

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA
CITTA' DI RIVA



Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione
e
Piano Programmatico Triennale 2026 – 2027 – 2028

Il Presidente
f.to Dott. Franco Benuzzi

Il Direttore
f.to Dott. Davide Preti

Riva del Garda, 29 dicembre 2025

Indice:

Premessa	3
Piano programmatico triennale 2026 - 2027 - 2028.....	3
a) il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'Azienda	4
b) gli obiettivi generali e specifici di sviluppo dell'Azienda	9
c) le azioni ed i soggetti interessati	11
d) il piano di finanziamento.....	18
d.1) contenimento dei costi sanitari e di gestione.....	19
d.2) piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	20
e) indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane	22
f) indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità	24
Bilancio di previsione triennale 2026 - 2027 - 2028	28

Premessa

L'A.p.s.p. *Città di Riva* di Riva del Garda è nata il 1 settembre 2008 dalla trasformazione, disposta con deliberazione della G.P. nr. 2207 di data 29 agosto 2008, in Azienda Pubblica di Servizi alla Persona dell'*ex* 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.

Lo Statuto dell'Ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 19 di data 12 aprile 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 con deliberazioni del Consiglio di Amministrazione rispettivamente n. 30 di data 01/09/2017 e n. 31 di data 01/09/2017, ai sensi dell'art. 4 della L.R. 7/2005.

Piano programmatico triennale 2026 - 2027 - 2028

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

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

Ulteriormente, l'art. 12 del vigente Regolamento Generale di Organizzazione dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Città di Riva*, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione nr. 30 di data 01.09.2017, prevede che la pianificazione dell'attività si realizzi attraverso l'esplicitazione di un Piano di sviluppo Aziendale denominato Piano Programmatico Aziendale, nel quale sono analiticamente evidenziati i seguenti elementi:

- a) **il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'Azienda;**
- b) **gli obiettivi generali e specifici di sviluppo dell'Azienda;**
- c) **le azioni ed i soggetti interessati;**

- d) **il piano di finanziamento;**
- e) **le indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane;**
- f) **le indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità.**

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona <i>Città di Riva</i>
--

a) Il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo.

Nel corso dell'ultimo ventennio l'intensità e la tipologia dei bisogni sociali sono mutati in tutti i paesi europei.

La causa di ciò è da individuarsi principalmente nell'invecchiamento demografico, che ha posto tre ordini di problemi ai vigenti sistemi di protezione sociale:

- maggiori domande di prestazioni in campo pensionistico, sanitario, assistenziale e dei servizi sociali;
- conseguentemente, maggiori oneri finanziari;
- concentrazione di tali oneri a carico dei lavoratori attivi, in costante diminuzione percentuale.

Problemi inevitabilmente destinati ad accentuarsi nel breve e medio periodo: si pensi unicamente che, in base a studi statistici condotti a livello comunitario (*Fonte EUROSTAT 2018*), al 1° gennaio 2017 la percentuale di anziani dell'UE-28 (di età pari o superiore ai 65 anni) si attestava al 19,4 % (un aumento di 0,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente e di 2,4 punti percentuali rispetto a 10 anni prima).

Si prevede che la percentuale di persone di età pari o superiore agli 80 anni risulterà più che raddoppiata nel 2030 e pari al 13 % della popolazione totale.

Emerge che la popolazione dell'UE-28 continuerà ad invecchiare. Nel corso dei prossimi decenni, i numerosi "baby boomer" ingrosseranno le fila degli anziani.

L'indice di dipendenza degli anziani per l'UE-28 si attestava al 29,9 % al 1 gennaio 2017 . Pertanto, per ogni persona di età pari o superiore ai 65 anni ce n'erano poco più di tre in età lavorativa. In tutti gli Stati membri dell'UE, l'indice di dipendenza degli anziani oscillava da un minimo del 20,5 % in Lussemburgo a un massimo del 34,8 % in Italia, vale a dire con circa tre persone in età lavorativa per ogni persona di età pari o superiore ai 65 anni.

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.

Inevitabilmente ciò avrà forti ripercussioni sul settore socio-sanitario, dove il consumo di prestazioni (di natura socio-sanitaria) lungo l'intero ciclo di vita della persona presenta un andamento a J:

- un consumo alto al momento della nascita e nei primi anni di vita;
- un consumo più basso durante l'età adulta;
- un consumo elevato nella c.d. 3^a e 4^a età.

L'invecchiamento della popolazione genera:

- una maggior domanda di prestazioni e servizi tradizionali (pensioni, ricoveri ospedalieri e soprattutto di lunga degenza nelle Residenze Sanitarie Assistenziali);
- sempre maggiore incidenza delle patologie collegate ai deficit cognitivi negli utenti che accendono ai servizi residenziali e semiresidenziali propri delle Residenze Sanitarie Assistenziali (oggi Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona);
- nuovi tipi di domande da parte degli anziani (cure infermieristiche a lungo termine, aiuto personale in caso di perdita della autosufficienza);
- nuovi tipi di domande da parte dei familiari (quasi esclusivamente donne) che svolgono mansioni di cura (coloro i quali vengono comunemente definiti *caregiver*);
- una “sfida”, sia in termini economico-finanziari che organizzativi.

Assieme all'evoluzione demografica hanno contribuito a modificare la domanda sociale negli ultimi 20 anni anche le seguenti dinamiche:

- le trasformazioni dei rapporti familiari.
La famiglia è diventata un'istituzione molto meno stabile e protettiva rispetto al passato; i rapporti familiari si stanno precarizzando (basti osservare l'elevato numero di separazioni e divorzi) e gli individui cadono spesso vittime di “trappole” sociali quali la povertà e, di conseguenza, l'esclusione (sociale);
- il numero sempre crescente di donne che partecipano al mercato del lavoro.
Ciò fa emergere, in tutti i Paesi, nuove domande di sostegno collettivo alla famiglia e di revisione di quegli istituti (contrattuali e non) che penalizzano le donne;
- la ristrutturazione dei modi di produzione e del funzionamento delle economie europee in seguito all'innovazione tecnologica, alla terziarizzazione ed alla globalizzazione.

Il decennio che sta per concludersi ha cancellato l'illusione che l'Europa possa recuperare il tradizionale livello di occupazione “fordista” (posti di lavoro sicuri a tempo indeterminato); piuttosto i nuovi posti di lavoro vengono creati da imprese in settori diversi rispetto al passato, che richiedono:

- produttività sempre crescente;
- disponibilità alla mobilità;
- flessibilità professionale e oraria più elevate;
- formazione e informazione.

Queste nuove domande non possono essere soddisfatte dagli attuali sistemi di welfare, che si mostrano obsoleti oltre a soffrire della c.d. sindrome da incongruenza:

- da un lato vengono offerte prestazioni molto generose a individui e famiglie colpiti da uno dei diversi rischi tradizionali (ritiro dal lavoro e/o precarizzazione, decesso del coniuge, lieve indisposizione) ma che non per questo si trovano automaticamente in condizioni di bisogno economico;
- dall'altro non viene offerta nessuna protezione o una protezione modesta ad individui e famiglie che si trovano in condizioni di bisogno non associate alle tradizionali fattispecie di rischio.

Questa sindrome di inadeguatezza ha colpito un po' tutti i sistemi sociali degli stati europei, in particolare quelli dell'Europa continentale dove maggiore è il grado di istituzionalizzazione delle assicurazioni sociali.

Ciò significa che tutti i processi di ristrutturazione dovranno produrre:

- spesa invariata (in realtà è oggi in atto un fenomeno di forte contrazione della spesa per il welfare);
- ristrutturazioni interne;
- spostamento di risorse dai vecchi ai nuovi rischi;
- spostamento di risorse da gruppi sovra protetti a gruppi sotto protetti;
- giusta combinazione tra tecnologia, capitale umano, infrastrutture etc.

Alla luce delle suddette “sfide” come possono porsi le nostre organizzazioni (*A.p.s.p.*)

- maggiore attenzione al benessere psicofisico dell'ospite;
- maggiore attenzione al comfort ambientale;
- maggiore attenzione alla serenità dei famigliari;
- maggiore attenzione al personale;
- grande attenzione ai bisogni del territorio;
- maggiore apertura dei servizi socio-sanitari, assistenziali, sociali e di animazione alla comunità (ossia al c.d. territorio), di concerto con gli enti territoriali istituzionalmente dedicati (Servizi Sociali delle Comunità di Valle e dei Comuni).

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) e più adeguate alle caratteristiche degli utenti (spesso giovani, alcuni di loro con famiglia propria, o affetti da patologie di natura psichiatrica).

b) Gli obiettivi dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Città di Riva*.

Le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona costituiscono delle organizzazioni socio-sanitarie altamente complesse in considerazione dei molteplici stakeholders coinvolti (ospiti residenti, diurni e domiciliari, familiari, personale, fornitori, governi locali, organizzazioni sindacali, cittadini), ognuno portatore di proprie legittime aspettative.

L'obiettivo primo delle A.P.S.P. è quello di qualificare il funzionamento dell'AZIENDA in coerenza:

- con le finalità istituzionali;
- con le sfide del contesto ambientale;
- con la necessità di produrre risultati coerenti con gli obiettivi posti, nella dimensione dell'efficienza (rapporto tra risorse e risultati), dell'efficacia (qualità finale del mix dei servizi offerti), dell'economicità complessiva del sistema.

Le finalità istituzionali dell'A.P.S.P. *Città di Riva*, enunciate all'art. 2 dello Statuto approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 91 di data 12 aprile 2017 prevedono, in analogia alla Legge Regionale 21 settembre 2005, n. 7, un'ampia apertura delle attività e dei servizi socio-sanitari in favore dei cittadini (del territorio).

In particolare, questa Azienda potrà (dovrà) diventare soggetto attivo nella programmazione sociale e socio-sanitaria e di governo delle politiche sociali e socio-sanitarie, sia in forma diretta che associata (ad altre A.P.S.P.) di concerto con il Servizio Sociale della Comunità di Valle Alto Garda e Ledro, con il nuovo soggetto istituzionale Spazio Argento, con l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari e con l'Assessorato Provinciale alla Salute ed alle Politiche Sociali.

Potrà (dovrà) promuovere ed erogare, anche in forma sperimentale o integrativa ed all'interno della rete locale, interventi e servizi nell'ambito del sistema di politiche sociali, socio-sanitarie e socio-assistenziali con particolare attenzione ai servizi ad alta integrazione socio-sanitaria, di riabilitazione, sociale e di supporto alla non autosufficienza, al fine di favorire maggiormente la continuità della presa in carico nel passaggio da un servizio all'altro e per consolidare il legame con la comunità locale.

Tuttavia il contesto in cui si trovano ad operare le nuove Aziende è piuttosto articolato, complesso e sempre più competitivo, dove occorre:

- saper anticipare i cambiamenti;
- ridefinire, se necessario, il *mix* degli obiettivi e conseguentemente gli assetti organizzativi.

Le "sfide" che dovranno essere affrontate sono molteplici:

- sta cambiando profondamente il profilo socio-demografico degli ospiti che accedono alla residenza (cambia l'età, la tipologia dei loro bisogni, il grado di disabilità, ecc.);
- cambiano le aspettative dei nuclei familiari di riferimento (molto più attenti alla qualità del servizio che viene reso);
- si modificano le attese dei soggetti "pubblici di riferimento", ossia dei soggetti sociali ed istituzionali che avanzano legittime aspettative a cui occorre fornire una risposta puntuale e qualificata: si pensi alle richieste presenti nell'opinione pubblica, alle esigenze poste dalle forze politiche e sociali, dalle diverse associazioni operanti sul territorio, ecc.;

- sono più accentuate le dinamiche competitive e la concorrenza tra le diverse organizzazioni, pubbliche e private, che erogano servizi socio-sanitari.

Problemi che devono essere affrontati con un forte investimento sulla comunicazione strategica: rendere visibile l'impresa per ciò che realmente è, rendendo noto lo scopo aziendale, la politica e le attività che si desidera siano conosciute, gestire tutte le interrelazioni con i diversi soggetti con cui l'azienda è chiamata a confrontarsi.

Le organizzazioni che erogano servizi socio sanitari sono caratterizzate da un elevato livello di professionalità individuale, relazionale e sociale (nel senso che richiedono un intenso lavoro di equipe) e richiedono sempre più una dimensione di contatto diretto e di relazione forte con gli ospiti e con i loro familiari. Conseguentemente, l'innalzamento del livello di qualità dei risultati richiede un forte investimento sulla comunicazione funzionale (tratta le informazioni di tipo operativo, è il primo tipo di comunicazione ad apparire nelle aziende proprio perché si accompagna ai processi produttivi, gestionali e relazionali che stanno alla base del funzionamento dell'organizzazione), per migliorare:

- i processi di funzionamento interni (favorendo un approccio multidisciplinare);
- la qualità della relazione con gli ospiti e con i familiari.

In questa prospettiva la comunicazione organizzativa rappresenta un prezioso “collante culturale”, capace di costituire un solido “cemento organizzativo”.

Lavorare sulla qualità della comunicazione serve inoltre:

- ad innalzare il livello della cultura organizzativa, favorendo il coinvolgimento ed il protagonismo degli operatori;
- ad aumentare il senso di identità ed il livello di appartenenza.

E' inoltre importante lavorare sulla comunicazione formativa, ossia sulla comunicazione tesa a formare le persone attraverso l'apprendimento di contenuti e metodi di lavoro, delle modalità adatte ad essere buoni collaboratori stimolando ed ottenendo la cooperazione di tutti; è indispensabile promuovere una strategia di crescita delle professionalità, in stretta correlazione con le esigenze di sviluppo organizzativo.

Da ultimo è necessario lavorare sulla formazione creativa, quella che si attua in ambiti particolari quali i circoli di qualità, i gruppi di miglioramento nell'ambito dei programmi di qualità totale.

c) Le azioni ed i soggetti interessati.

L'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Città di Riva*, che opera sul territorio del Comune di Riva del Garda e dei Comuni di Tenno e Nago Torbole, vuole (deve) costituire un “centro socio-sanitario” del territorio della Comunità Alto Garda e Ledro, che con i suoi 51.472 abitanti è uno dei più popolati della Provincia Autonoma di Trento, al quale i cittadini possano rivolgersi per trovare risposte mirate e tempestive ai loro bisogni assistenziali, sanitari, sociali, di animazione/socializzazione, informativi, formativi e di incontro.

Le riduzioni apportate a livello nazionale alla spesa sociale pongono l'interrogativo del 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 di welfare 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.

Come più volte evidenziato negli anni scorsi, si ritiene 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, facilitando l'azione "generativa" di nuove proposte nei territori di riferimento.

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 sottolineare 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.

E' noto che l'Azienda, già a partire dall'anno 2009 (anno di insediamento del primo Cda della nuova Apsp), 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 (anno 2005), ad un accordo di programma, tuttora in vigore, per la gestione dei servizi socio assistenziali, con l'obiettivo ulteriore di superare la caratteristica del rapporto di pura "committenza" nell'affidamento e gestione dei servizi, la sperimentazione di nuovi approcci alla progettazione, implementazione e gestione degli istituti esistenti e di quelli "nuovi" in un'ottica di partnership ed integrazione.

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. Le attuali previsioni demografiche provinciali (Ispat) registrano un progressivo invecchiamento della popolazione nell'ambito della Comunità di Valle Alto Garda e Ledro, come di seguito esplicitato:

Comunità di Valle	2019			2030		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Popolazione residente:						
- di cui 65 e oltre	6068	4820	10888	7712	6015	13727
- di cui 75 e oltre						
75-79	1165	995	1659	1338	1073	2411
80-84	991	693	1261	1130	861	1991
85-89	720	431	852	813	527	1340
90-94	379	156	393	519	296	815
95 e oltre	157	40	163	333	147	480
Totale	3412	2315	5727	4133	2904	7037

Nel periodo 2019-2030 nel predetto territorio sono dunque previsti aumenti della popolazione così come segue:

- popolazione over 65 anni, di 26,07 punti percentuali;
- popolazione over 75 anni, maggiormente esposta a rischi di malattia e disabilità, di 22,80 punti percentuali.

Ciò posto, appaiono dunque necessari degli interventi pubblici per fronteggiare una situazione che, se non correttamente governata, rischia di divenire un evidente “problema sociale”.

Dati i limiti di sostenibilità della rete dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari pubblici alcune politiche dovranno essere potenziate, in particolare: la promozione del benessere e la prevenzione della non autosufficienza nelle persone adulte-anziane, la promozione della permanenza dell'anziano in condizioni di sicurezza ed inclusione sociale nella propria abitazione, la formazione ed il sostegno dei *caregivers*, la conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di cura, la trasparenza del mercato e la qualificazione dei servizi di assistenza familiare privata.

L'attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007, n. 13 (c.d. Legge sul Welfare in Provincia di Trento) dovrebbe promuovere nuovi processi e sistemi di solidarietà territoriale, con un marcato protagonismo delle municipalità e delle comunità di valle, in cui le A.P.S.P. potranno porsi sia come gestori di servizi sia come co-attori dei processi di programmazione e sperimentazione.

Congiuntamente (sinergicamente) alle amministrazioni pubbliche locali ed agli enti territoriali competenti (Azienda Sanitaria e Comunità di Valle Alto Garda e Ledro – Spazio Argento), l'Azienda Pubblica *Città di Riva* di Riva del Garda vuole (deve) essere promotrice dei servizi necessari a prevenire e fronteggiare le difficoltà socio-assistenziali e socio-sanitarie della comunità ed essere di impulso alla coesione sociale e alla qualità della vita

delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità, della solitudine e degli altri disagi da cui le persone possono essere "colpite".

Ciò premesso, i soggetti coinvolti in questo complesso processo di sviluppo aziendale sono:

- i fruitori dei servizi – ospiti residenti, diurni, domiciliari, degli alloggi protetti;
- i potenziali nuovi ospiti, destinatari dei servizi;
- i rappresentanti degli ospiti e dei famigliari;
- i famigliari;
- il personale dell'Azienda;
- i rappresentanti degli organi di governo locale: sindaco e assessore comunale ed i relativi dirigenti;
- i rappresentanti delle associazioni di volontariato;
- i volontari stessi;
- i rappresentanti degli organi di governo della Comunità di Valle Alto Garda e Ledro;
- i rappresentanti degli organi di governo Provinciale ed i relativi Dirigenti.

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

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

Le AZIONI concrete di intervento prioritario per il prossimo triennio sono:

Aree di attività	2026	2027	2028
<u>Ambito organizzativo</u>			
Consolidamento dei nuovi assetti organizzativi: alla luce dell'esperienza maturata nell'anno 2025 e coerentemente con gli esiti della customer satisfaction adozione delle misure necessarie per rendere l'assistenza il più possibile aderente alle istanze di ospiti, familiari ed operatori	X	----	----
Reintroduzione delle riunioni di nucleo, con cadenza trimestrale	X	----	----
Azione di miglioramento nucleo demenze gravi: potenziamento dell'attività ludico/occupazione e di sorveglianza (sicurezza) mediante: - introduzione di un operatore di assistenza a tempo parziale nelle ore centrali della giornata; - introduzione di n. 2 operatori del progetto 3.3.F., uno in orario mattutino e d uno in orario pomeridiano, in maniera	X	----	----

da coprire i momenti di maggior bisogno nell'arco dell'intera giornata			
Azione di miglioramento nuclei Iris e Tulipani: attivazione di un turno di sollievo, a rotazione per tutti gli operatori di assistenza a tempo pieno, dedicato ad attività di intrattenimento/socializzazione degli ospiti mediante, laddove possibile, accompagnamento a piano terra (compresenza positiva di utenti del Centro Diurno)	X	---	---
Ridefinizione dotazione organica coerentemente al potenziamento di personale d'assistenza come sopra indicato	X	---	---
Espletamento concorso infermieristico	X	X	X
Espletamento concorso OSS	X	X	X
Espletamento concorso/selezione per ausiliario di assistenza e servizi generali	X	---	---
Confronto con il Comune di Riva del Garda circa la destinazione del compendio denominato <i>Sacro Monte</i>	X	X	X
Confronto con tutti gli attori istituzionali (Provincia, Comune, Comunità di Valle) circa la destinazione del compendio I° padiglione ex ospedale civile oggi occupato dal Liceo Maffei	---	---	X
Rafforzamento e rivisitazione della consulenza e supervisione psicologica in Apsp	X	---	---
Rafforzamento della componente formativa e di aggiornamento professionale del personale, con particolare attenzione a progetti già attivati (o in fase di progettazione) sui seguenti temi – disturbi comportamentali, in particolare collegati alle patologie del decadimento cognitivo e della psichiatria; – maltrattamenti; – comunicazione e lavoro in equipe – fine vita	X	X	X
Ulteriore, per quanto possibile, azione di razionalizzazione e qualificazione della spesa	X	X	X
Prosecuzione del progetto “benessere organizzativo”, anche attraverso l'attuazione completa delle azioni progettate nel contesto del marchio Family Audit	X	X	X
Lavori (maggiore dettaglio è rinvenibile nel documento “programma triennale dei lavori pubblici” di cui alla deliberazione n. 42 di data 29 dicembre 2025)			
Ampliamento degli spazi interni al nucleo “demenze gravi” mediante realizzazione di una struttura coperta nella zona interclusa lato “giorno”	X	X	---
Risanamento del muro esterno dell'edificio Casa Mielli interessato da macchie di umidità in compartecipazione con il Comune di Riva del Garda	X	---	---
Interventi di manutenzione straordinaria dell'edificio “Casa	X	---	---

Formenti", con particolare riferimento al risanamento delle pareti esterne interessate di estese zone di umidità			
Sul presupposto della concessione del contributo a piano ad opera della Provincia, <u>ristrutturazione sede storica</u> . L'intervento verrà realizzato per corpi distinti, con priorità al piano terra, il cui finanziamento avverrà con la concessione di un contributo ad hoc (intervento di ridotte dimensioni), quindi i piani seminterrato, primo e secondo (intervento a piano), infine realizzazione del cappotto e sostituzione dei serramenti che dovrebbe avvenire con il conto termico 3.0 (e, per la parte non coperta dal finanziamento statale, con contributo della Pat); rimane l'incognita del piano terzo la cui ristrutturazione, allo stato, non risulta coperta da alcun contributo	X	X	X
Nell'area verde lato sud realizzazione giardino Alzheimer: l'intervento verrà realizzato dal SOVA (Servizio Occupazionale e di valorizzazione ambientale della Provincia Autonoma di Trento) nel corso degli anni 2025 / 2026	X	X	---
Forniture e servizi (maggiore dettaglio è rinvenibile nel documento "programma triennale degli acquisti di beni e servizi" di cui alla deliberazione n. 58 di data 30 dicembre 2024)			
Se ritenuto necessario (dunque previo studio di opportunità/fattibilità), espletamento di procedure ad evidenza pubblica per la fornitura e posa in opera di complementi di arredo destinati a sostituire quelli oramai obsoleti presenti nelle unità abitative dell'edificio <i>Casa Mielli</i>	X	X	X
Affidamento, previa procedura ad evidenza pubblica, dell'appalto per la pulizia e sanificazione ambientali dei due diversi compendi di RSA dell'Azienda	X	---	---

d) Piano di finanziamento

Con la necessaria premessa che l'anno 2026 sarà, come il 2025, condizionato dall'andamento del costo delle materie prime e dal tasso di inflazione reale che impatta non soltanto sul prezzo di acquisto di beni e servizi ma anche sulla rivalutazione del TFR del personale (voce che condiziona in misura rilevante il risultato dell'esercizio finanziario), per le attività di certa realizzazione nel Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione relativo al triennio 2026 - 2028 sono stati stimati sia i ricavi che i relativi costi, mentre per le attività "desiderate" la proiezione a *budget* verrà effettuata di anno in anno a seconda delle concrete possibilità di realizzazione.

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

- reale consapevolezza che i costi della produzione difficilmente potranno essere ulteriormente compressi, posta comunque la costante attenzione nella ricerca di spazi di ulteriore contrazione della spesa;

- reale consapevolezza della forte criticità esistente in ordine ai trasferimenti ordinari (tariffa sanitaria per tipologia di posto letto convenzionato/base/sollievo/nucleo, *budget* farmaci e presidi, specialistica, centro diurno);
- aumento annuale della retta alberghiera nella misura indicativa di € 1,00 *pro die pro ospite*.

d.1) Contenimento dei costi sanitari e di gestione

L'Apsp *Città di Riva* parteciperà attivamente alle iniziative promosse nell'ambito del sistema Upipa ed alle iniziative di monitoraggio della spesa socio-sanitaria, con l'obiettivo di un suo contenimento, attraverso la valutazione dell'appropriatezza degli interventi e delle prescrizioni.

Sempre in tale ottica, come già in appresso sottolineato, proseguiranno e sarà data convinta continuità a tutte le possibili iniziative e forme di collaborazione per la gestione in comune di servizi con le altre Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro ed altri attori istituzionali (*in primis* il Comune di Riva e la Comunità di Valle Alto Garda e Ledro e, con riferimento alle Apsp non RSA, l'attore per le politiche a favore delle famiglie e dei minori *Casa Mia*).

Il rafforzamento del lavoro di rete e di collaborazione gestionale tra le APSP della Comunità si ritiene di fondamentale importanza, oltre al rafforzamento delle relazioni con l'intero sistema, al fine di consolidare opportunità di confronto e forme di collaborazione gestionale che possano costituire opportunità di ottimizzazione della gestione.

d.2) Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare

Gli interventi di recupero e valorizzazione del patrimonio immobiliare sono stati dettagliatamente enunciati nella sezione c., paragrafo "azioni", del presente documento.

e) Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane

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

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

Nelle organizzazioni socio-sanitarie, com'è appunto l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona *Città di Riva* di Riva del Garda, il personale costituisce la prima risorsa, la più importante nel contesto complessivo, in quanto è scientificamente provato che un elevato benessere ed una elevata motivazione trovano una correlazione lineare diretta con la soddisfazione dell'Ospite e del Familiare.

Per l'espletamento dell'attività istituzionale dell'Ente ed il raggiungimento dei relativi scopi è indispensabile che il Direttore della struttura renda espliciti, con chiarezza e completezza di informazioni, i valori aziendali a tutti i PORTATORI DI INTERESSE, INTERNI ED ESTERNI. Deve promuovere, alimentare e diffondere, la cultura organizzativa (come insieme di principi e valori capaci di rappresentare un prezioso collante organizzativo), in modo da favorire il senso di appartenenza e l'identificazione del personale con gli obiettivi aziendali. Deve cercare di promuovere sempre la qualità, come meccanismo organizzativo imprescindibile capace di orientare e guidare i comportamenti di tutti verso il miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

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

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

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

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

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

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

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

- la dotazione organica del personale, attraverso la quale il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore le unità di personale necessario per l'espletamento dei servizi ed il raggiungimento degli obiettivi;
- l'organigramma dell'Azienda, nel quale sono indicati gli organi dell'Azienda, i servizi, le figure professionali operanti nell'organizzazione e le figure professionali superiori dalle quali esse dipendono. Esso definisce la struttura organizzativa dell'Azienda, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla disponibilità di personale e del budget dell'Azienda.

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

- la comunicazione della *mission* aziendale, i valori guida dell'organizzazione nonché le attese dell'Azienda attraverso un colloquio iniziale con il coordinatore dei servizi socio assistenziali e con il direttore;

- l'affiancamento di un collega per il tempo necessario affinché possa conoscere le pratiche operative;
- una verifica *in itinere* da parte del coordinatore dei servizi socio assistenziali e, qualora necessario, del direttore.

f) Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità

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

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

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

Attività	2026	2027	2028
Attenta programmazione e costante monitoraggio delle singole attività affinché ogni ospite residente o accolto in orario diurno in struttura sia seguito/assistito in misura adeguata: <u>progetto di miglioramento "spazio ascolto"</u>	X	X	X

Il compito scelto è molto importante e nel contempo delicato, pertanto l'obiettivo condiviso dagli amministratori e dal personale è quello di operare sempre con la massima diligenza, professionalità e umanità al fine di raggiungere "il bene comune", coinvolgendo e valorizzando i famigliari ed i volontari che con la loro costante presenza danno risposte importanti ai bisogni di affetto e di continuità di vita agli anziani residenti.

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

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

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

Le Logiche: è necessario ricercare il cambiamento nella continuità, partendo dalla valorizzazione delle esperienze positive ed innovative che in questi anni sono state realizzate.

Tra qualità ed organizzazione dei servizi il valore unificante e di riferimento è dato dall'attenzione alla specificità dell'utenza e delle sue caratteristiche, al fine di realizzare una effettiva personalizzazione dei servizi e realizzare una qualità che sia benessere e attenzione alla dimensione esistenziale. In tal senso si dovrà sviluppare/implementare un modello di qualità che ponga attenzione ai risultati e non solo ai processi al fine di sviluppare qualità di vita per gli ospiti, benessere organizzativo e qualità di lavoro per gli operatori.

La Politica per la qualità vede la struttura impegnata a:

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

L'adesione al "Marchio Q&B" - modello di autovalutazione e valutazione U.P.I.P.A. - ha consentito di organizzare e gestire sistematicamente, a partire dal 2007, l'autovalutazione e la valutazione della qualità della vita e del benessere degli anziani residenti in struttura e pertanto di adottare sistematicamente, come richiesto dal sistema di accreditamento, piani di miglioramento.

Strumento di grande importanza ai fini del monitoraggio della qualità è l'indagine di soddisfazione (Customer Satisfaction) che la struttura ha deciso di adottare, con l'anno 2010, a cadenza biennale.

Obiettivi della qualità

Ribadita la validità della politica per la qualità che vede la struttura impegnata in interventi di miglioramento continuo delle prestazioni, tenuto conto dei programmi, interventi, investimenti in atto, si ritiene indispensabile perseguire, per l'anno 2026, i seguenti obiettivi:

- ricercare/promuovere un modello organizzativo flessibile ma rigoroso, dove i bisogni e i desideri del residente diventino il centro attorno al quale far ruotare ogni intervento di struttura, con particolare riferimento agli ospiti affetti da demenza;
- ricercare soluzioni ambientali ottimali che rispondano ai requisiti di adeguatezza, sicurezza e comfort per i luoghi in cui ospitare;
- assicurare, in riferimento ai lavori di ampliamento e riqualificazione della struttura “storica”, un accurato studio architettonico per individuare soluzioni ambientali e di arredo idonee alle esigenze dell’utenza;
- organizzare e progettare un ambiente lavorativo attento al benessere dei dipendenti;
- rispondere ai bisogni formativi con particolare riferimento ai temi della contenzione, delle demenze, del dolore, della tematica del “morente”, del PAI come strumento per la qualità della vita, della motivazione, della presa in carico della fragilità, delle emozioni nella cura dell’anziano, delle dinamiche relazionali.

Bilancio di previsione triennale 2026 - 2027 - 2028

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.

Il budget relativo all’anno 2026 viene deliberato con un avanzo di € 4.684,56 con la previsione di invarianza della retta alberghiera ad € 52,00 pro die pro ospite (quota a carico dell’utente).

Il budget 2026 ed il bilancio triennale 2026 - 2027 - 2028 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 2026 e nel bilancio pluriennale saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziari.

Il documento contabile è stato redatto considerando:

- che negli anni di riferimento 2027 – 2028 sia mantenuto costante il finanziamento provinciale per i posti di Rsa (tariffa sanitaria) inclusivo del rimborso dei costi di adeguamento dei trattamenti economici del personale al nuovo contratto di lavoro;
- un aumento della retta alberghiera nella misura di € 1,00 all'anno per il biennio 2027 - 2028;
- sostanziale invarianza dei proventi derivanti dagli altri servizi erogati dalla struttura (servizi semiresidenziali ed alloggi protetti);
- l'invarianza del finanziamento del servizio di centro diurno e lieve incremento delle prestazioni a pagamento;
- lievi incrementi delle altre voci di ricavo e proventi derivanti da rendite patrimoniali ed altre attività.

Per quel che riguarda i costi:

- crescita costante dei costi relativi al consumo di beni materiali e servizi, ugualmente ai recenti incrementi del dato inflattivo;
- contenimento dei costi del personale, ottenuto attraverso riorganizzazioni ed efficientamenti;
- crescita degli ammortamenti determinata dall'incremento degli investimenti con mezzi propri in assenza di contributi provinciali.

Per i dati di dettaglio del bilancio preventivo economico triennale 2026 –2028, si rinvia all'allegato A) alla deliberazione nr. 41 di data 29 dicembre 2025.