaborazione con il personale, attraverso la valutazione delle ricadute generate sul servizio, in previsione del trasferimento delle attività del nucleo, nella nuova struttura che sarà realizzata e nella quale è prevista la realizzazione di spazi residenziali con adeguate caratteristiche strutturali.

L'Apss "Città di Riva", considerando di fondamentale importanza il rapporto con le diverse agenzie di formazione, si propone l'obiettivo, nel prossimo triennio, di offrire la massima collaborazione per l'accoglienza presso la Rsa e nel nucleo demenze di tirocinanti (valorizzando, in particolare, il rapporto con il dipartimento di Scienze

Cognitive dell’Università di Trento ed altre agenzie formative) e partecipando a specifici progetti di studio e ricerca sul tema delle demenze in generale.

Nel corso del 2019 considerata la presenza in organico di un educatore professionale a tempo pieno che sta supportando l’implementazione di specifici progetti socio educativi, destinati nello specifico a coinvolgere gli utenti accolti affetti da disturbi cognitivi, si prevede di richiedere l’attivazione di tirocini con gli studenti frequentanti il corso di Laurea di Educatore professionale.

Si prevede inoltre di attivare progetti di Servizio Civile Provinciale con uno specifico progetto rivolto agli utenti del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale.

La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione, continuerà anche nel 2019, attraverso l’implementazione di politiche volte a perseguire l’ economicità nella gestione , ovvero a conseguire un equilibrio tra appropriatezza, efficacia ed efficienza, e sostenibilità economica e sociale della gestione che continuerà a costituire un impegno prioritario per l’amministrazione dell’azienda, e si auspica che continui ad esserlo anche per il nuovo Consiglio di Amministrazione che si insedierà nel corso del 2019.

In linea con quelle che sono Direttive Triennali 2017-2019 alle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona che gestiscono Residenze Socio Sanitarie per il conseguimento degli obblighi previsti dall’art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese approvate con deliberazione della Giunta Provinciale nr. 2537 del 29.12.2016 per il conseguimento degli obblighi previsti dall’art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese proseguiranno le attività portate avanti in stretta collaborazione con le altre Apss operanti sul territorio dell’Alto Garda e Ledro, sulla base della convenzione stipulata nel corso del tra con lo sviluppo ed ampliamento dell’attività portata avanti a partire già dall’01.01.2017 e sulla base della Convenzione stipulata nel 2018, per la gestione integrata dei processi a prevalente valenza trasversale fra le A.p.s.p. Città di Riva di Riva del Garda, Residenza Molino di Dro e Giacomo Cis di Ledro che ha individuato aree di integrazione (o di gestione associata):

- Collegio dei Presidenti: organo di Indirizzo e Coordinamento Politico
- Comitato dei Direttori: organo di Indirizzo e Coordinamento Tecnico
- Ufficio di Direzione
- Personale
- Budget, Contabilità e Controllo di Gestione
- Provveditorato ed Economato
- Formazione e Sviluppo Organizzativo
- Qualità e Performance
- Sicurezza
- Coordinamento Medico
- Privacy ed R.P.D. (Responsabile Protezione Dati)

- Anticorruzione e Trasparenza
- Marketing Strategico e Comunicazione Esterna

Nel corso del 2019 si prevede di accelerare il processo di gestione associata, potenziando l'integrazione degli uffici del personale e del servizio economato.

Un altro importante terreno di lavoro sarà quello della creazione di una Direzione generale in forma associata ,prevista dalla Convenzione, che prenderà avvio alla scadenza dell'incarico dell'attuale direttore dell'azienda, a suo tempo Vicedirettore economico della cessata Ipab "Casa di Soggiorno per Anziani di Riva del Garda" , che resterà in organico come Direttore dell'area amministrativa dell'Apsp e responsabile della struttura di Riva del Garda, mentre la Direzione generale in forma associata sarà assunta dal Direttore dell'Apsp di Ledro che, nel corso del 2018, ha assunto anche la Direzione generale in forma associata della Residenza Molino di Dro.

Si prevede pertanto che il processo di integrazione, una volta attuato il progetto di una Direzione ed un unico staff di Direzione, tra le strutture aderenti alla Convenzione , potrà iniziare a produrre effetti positivi nel corso del 2020 e 2021 con la progressiva integrazione dei servizi amministrativi.

Proseguiranno i percorsi integrati per migliorare l'efficienza organizzativa e gestionale, grazie all'integrazione, ed alla standardizzazione delle procedure operative e, in particolare per quel che riguarda l'acquisizione di bene e servizi , grazie alle economie di scala, un migliore utilizzo delle risorse disponibili ed un maggiore potere contrattuale verso i fornitori.

Sarà inoltre organizzato in associazione con l'A.p.s.p. Giacomo Cis di Ledro e l'Apsp Residenza Molino di Dro , il servizio di responsabile della qualità e formazione aziendale, attraverso un apposita convenzione con U.P.I.P.A. Scarl che consentirà un approccio unitario al tema della qualità dei servizi ed alle procedure di accreditamento degli stessi e favorire percorsi condivisi di formazione del personale facendo crescere una cultura aziendale condivisa orientata alla progressiva integrazione delle aziende.

Tra i servizi gestiti in forma associata va evidenziato il Gestione il servizio relativo alla gestione del sistema di igiene e sicurezza anziendale, che dal 2018 si avvale di un unico Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale nell'ambito di un progetto condiviso.

Nel corso del 2019, sia auspica inoltre il coinvolgimento nella convenzione dell'Apsp Fondazione Comunità di Arco, che potrebbe incominciare a contribuire attivamente al progetto, nell'auspicio di entrarvi a pieno regime nel 2020, con l'obiettivo della costruzione, nel corso del 2021 di un'unica struttura amministrativa trasversale alle quattro Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro.

E' prevista inoltre la prosecuzione della collaborazione al progetto di organizzazione di iniziative di formazione in comune con le Apsp del territorio e l'Apsp Valle dei Laghi di Cavedine e altri soggetti pubblici e privati rinnovando la convenzione triennale che prevede la messa in comune di risorse per l'organizzazione e la gestione di iniziative formative di interesse comune con l'obiettivo di contenere i costi della formazione del

personale, sempre nella prospettiva di favorire la crescita di una cultura aziendale condivisa.

Si ritiene opportuno confermare anche per il 2019, l'approccio gestionale che da anni caratterizza la nostra realtà aziendale , con la valorizzazione persone – operatori, ospiti, familiari, volontari – considerate riferimento costante dell'attività dei diversi servizi dell'Apss. Si conferma pertanto che uno dei prioritari obiettivi aziendali di carattere generale è, anche per l'anno 2019, la gestione delle relazioni professionali e sociali in un'ottica di inclusione favorendo la partecipazione dei diversi soggetti , da protagonisti, ai processi di cura ed alle diverse iniziative promosse dall'azienda.

In questo contesto sarà importante gestire in maniera adeguata la complessità delle diverse variabili organizzative di natura psico-sociale con una sensibile ed avanzata gestione delle risorse umane.

L'attività portata avanti negli ultimi anni testimonia l'impegno dell'amministrazione per migliorare gli aspetti strutturali e istituzionali dell'organizzazione del lavoro, monitorare costantemente ed aggiornare il sistema dei turni di servizio e degli orari di lavoro in modo da assicurare, nei limiti delle risorse disponibili, la massima qualità del servizio e, per quanto possibile una conciliazione tra i tempi di vita e di lavori degli operatori, questo anche nell'ottica di rispettare gli standard previsti dal marchio Family al quale l'Azienda ha aderito

Nei primi mesi del 2019, dovrebbero concludersi i lavori del gruppo interno di lavoro sulla revisione dell'organizzazione interna dei servizi assistenziali, rallentati nel corso del 2018 a causa delle incertezze sulle risorse disponibili.

Si auspica, di procedere, entro marzo 2019, all'applicazione delle modifiche organizzative che saranno discusse concordate con il personale ed i suoi rappresentanti per modificare, in via definitiva, l'organizzazione del lavoro

Si prevede, il proseguimento del lavoro riorganizzazione del servizio infermieristico, che già ora dispone di un organico ben più ampio dei parametri previsti a livello provinciale, con l'intervento su alcuni aspetti di tale attività che presentano criticità, più volte rilevate dagli operatori. Sarà opportuno che tali attività tengano conto anche degli esiti della visita di accreditamento del servizio di Rsa tenutasi nel corso del 2018 ed al momento della stesura della presente relazione non ancora in possesso dell'Amministrazione.

Nel corso del 2019 si proseguirà il lavoro sul tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, che, dopo il conseguimento da parte dell'Apss "Città di Riva" della certificazione "Family Audit ",e nella implementazione del piano di attività definito in sede di Family Audit.

Si auspica di poter dare attuazione ad un'azione prevista già nel 2018, ma non ancora attuata che prevede l'istituzione di uno "Sportello conciliazione" aziendale per mettere a disposizione del personale uno spazio dedicato per far emergere e trovare soluzioni alle richieste di conciliazione.

Un altro ambito gestionale nel quale continuerà la ricerca di soluzioni ottimali e al sarà applicata un'attenta politica di controllo e di contenimento dei costi riguarda i

servizi di supporto al processo assistenziale (pulizie piani – cucina – lavanderia – servizi amministrativi e generali ecc...) , i cui costi sono finanziati soprattutto attraverso le tariffe a carico dell'utenza. In tale ambito sarà verificata puntualmente la possibilità di gestire alcuni servizi in forma associata con altre Apsp, in particolare tra quelle aderenti alla convenzione stipulata nel 2018

Nel breve periodo non è prevista l'esternalizzazione di ulteriori servizi oltre a quelli di pulizia ambientale e del servizio di noleggio e lavaggio della biancheria piana, ma sarà comunque valutata l'opportunità di ulteriori esternalizzazioni per contenere i costi dei servizi generali e di supporto.

È il caso di confermare in questa sede due ulteriori importanti indirizzi programmatici già ribaditi negli anni scorsi destinati ad orientare l'azione dell'amministrazione anche nel prossimo triennio e cioè:

- la disponibilità alla presa in carico di particolari bisogni assistenziali degli utenti, sviluppando servizi innovativi, purché in un contesto di sostenibilità economica
- l'attenzione all'impatto sociale ed ambientale dell'attività dell'ente con una sensibilità alla riduzione delle esternalità negative.

E' opportuno sottolineare che l'Apsp Città di Riva ha messo in atto, in questi anni, un notevole sforzo per potenziare e qualificare la dotazione di personale dei servizi assistenziali ed infermieristici, presente in misura superiore ai parametri previsti, per garantire adeguate risposte a bisogni sempre più complessi ed intensi che quotidianamente mettono di fronte a nuove sfide i servizi sanitari ed assistenziali dell'azienda .

Anche per il 2019 , si intende confermare tale politica, ed investire sul rafforzamento della dotazione di personale le maggiori risorse derivati dall'applicazione della deliberazione n. 1849 d.d. 5.10.2018.

Per gli operatori valutati non più in condizione di svolgere attività di carattere assistenziale, come di consueto, saranno ricercate soluzioni produttive per l'ente e sostenibili per la persona, anche se il dato è in costante crescita, su un organico che a fine 2018, ammonta a 120 unità, a causa della crescita dell'età media del personale e della modifica delle normative previdenziali e nel medio periodo potrà costituire un grave problema per l'azienda con costi crescenti che ricadranno a carico del budget aziendale.

Per raggiungere gli obiettivi di carattere generale prefissati per i servizi assistenziali socio sanitari e far crescere una comune cultura aziendale di riferimento tra il personale dell'azienda , saranno riproposti anche nel corso del 2019 specifici progetti formativi , destinati alle equipe multi professionali che dovranno coinvolgere gruppi, possibilmente omogenei, di operatori ed avranno come oggetto principalmente le seguenti tematiche , con la riproposizione di alcuni temi affrontati già negli anni scorsi che si riportano sinteticamente nella tabella che segue:

Tematica	Destinatari	Processi di riferimento	Obiettivi
Gestione eventi avversi	Operatori, infermieri, fisioterapisti, medici, coordinatrici, animatori.	Segnalazione ed analisi degli eventi avversi	Conoscere cosa sono gli eventi avversi, sapere dove e come vanno segnalati, capire l'importanza dell'analisi degli eventi avversi e superare la cultura del biasimo
Blsd	Operatori servizi assistenziali	Assistenza alle persone residenti con le principali patologie presenti	Migliorare l'assistenza
SUPERVISIONE VALIDATION	Operatori, infermieri, fisioterapisti, medici, coordinatrici, animatori.	Utilizzo dell'atteggiamento convalidante con le persone affette da deterioramento cognitivo	Diffondere tra il personale gli atteggiamenti convalidanti verso i residenti

TRANSFER VALIDATION	Operatori, infermieri, fisioterapisti, coordinatrici, animatori.	Relazione con il residente affetta da disturbi cognitivi e/o comportamentali	Trasferire nella pratica lavorativa gli apprendimenti del metodo validation/atteggiamento convalidante, in particolare con i resiedenti affetti da demenza e/o disturbi del comportamento
DISFAGIA SOMMINISTRAZIONE DEL PASTO E	Operatori, infermieri	Assistenza alle persone residenti con le principali patologie presenti	Migliorare l'assistenza
P.a.i.	Personale sanitario assistenziale Educativo animazione	Nuove modalità di elaborazione del Pai	Migliorare le modalità di elaborazione del Pai favorendo la crescita di un approccio relazionale centrato sulla persona e la sua rete familiare
Progetto Maltrattamenti	Personale sanitario assistenziale Educativo animazione	Assistenza ai residenti e identificazione e prevenzione rischio maltrattamento	Identificare le situazioni di rischio e prevenire e i maltrattamenti nei confronti degli anziani
Patologie geriatriche in genere (organizzazione gruppi per patologie)	Tutte figure che operano in struttura	Assistenza alle persone con tali disturbi	Conoscere meglio le patologie psichiatriche per garantire una migliore assistenza
Comunicazione/ Relazione	Gruppi che non hanno partecipato al percorso formativo partito nel corso del 2017 – 2018	Relazione con l'équipe, l'utenza, i familiari	Migliorare le competenze relazionali/comunicative del personale

Il fine vita/dichiarazione anticipata di trattamento	Medici, infermieri, operatori addetti ai servizi assistenziali, fisioterapisti	Formazione sui temi del fine vita, e condivisione cultura e strumenti comuni per la raccolta delle dichiarazione anticipate di trattamento e volontà rispetto al momento di fine vita	Creare un documento comune di riferimento per il residente nel quale possono essere indicate le volontà rispetto al momento di fine vita.
Visite di scambio per migliorare reciprocamente (almeno1 visita)	Tutti gli operatori	Riorganizzazione dei nuclei residenziali e della altre attività di supporto della Rsa	Miglioramento attraverso il confronto con altre strutture
Rischi movimentazione carichi e altri rischi connessi al profilo professionale	Tutti gli operatori	Igiene e sicurezza degli ambienti di lavoro	Formazione ed addestramento alla conoscenza ed alla dei potenziali rischi biologico e delle modalità di prevenzione
Aggiornamento ed addestramento all'utilizzo degli strumenti informatici aziendali	Tutti gli operatori interessati	Informatizzazione/dematerializzazione/	Conoscere e saper utilizzare hardware e software aziendali efficientamento processo lavorativo
Aggiornamento sulle disposizioni in materia di privacy	Tutti gli operatori interessati	Informatizzazione/gestione e rilevazione dati utenza/gestione informazioni	Conoscere le nuove disposizioni in materia di privacy e le modalità operative e comportamentali per garantire la sicurezza dei dati
Aggiornamento in materia anticorruzione	Tutti gli operatori che non sono stati ancora formati	Comportamento etico professionale in servizio/deontologia	Conoscere le nuove disposizioni in materia di privacy e le modalità operative e comportamentali per garantire la sicurezza dei dati

Eventuali integrazioni ed aggiornamenti saranno apportati tenendo conto degli esiti della visita di accreditamento 2018 e dell'esito della rilevazione dei fabbisogni formativi.

In relazione al servizio di Rsa, si ritiene opportuno meglio focalizzare gli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel corso del 2019 e che possono essere declinati come segue:

- Conclusione del percorso di revisione dell'organizzazione del lavoro, dei servizi assistenziali , in atto in modo da consentire , entro il primo trimestre 2019,

l'applicazione delle modifiche all'organizzazione del lavoro, in particolare con l'istituzione del terzo turno di lavoro notturno.

- Prosecuzione del lavoro di riorganizzazione del servizio infermieristico, intervenendo su alcuni aspetti di tale attività che presentano criticità, quale l'attività di preparazione e somministrazione dei farmaci agli utenti.
- Mantenere ed Incentivare l'applicazione, a partire dal nucleo ad alto fabbisogno assistenziale ed anche nel resto della struttura di approcci comunicativi e relazionali propri del metodo Validation , ampliando il numero degli operatori in possesso di una formazione avanzata, promuovendo l'attività del gruppo di verifica interna e monitoraggio e garantendo una formazione base ai neo assunti.
- Revisione delle attività di servizio sulla base degli esiti della visita di accreditamento avvenuta nel dicembre 2018.
- Prosecuzione interventi formativi sull'équipe e sullo staff di direzione per favorire lo sviluppo di un clima di lavoro di tipo "collaborativo", quale ricaduta degli interventi attuati (misurazione del clima dopo la formazione per valutarne le ricadute)
- Prosecuzione nel progetto revisione del processo di elaborazione del Pai favorendo la crescita di un approccio centrato sulla persona e la sua rete familiare, favorendo il coinvolgimento e l'apporto attivo di quest'ultima al progetto assistenzialeRevisione e ridefinizione del processo di elaborazione del Piano Assistenziale individualizzato con i seguenti obiettivi:
 - 1) Favorire la transizione da "adempimento burocratico" a principale "Strumento di lavoro" dell'équipe in un ottica collaborativa ed interprofessionale;
 - 2) Favorire la partecipazione dei componenti della "rete familiare" per agevolare il raggiungimento dell'obtiv al punto 1 e creare le condizioni per migliorare l'efficacia dell'assistenza
- Implementare il progetto già ipotizzato in sede di elaborazione del piano programmatico 2018 di rafforzamento, attraverso l'implementazione di un apposito percorso formativo la partecipazione degli operatori dei servizi assistenziali con l'obiettivo di rafforzare le competenze per affrontare e gestire il "fine vita" .Nell'ambito di tali iniziative si opererà per valorizzare le volontà del residente anche attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti validati anche sotto il profilo giuridico, alla luce della nuova normativa approvata
- Prosecuzione del progetto di miglioramento delle comunicazioni con l'obiettivo della "dematerializzazione" delle stesse. e miglioramento delle modalità di registrazione in cartella delle informazioni relative alla gestione quotidiana dell'utenza

- Coinvolgimento di operatori, utenti e familiari nella fase di autovalutazione e valutazione del Modello Qualità e Benessere Upipa.

La direzione provvederà all'attribuzione degli obiettivi ad ogni specifico settore operativo ed alla definizione di idonei indicatori di performance.

Nel corso dell'anno 2019 è prevista la prosecuzione delle attività del Centro di Ascolto , sportello di ascolto sulle demenze come servizio reso al territorio dell'Alto Garda e Ledro con una programmazione che sarà effettuata e programmata in stretta collaborazione con gli altri attori della rete dei servizi territoriali, Apss e Comunità Alto Garda e Ledro in primo luogo.

2.2.3 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione

La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione, continuerà anche nel 2019, attraverso l'implementazione di politiche volte a perseguire l' economicità nella gestione , ovvero a conseguire un equilibrio tra appropriatezza, efficacia ed efficienza, e sostenibilità economica e sociale della gestione che dovrà costituire un impegno prioritario per l'amministrazione dell'azienda.

In linea con quelle che sono Direttive Triennali 2017-2019 alle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona che gestiscono Residenze Socio Sanitarie per il conseguimento degli obblighi previsti dall'art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese approvate con deliberazione della Giunta Provinciale nr. 2537 del 29.12.2016 per il conseguimento degli obblighi previsti dall'art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese proseguiranno le attività portate avanti in stretta collaborazione con le altre Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro tra cui:

- Svolgimento di procedure per l'assunzione di personale in forma associata tra le Apsp della Comunità Alto Garda e Ledro . La relativa convenzione è attiva dal 2010 e continua ad essere rinnovata
- Sviluppo ed ampliamento dell'attività portata avanti a partire già dall'01.01.2017 , di integrazione degli uffici amministrativi delle A.P.S.P. "Città di Riva", "Giacomo Cis" di Ledro e Residenza Molino di Dri , con l'obiettivo di attuare la gestione associata di :
 - gestione associata dell'ufficio "stipendi e previdenza"
 - gestione associata dell'ufficio "acquisizione di beni e servizi" per migliorare l'efficienza organizzativa e gestionale, grazie all'integrazione, ed alla standardizzazione delle procedure operative e, in particolare per quel che riguarda l'acquisizione di bene e servizi , grazie alle economie di scala, un migliore utilizzo delle risorse disponibili ed un maggiore potere contrattuale verso i fornitori;

- Gestione in forma associata con l'A.p.s.p. Giacomo Cis di Ledro e Residenza Molino di Dro del servizio responsabile della qualità e formazione aziendale , attraverso un apposita convenzione con U.P.I.P.A. Scarl che dovrebbe consentire di omogeneizzare l'approccio al tema della qualità dei servizi ed alle procedure di accreditamento degli stessi e favorire percorsi condivisi di formazione del personale facendo crescere una cultura aziendale condivisa;
- Gestione in forma associata del servizio relativo alla gestione del sistema di igiene e sicurezza anziendale mettendo in comune le figure incaricate di specifiche responsabilità che pur appartenendo ad aziende diverse opereranno a favore di tutti gli aderenti al progetto;
- Prosecuzione del progetto di organizzazione di iniziative di formazione in comune con le Apsp del territorio e l'Apsp Valle dei Laghi di Cavedine e altri soggetti pubblici e privati rinnovando la convenzione triennale che prevede la messa in comune di risorse per l'organizzazione e la gestione di iniziative formative di interesse comune con l'obiettivo di contenere i costi della formazione del personale e favorire la crescita di una cultura aziendale condivisa

Per gli aspetti evidenziati sopra si rinvia a quanto stabilito nella convenzione approvata con deliberazione nr. 33 d.d. 27.07 .2018.

Un importante passaggio nel corso del 2019 sarà costituito dal convenzionamento, alla scadenza dell'attuale contratto di Direzione, in concomitanza con la scadenza del mandato del Cda dell'Apsp "Città dI Riva", con la struttura di Ledro per la condivisione dell'ufficio di direzione.

Come previsto dalla convenzione sottoscritta , l'attuale direttore rivestirà quindi il ruolo di responsabile della struttura di Riva del Garda (nell'organigramma aziendale "Direttore Amministrativo"), componente del Comitato dei Direttori che sarà costituito, tra le Apsp di Riva del Garda – Arco e Dro con delega al coordinamento degli uffici unici contabilità, budget e controllo di gestione nonché formazione, qualità e sicurezza.

Resta inoltre aperto il percorso per la costituzione degli altri uffici "associati". Per il 2019 si auspicano passi decisivi nella costituzione di una struttura unitaria per la gestione dell'attività amministrativa delle tre Apsp coinvolte e con l'auspicio di un pieno coinvolgimento dell'Apsp Fondazione Comunità di Arco.

E' opportuno rilevare che la risorsa più importante dell'Azienda è costituita dalle persone – operatori, ospiti, familiari, volontari – e uno dei prioritari obiettivi aziendali è la gestione delle relazioni professionali e sociali in un'ottica di inclusione favorendo la partecipazione dei diversi soggetti , da protagonisti, ai processi di cura ed alle diverse iniziative promosse dall'azienda.

In questo contesto sarà importante gestire in maniera adeguata la complessità delle diverse variabili organizzative di natura psico-sociale con una sensibile ed avanzata gestione delle risorse umane.

Sara cura dell'amministrazione intervenire come di consueto sugli aspetti strutturali e istituzionali dell'organizzazione del lavoro, con il costante monitoraggio ed aggiornamento del sistema dei turni di servizio e degli orari di lavoro in modo da assicurare, nei limiti delle risorse disponibili, la massima qualità del servizio e, per quanto possibile una conciliazione tra i tempi di vita e di lavori degli operatori.

Nel corso del 2019 si prevede la conclusione dell'attività del gruppo di lavoro aziendale, sul tema della revisione dell'organizzazione del lavoro, che si prevede in modo da consentire l'applicazione delle modifiche organizzative concordate e verificarne, entro fine 2019 l'efficacia al fine di modificare, in via definitiva, l'organizzazione del lavoro, in particolare con l'introduzione del terzo turno notturno del personale assistenziale.

Va sottolineato che l'attività del gruppo è stata rallentata dalle notevoli incertezze, chiarite a fine anno, in merito alle risorse a disposizione dell'amministrazione

Un altro tema importante da affrontare nel corso del 2019 sarà quello della riorganizzazione del servizio infermieristico, proseguendo il lavoro iniziato nel 2018 per intervenire su alcuni aspetti di tale attività che presentano criticità, più volte rilevate dagli operatori.

In particolare i principali campi di intervento riguarderanno le attività del turno notturno e l'attività di preparazione e somministrazione dei farmaci agli utenti.

In prospettiva dell'inizio della costruzione della nuova Rsa, nel corso dell'anno 2019 sarà costituito un apposito gruppo di lavoro interprofessionale che avrà l'obiettivo di definire in stretta collaborazione con la direzione e l'amministrazione le caratteristiche del modello organizzativo da applicare nella nuova struttura.

Nel corso del 2019 si proseguirà il lavoro sul tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, che, dopo il conseguimento da parte dell'Apsp "Città di Riva" della certificazione "Family Audit", e la prosecuzione della sperimentazione, si prevede la prosecuzione della partecipazione alle attività promosse dal Distretto famiglia e nella implementazione del piano di attività definito in sede di Family Audit. A questo proposito, nel corso del 2019, sarà ripresa l'idea di dar vita ad uno "Sportello conciliazione" aziendale per mettere a disposizione del personale uno spazio dedicato per far emergere e trovare soluzioni alle richieste di conciliazione.

Un secondo ambito gestionale nel quale continuerà la ricerca di soluzioni ottimali e al sarà applicata un'attenta politica di controllo e di contenimento dei costi riguarda i servizi di supporto al processo assistenziale (pulizie piani – cucina – lavanderia – servizi amministrativi e generali ecc...), i cui costi sono finanziati soprattutto attraverso le tariffe a carico dell'utenza.

In questo ambito, considerata la necessità del ricorso ad Apac per le gare per l'affidamento di importanti servizi (es. : servizi pulizia) in attesa della definizione della relativa convenzione, si valuteranno eventuali iniziative autonome per

l'affidamento del servizio con l'obiettivo di contenere i costi di tali servizi. Proseguiranno inoltre le esperienze di effettuazione di gare in formata associata con le altre Appsp aderenti all'accordo di zona. e

Per quel che riguarda il triennio 2019 – 2020 – 2021 , essendo previsto un cambio di consiglio di Amministrazione, non è possibile prevedere se si verificherà l'esternalizzazione di ulteriori servizi oltre a quelli di pulizia ambientale e del servizio di noleggio e lavaggio della biancheria piana, la cui gara sarà effettuata in forma associata tra le Appsp di Riva del Garda – Dro e Ledro .

Si ritiene opportuno indicare come possibile ipotesi di lavoro ai futuri amministratori dell'Appsp , la valutazione dell'opportunità di ulteriori esternalizzazioni e/o lo sviluppo di forme di gestione di servizi in maniera associata, servizi amministrativi in primo luogo per contenere i costi dei servizi generali e di supporto.

È il caso di confermare in questa sede due ulteriori importanti indirizzi programmatici già ribaditi negli anni scorsi destinati ad orientare l'azione dell'amministrazione anche nel prossimo triennio e cioè:

- la disponibilità alla presa in carico di particolari bisogni assistenziali degli utenti, sviluppando servizi innovativi, purché in un contesto di sostenibilità economica
- l'attenzione all'impatto sociale ed ambientale dell'attività dell'ente con una sensibilità alla riduzione delle esternalità negative.

E' opportuno sottolineare che l'Appsp Città di Riva ha messo in atto, in questi anni, un notevole sforzo per potenziare e qualificare la dotazione di personale dei servizi assistenziali ed infermieristici, presente in misura superiore ai parametri previsti, per garantire adeguate risposte a bisogni sempre più complessi ed intensi che quotidianamente mettono di fronte a nuove sfide i servizi sanitari ed assistenziali dell'azienda .

Si auspica che tale approccio possa essere proseguito nel corso del 2019 - 2020 – 2021 dal nuovo Cda che dovrebbe entrare in carica a maggio 2019.

L'attenzione alla ricaduta sociale dell'attività dell'azienda, già considerevole , sarà mantenuta anche con riferimento ai lavoratori. Nei servizi assistenziale ed infermieristici diretti alla persona, come di consueto, il ricorso ad appalti e a lavoro temporaneo sarà effettuato in via straordinaria e soltanto nell'impossibilità di reperire personale qualificato.

Per gli operatori valutati non più in condizione di svolgere attività di carattere assistenziale saranno ricercate soluzioni produttive per l'ente e sostenibili per la persona, anche se il dato è in costante crescita, a causa della crescita dell'età media del personale e della modifica delle normative previdenziali e nel medio periodo potrà costituire un grave problema per l'azienda con costi crescenti che ricadranno a carico del budget aziendale.

Riassumendo sinteticamente gli obiettivi per l'esercizio 2019 sono i seguenti:

- Proseguire il lavoro di qualificazione e riorganizzazione del servizio di Rsa con una migliore strutturazione dei nuclei assistenziali, riservando una particolare attenzione alla riorganizzazione del nucleo destinato ad accogliere persone affette da demenza.
- Completare, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, il lavoro iniziato di qualificazione degli spazi di residenzialità, favorendo la crescita di "relazioni di comunità" operando sempre per un maggior coinvolgimento delle famiglie anche attraverso la creazione di spazi all'interno della struttura che favoriscano momenti di incontro.
- Proseguimento, compatibilmente con i vincoli di bilancio la riorganizzazione delle attività dei servizi assistenziali, con l'obiettivo di una maggiore qualificazione delle attività dei nuclei.
- Proseguirà nel triennio, come già evidenziato in altra parte della relazione , il lavoro di riqualificazione delle attività del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale, con la ricerca di una sempre maggior qualificazione delle attività svolte , come peraltro esplicitamente previsto nelle direttive per l'assistenza sanitaria. Il miglioramento della "vivibilità" degli spazi di residenzialità e delle attività di servizio di supporto formativo e psicologico per gli operatori , familiari e residenti con iniziative specifiche , a livello individuale e di gruppo.
- Nel contesto organizzativo della Rsa si proseguirà nella ricerca di una sempre maggior integrazione del servizio medico nell'équipe di lavoro multiprofessionale e con i servizi sanitari ed assistenziali ospedalieri e territoriali.

Per raggiungere gli obiettivi di carattere generale prefissati per i servizi assistenziali socio sanitari e far crescere una comune cultura aziendale di riferimento tra gli operatori, saranno riproposti come per l'anno 2018 specifici progetti formativi destinati alle equipe multi professionali che dovranno coinvolgere nel corso del 2019 gruppi, possibilmente, omogenei di operatori ed avranno come oggetto principalmente le seguenti tematiche , con la riproposizione di alcuni temi affrontati già negli anni scorsi

Lo sviluppo della rete territoriale con le altre Apsp

Nel 2019 sarà dato ulteriore impulso alla collaborazione tra le altre Apsp operanti sul territorio operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro, in linea con quanto previsto dalle Direttive provinciali in materia con l'obiettivo di migliorare l'integrazione tra le aziende e condividere progetti comuni che consentano un contenimento dei costi di gestione ed una migliore efficienza dei servizi aziendali. I principali progetti in atto sono stati illustrati in altra parte della presente relazione e sono coerenti con quanto approvato dal Cda nel corso del 2017 e 2018.

Accanto al percorso di integrazione dei servizi si prevede di operare per ampliare al massimo la collaborazione tra le diverse Apsp operanti sul territorio della Comunità , comprese anche quelle che , al momento, risultano escluse. (Fondazione Arco - Apsp Casa Mia) con l'obiettivo di definire un percorso che porti ad una progressiva integrazione di servizi aziendali comuni (a partire dai servizi amministrativi) e in

prospettiva, si auspica il coinvolgimento delle amministrazioni comunali, con l'obiettivo di far evolvere l'attuale sistema di governance in direzione della costituzione di un unico soggetto che potrebbe costituire , a livello di Comunità dell'Alto Garda e Ledro, un punto di riferimento unitario per i servizi alla persona abbracciando tutta la gamma di servizi, residenziali, semiresidenziali e territoriale , destinata a coprire un'utenza compresa tra l'età giovanile e quella anziana, anche alla luce della recente riforma del Welfare anziani che porterà all'istituzione a livello di Comunità della nuova Agenzia Spazio Argento.

Tale progetto, già illustrato nella relazione programmatica degli anni scorsi , resta l'obiettivo da perseguire che, oltre a creare una realtà più forte dal punto di vista economico e patrimoniale consentirebbe anche un impiego più efficiente delle risorse umane ed il perseguitamento, grazie alle economie di scala, di rilevanti risparmi sui costi di gestione e ricadute molto positive sulle comunità di riferimento.

2.2.4 La differenziazione delle attività istituzionali

L'accordo di programma in corso tra Comunità Alto Garda e Ledro e le Apsp del territorio potrebbe essere uno strumento di fondamentale importanza per valorizzare il ruolo che potrà ricoprire l'Apss "Città di Riva" nella rete dei servizi territoriali delle politiche sociali e socio-sanitarie.

L'accordo di programma stipulato tra Comunità e Apss, oltre a rafforzare i rapporti di collaborazione tra Enti che operano nel medesimo contesto territoriale potrebbe offrire, nel corso del triennio 2019 – 2021, anche grazie all'istituzione di Spazio Argento, prospettive di sperimentazione di progetti a sostegno della domiciliarità e di prevenzione della non autosufficienza , sia attraverso la creazione di servizi innovativi che attraverso l'implementazione di progetti riguardanti l'educazione alla salute per l'età anziana nelle sue articolazioni, in collaborazione e con il concorso anche di altri servizi ed istituzioni.

In questa prospettiva strategica, le capacità organizzative e le competenze sviluppate dall'Apss Città di Riva nella cura delle persone anziane non autosufficienti ospiti dei servizi residenziali, potranno essere valorizzate sul territorio cittadino e dei comuni dell'ambito di riferimento (Nago Torbole e Tenno) , attraverso la proposta di attivazione di nuovi servizi a sostegno della domiciliarità anche a contenuto socio sanitario.

Gli scenari dell'invecchiamento della popolazione, descritti in altra parte del presente piano programmatico e del cambiamento delle strutture, dell'evoluzione della non autosufficienza, dei limiti alla sostenibilità di un ulteriore sviluppo dei servizi residenziali, invitano infatti ad investire anche in nuovi servizi per la domiciliarità, la prevenzione della non autosufficienza, la promozione della salute, soprattutto a favore degli utenti anziani ed adulti in condizioni di bisogno meno supportati dalle reti informali.

Obiettivo dell'azienda, per il triennio 2019 – 2021 dovrà essere quello di cercare di uscire dai tradizionali schemi di riferimento ed operare in rete con gli altri attori del sistema (in primo luogo Comuni, Comunità, Apss) per la costruzione di servizi che propongano risposte innovative, flessibili ed a basso costo.

A questo proposito un primo passo è stato fatto negli anni scorsi con il progetto "Welfare Privato", progetto condiviso con le altre Apsp del territorio e con la Coop. Arcobaleno , cooperativa che sociale che gestisce il servizio di assistenza domiciliare con la volontà di ricercare delle sinergie tra privato sociale e APSP ed offrire risposte nuove, di fronte alle difficoltà crescenti, nel far quadrare il cerchio tra i fabbisogni delle persone e in particolare di quelle anziane che aumentano (soprattutto tra i non autosufficienti) e le risorse che diminuiscono.

Obiettivi esercizio 2019

Consolidamento dei servizi di carattere residenziale e semiresidenziale gestiti sul territorio e promozione, con l'utilizzo di specifici strumenti comunicativi, delle proposte di nuove iniziative, quali progetti sperimentali di intervento degli operatori dell'azienda con particolare riferimento a prestazioni domiciliari di tipo specialistico offerte al territorio (fisioterapia e prestazioni infermieristico ed altre prestazioni di assistenza domiciliare dirette a particolari tipologie di utenti quali persone con problemi di demenza ecc..). Si prevede inoltre di promuovere adeguatamente presso i medici di base ed altri operatori sanitari tali progetti con l' apertura all'accesso da parte di utenti esterni dell'ambulatorio infermieristico.

In particolare, se i tempi dei costruzione della nuova Rsa saranno rispettati , nel corso dell'esercizio 2020, sarà opportuno strutturare un'offerta di tipo residenziale, per la collocazione sul mercato dei posti letto di Rsa che non saranno soggetti a convenzionamento.

Della promozione del Progetto di Welfare privato condiviso con la Coop. Arcobaleno si è parlato in altra parte del presente piano programmatico

Sarà sviluppata ulteriormente l'attività del Centro di ascolto Alzheimer, coordinandone l'attività con quella del nucleo demenze della Rsa, che potrà costituire un'importante risorsa a supporto delle persone affette da demenza residenti sul territorio e delle loro famiglie.

Sarà rafforzata l'attività di consulenza psicologica attraverso la promozione , come negli anni scorsi, di iniziative sul territorio dell'Alto Garda e Ledro in stretta collaborazione con gli altri soggetti della rete dei servizi sanitari, socio sanitari ed assistenziali operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro.

Accanto a tali attività si opererà, già a partire dal 2019, per fornire agli utenti che si rivolgono allo sportello, la possibilità di usufruire di specifici pacchetti di servizi sostegno delle famiglie di persone affette da demenza.

Sarà rafforzato il servizio di ascolto psicologico rivolto all'utenza interna della Rsa, ai familiari ed al personale.

Ulteriori obiettivi per gli esercizi 2019 – 2020 - 2021 saranno definiti sulla base della valutazione delle attività attuate nel corso del 2018 ed in particolare in seguito all'esito della visita di accreditamento tenutasi nel corso del mese di dicembre 2018.

Contenimento dei costi sanitari e di gestione

L'Appsp "Città di Riva" parteciperà attivamente alle iniziative promosse nell'ambito del sistema Upipa per alle iniziative di monitoraggio della spesa sanitaria, con l'obiettivo di un suo contenimento, attraverso la valutazione dell'appropriatezza delle prescrizioni e degli altri costi di gestione.

In tale prospettiva sarà confermata, anche per il 2019, l'adesione ai progetti Smart Point con l'obiettivo di costruire un sistema condiviso di monitoraggio delle Appsp e Rsa del Trentino, in linea con quanto previsto dalle Direttive provinciali triennali.

A tale proposito come già anticipato in altra parte della presente relazione proseguiranno e sarà data continuità a tutte le possibili iniziative e forme di collaborazione per la gestione in comune di servizi con le altre Appsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro, in particolare le Appsp di Ledro e Dro, di cui si è data evidenza in altra parte della relazione.

Accanto al percorso di integrazione dei servizi si prevede di operare per ampliare al massimo la collaborazione tra le diverse Appsp operanti sul territorio della Comunità , comprese anche quelle che , al momento, risultano escluse. (Fondazione Arco - Appsp Casa Mia) con l'obiettivo di definire un percorso che porti ad una progressiva integrazione di servizi aziendali comuni (a partire dai servizi amministrativi) con la speranza di godere del supporto concreto amministrazioni comunali. Un importante obiettivo da perseguire è quello di far evolvere l'attuale sistema di governance in direzione della costituzione di un unico soggetto che potrebbe costituire , a livello di Comunità dell'Alto Garda e Ledro, quale punto di riferimento unitario per i servizi alla persona in grado di gestire tutta la gamma di servizi, residenziali, semiresidenziali e territoriale , destinata a coprire un'utenza compresa tra l'età giovanile e quella anziana, anche alla luce della recente riforma del Welfare anziani che porterà , entro il 2019, all'istituzione a livello di Comunità della nuova Agenzia Spazio Argento.

Tale progetto, già illustrato nella relazione programmatica degli anni scorsi , resta l'obiettivo da perseguire che, oltre a creare una realtà più forte dal punto di vista economico e patrimoniale consentirebbe anche un impiego più efficiente delle risorse umane ed il perseguimento, grazie alle economie di scala, di rilevanti risparmi sui costi di gestione e ricadute molto positive sulle comunità di riferimento.

Apertura nuova Rsa

Il Consiglio di Amministrazione sarà impegnato, fino alla scadenza del proprio mandato , nell'attivazione di un apposito gruppo di lavoro, con il coinvolgimento di tutto il personale e di eventuali professionalità "esperte", nello studio del modello organizzativo di gestione della nuova struttura, che potrebbe essere operativa a fine 2021. Tale attività resterà in carico al nuovo Consiglio di Amministrazione che entrerà in carica nel corso del 2019.

Il grande impegno su questo versante , nel corso degli anni 2020 – 2021, sarà costituito , tenuto conto dell'andamento della programmazione a livello provinciale e dell'incremento della ricettività delle strutture residenziali gestite dall'Appsp "Città di Riva" da 87 a 120 posti letto, all'individuazione, previo confronto con i competenti servizi provinciali, la Comunità di Valle ed il Comune di Riva del Garda, delle

modalità per collocare sul mercato, con adeguate e differenziate offerte di servizi, i posti che non saranno suscettibili di convenzionamento con il Servizio sanitario provinciale.

Collaborazioni con altre APSP nell'ambito della comunità

Il rafforzamento del lavoro di rete e di collaborazione gestionale tra le APSP della Comunità è stato toccato in più punto del presente piano e si ritiene di fondamentale importanza anche il rafforzamento delle relazioni con l'intero sistema Upipa con l'obiettivo consolidare le opportunità di confronto e forme di collaborazione gestionale che possono offrire opportunità di ottimizzare le gestione sono da considerare uno dei principali obiettivi strategici del triennio 2019– 2020- 2021.

Nel corso del triennio 2019 – 2021, si auspica di portare a termine il progetto di integrazione dei servizi amministrativi delle Apsp del territorio , di cui si è già trattato in altra parte del presente piano programmatico, con l'obiettivo di un recupero di efficienza e di contenere dei costi dei servizi con conseguente miglioramento delle performances aziendali.

2.3 Risorse

Per la realizzazione delle attività istituzionali e delle linee programmatiche sopra rappresentate l'Apss "Città di Riva" intende avvalersi delle risorse umane previste dalla Dotazione organica definita dal vigente regolamento del personale aziendale , approvato con deliberazione nr. 25 d. d. 06.06.2018 e risultante dalla tab. allegato A, relativa alla dotazione organica del personale e Allegato B) Norme relative all'accesso alle singole figure professionali e s.m.;

Il budget 2019 ed il bilancio triennale 2019 -2020 -2021 indicano le previsioni di costi e ricavi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali in condizioni di equilibrio economico.

Le nuove attività istituzionali programmate e i progetti di investimento indicati nel bilancio 2019 e nel bilancio 2019-2021 saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziaria.

2.4 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare

Si riassumono di seguito gli interventi previsti in tale ambito che nel prossimo triennio risultano essere i seguenti:

- Anno 2019: Presentazione di studio di fattibilità per l'adeguamento della struttura di via Ardaro, sede dell'attuale Rsa, per ridurne la capienza a 55/60 posti letto e coordinarne le funzioni con la Rsa di nuova costruzione.

Il trasferimento di parte dell'attività della Rsa nella struttura di nuova edificazione (60 posti letto) , comporterà , verosimilmente nel corso del 2021 , un forte impegno di tutta la struttura amministrativa ed organizzativa, per la riorganizzazione complessiva del servizio, conseguentemente sarà necessario prevedere una ristrutturazione progressiva dell'attuale sede di via Ardaro, verosimilmente a partire dal 2022, adeguandole alle nuove esigenze del servizio

di Rsa che dovrà gestire una struttura integrata, costituita da due differenti edifici residenziali con una capienza complessiva di 120 posti letto.

Lo studio di fattibilità dovrà consentire la presentazione di una domanda di contributo in conto capitale a copertura del costo dei lavori di ristrutturazione.. Potranno essere valutate modalità alternative di copertura parziale della spesa della spesa e in assenza di possibilità di finanziamento totale dell'intervento con contributo in conto capitale da parte della Pat, si potrà procedere per stralci successivi, definiti sulla base di principi di priorità . In tale dovrà essere valutato il ricorso a fonti di autofinanziamento con imputazione al bilancio annuale nella percentuale di ammortamento del 3%.

Anno 2019 – 2020 : Lavori di manutenzione straordinaria dell'ex primo padiglione dell'ospedale civile di Riva del Garda sulla base del programma definito in accordo con la PAT in fase di sottoscrizione del contratto di comodato per l'utilizzo dell'ex primo padiglione ospedaliero per euro 600.000 ca. che saranno realizzati con oneri finanziari e di gestione a carico della Provincia Autonoma di Trento. Nel corso dell'anno 2014 era scaduto il contratto di concessione in comodato gratuito alla provincia autonoma di Trento dell'immobile che ospitava il primo padiglione ospedaliero adibito a succursale del Liceo Maffei di Riva del Garda.

La Provincia dopo aver imposto il rinnovo a titolo gratuito per tre anni del comodato, non procedendo alla sottoscrizione dell'apposito contratto di comodato e occupando l'immobile, fino al 2018 con oneri che ricadevano a carico dell'amministrazione dell'Apsp. Dopo una lunga trattativa il contratto è stato rinnovato con effetto retroattivo a fine 2018, fissandone la scadenza a fine 2020, con un accordo che ha comportato l'assunzione a carico dell'Amministrazione provinciale interventi di manutenzione straordinaria sull'immobile.

Si auspica di poter dare priorità, nel corso del 2019, all'intervento di sistemazione di parte del piano seminterrato per adibirlo ad archivio. La spesa preventivata per tale intervento ammonta a ca. 50.000 euro, più IVA nella misura di legge e comporta un intervento diretto dell'Apsp per la copertura di costi per ca. 20.000 euro.

- Anno 2019 : Realizzazione impianto fotovoltaico da installare su sede dell'Apsp in via Ardaro con un investimento pari ad euro 74.000 da realizzarsi in autofinanziamento. Tale intervento previsto anche nei piani degli anni scorsi potrà essere realizzato in caso di disponibilità di risorse proprio e se individuate idonee modalità di finanziamento che consentano il recupero di parte della spesa. La quota di spesa che rimarrà a carico del bilancio aziendale sarà ammortizzata secondo le aliquote previste dalla normativa.
- 2020 – 2021 : Adeguamento di nr. 6 alloggi di Casa Formenti per trasformarli in alloggi protetti destinati ad accogliere soluzioni abitative per anziani a bassa protezione attraverso la sperimentazione di forme di cohousing o la dotazione di attrezzature domotiche. Nel corso del 2019 si prevede di definire un articolato progetto di modifica della destinazione d'uso con relativo progetto di modifiche strutturali , se necessarie, degli alloggi. In tal caso si procederà alla

predisposizione di un apposito piano di finanziamento dettagliato degli interventi per la ricerca di finanziamenti in conto capitale da parte della Pat o l'individuazione di altre modalità di finanziamento.

- 2019: Manutenzione straordinaria ed adeguamento della struttura che ospita l'attività dell'azienda Ristorante "Nuovo Ristorante Novecento", in previsione della scadenza del contratto di locazione in corso e l'effettuazione della gara per l'affidamento dell'attività. Investimento previsto stimato in ca. 25.000 euro

3. Bilancio di previsione triennale 2019 -2020 -2021

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 dell'Apsp "Città di Riva", Il bilancio di previsione pluriennale rappresenta l'implementazione economico-finanziaria del Piano programmatico e viene redatto secondo gli schemi previsti dalla normativa vigente. In particolare definisce una previsione dei ricavi e dei costi attesi, come risulta dal prospetto che segue.

Come già evidenziato in altra parte del presente documento , considerata l'imminente scadenza del mandato di questo Consiglio di Amministrazione, il documento elaborato, in particolare per gli anni 2020 – 2021, ha una valenza di tipo prevalentemente "tecnico". Il budget relativo all'anno 2019, viene deliberato in pareggio, con un notevole sforzo di contenimento delle principali voci di costo e delle tariffe diversi servizi. Nell'elaborazione del documento si è tenuto conto dei rimborsi previsti dalla Provincia Autonoma di Trento a fronte dei costi derivanti dal rinnovo contrattuale.

Le previsioni di ricavi e costi per l'anno 2019 – 2021 In ogni caso il documento contabile è stato redatto considerando:

- Che negli anni di riferimento 2020 – 2021 sia mantenuto costante il finanziamento provinciale per i posti di Rsa e sia garantito il rimborso dei costi di adeguamento dei trattamenti economici del personale al nuovo contratto di lavoro.
- Che cessi a partire dal 2020, il blocco delle tariffe per il servizio di Rsa, ipotizzando un incremento della tariffa residenziale per il servizio di Rsa per l'importo di euro 0,70 (1,5%) per il 2020 ed euro 0,50 (1%) per il 2021
- Lieve incremento dei proventi derivanti dagli altri servizi erogati dalla struttura (Servizi semiresidenziali ed alloggi protetti)
- Mantenimento costante del finanziamento del servizio di centro diurno e lieve incremento delle prestazioni a pagamento
- Lievi Incrementi delle altre di voci di ricavo e proventi derivanti da rendite patrimoniali ed altre attività, ad eccezione della quota relativi

al rimborso del costo del rinnovo contrattuale mantenuta costante per gli anni considerati.

Per quel che riguarda i costi:

- Lieve crescita dei costi relativi consumo di beni materiali e servizi nella misura di ca. 1,4 % per l'anno 2020 e dell'1,4% nel 2021 nell'ipotesi che la prevista ripresa economica porti alla crescita del tasso di inflazione.
- Blocco dei costi del personale ottenuti attraverso riorganizzazioni ed efficientamento, in particolare, grazie anche alla gestione dei servizi in forma associata.
- Crescita degli ammortamenti determinata dall'incremento degli investimenti con mezzi propri in assenza di contributi provinciali.

Negli 2020 e 2021 si prevede di deliberare un budget con un utile di esercizio pari ad euro 9.847,79 per l'anno 2020 e pari ad euro 10.954,87 per l'anno 2021.

Se l'andamento degli esercizi 2019– 2020 – 2021 dovesse confermare le previsioni non dovrebbe essere necessario ricorrere a manovre di bilancio per la copertura di eventuali perdite.

Per i dati di dettaglio del bilancio preventivo economico triennale 2019 – 2020 – 2021, si rinvia all'allegato B) alla deliberazione nr.56 d.d. 28.12.2018.