

Copia

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



Piano programmatico triennale 2018 -2019-2020

Il Presidente
f.to Lucio Matteotti

Il Direttore
f.to Gianfranco Maino

Riva del Garda, 29 dicembre 2017

Piano programmatico triennale 2018-2019 -2020

Indice:

1	Premessa.....	3
2	Piano programmatico triennale 2018 - 2019 - 2020	3
2.1	Scenario sociale ed istituzionale	6
2.2	Linee programmatiche generali	9
2.2.1	L'adeguamento della struttura dell' Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento	10
2.2.2	La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali	11
2.2.3	La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione.....	15
2.2.4	La differenziazione delle attività istituzionali	24
2.3	Risorse	28
2.4	Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	28
3	Bilancio di previsione triennale 2018-2019 - 2020	30

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 2018 – 2019 – 2020 è il penultimo piano 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.

2 Piano programmatico anno 2018 – 2019 - 2020

Il documento programmatico che si intende adottare riferito all'anno 2018 – 2019 – 2020, 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 2018 – 2019 - 2020 .

Il documento approvato quest' anno è il penultimo atto di programmazione del Cda in carica dal 29 aprile 2014.

Il documento viene approvato in un momento particolare 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 2018 e relativo finanziamento, approvate dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 2195 di data 14 dicembre 2017 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 per il

conseguimento degli obblighi previsti dall'art. 79 dello Statuto e per la razionalizzazione e qualificazione delle spese.

Nel corso del 2017 , dopo quasi due anni di confronto, è stata approvata la riforma del welfare anziani, a livello provinciale con l'obiettivo di migliorare la rete dei servizi destinati agli anziani. Il cuore della riforma approvata è la creazione dell'Agenzia 'Spazio Argento', che sarà costituita a livello di Comunità di Valle alla quale la legge ha attribuito i compiti di governo integrato dei servizi socio-sanitari e socio-assistenziali. Con il funzionamento a regime della nuova legge sarà la Comunità di valle, tramite lo Spazio Argento, a gestire la filiera dei servizi per gli anziani, che sarà dotato delle opportune funzioni e delle necessarie risorse finanziarie. Alla Provincia resterà la regia rispetto ad una serie di parametri e direttive. In particolare, sul funzionamento delle case di riposo e sul numero dei posti letto che dovrà essere unitario. Le risorse pubbliche in favore dell'assistenza agli anziani saranno indirizzate verso servizi alternativi alla residenzialità nelle strutture, sulla prevenzione, sull'assistenza domiciliare, sul *co-housing* ed in generale sui servizi che dovranno migliorare la qualità della vita prevenendo la condizione di non autosufficienza.

E' opportuno ribadire che Il modello welfare in Italia, è sempre stato caratterizzato da una sostanziale fragilità di fondo , acuita dalla presenza di fenomeni, impensabili fino a qualche anno fa determinati, paradossalmente dal miglioramento complessivo della qualità di vita e delle cure, con l' allungamento della durata della vita media, che stanno determinando una pressione fino ad ora sconosciuta sulla rete dei servizi, mettendone a repentaglio la sostenibilità nel medio e lungo periodo.

I sistemi dell'assistenza previdenziale e della sanità, sono ben strutturati. Il sistema sanitario garantisce un'elevata efficienza più nella cura che nella prevenzione delle malattie e tuttora improntata su una "medicina d'attesa" invece che sulla "medicina attiva".

Questa tipologia dell'offerta, orientata spesso ad un "ideal tipo" di paziente, si potrebbe superare a favore di un modello inclusivo, che consideri i bisogni trasversali di donne, giovani, disabili, famiglie sia con figli che mononucleari, poveri, infanzia, non autosufficienza, migranti, portatori di gravi bisogni socioeconomici che non sono sostenibili con una rete relazionale oggi più carente in termini di welfare community.

Le pesanti ricadute della crisi economica manifestatasi negli ultimi anni hanno accentuato la condizione di "povertà" , sia intesa come riduzione della capacità d'acquisto pro capite che come iniqua distribuzione delle risorse , con ricadute ancora più complesse e più gravi non direttamente misurabili solo sulla base di indicatori economici.

Le reti familiari/amicali sono fragili rispetto ai bisogni sociosanitari espresse dai diversi soggetti e, si indeboliscono ulteriormente (stress, depressioni, conflitti, impoverimento) sotto la pressione della crisi, spesso a svantaggio di alcuni soggetti, quali le donne, che si trovano spesso a far fronte ai bisogni non presi in carico dall'attuale sistema welfare.

Questo provoca un grave, sottostimato e sottovalutato impoverimento delle "reti relazionali" nel dettaglio dei fenomeni complessi che lo caratterizzano e che per questo richiederebbe analisi e progettazioni consapevoli e lungimiranti, oggi in parte assenti.

Alla luce delle dinamiche descritte in precedenza, risulterebbe necessario, un ripensamento complessivo del sistema, con l'obiettivo di puntare allo sviluppo qualitativo degli stessi ed alla razionalizzazione dell'impiego delle risorse.

Si ritiene opportuno ribadire l'analisi dello scorso anno, rilevando che oggi sarebbe necessario orientare maggiormente il sistema dei servizi all'equità, con azioni di progetto indirizzate alla presa in carico, equa, mediante la strutturazione dei servizi non solo improntati sull'offerta, ma anche sull'intercettazione del bisogno.

I tagli lineari o di specifici settori di bisogno, quindi in controtendenza al principio di equità, e capaci di innescare ulteriori bisogni nella comunità che non è in grado di sopperire alla riduzione del welfare, 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, potrebbe determinare un incremento di costi non solo nella "qualità della vita" intesa come fattori minimi di benessere, ma anche essenzialmente di bilancio.

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 pure trattare gli individui nelle loro differenze limita che queste si trasformino in disuguaglianze con conseguente incremento di disagio sociale e di costi per la salute e il benessere.

Le riduzioni apportate a livello nazionale alla spesa sociale, pone l'interrogativo, su come realizzare i principi della L. 328/00 di riordino del sistema welfare, relativi all'omogeneizzazione dei servizi essenziali, senza evitare il forte rischio di un livellamento sul basso, o 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.

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

Tutto ciò ha una pesante ricaduta sulla comunità, in termini di perdita di posti di lavoro spesso femminili, sia pubblici che privati, quei posti lecitamente o impropriamente identificati "flessibili" alle esigenze di conciliazione vita/lavoro della donna.

Anche la lotta all'evasione fiscale, ammesso che sia una strada percorribile in Italia date le specifiche condizioni del paese sia di ordine culturale che tributario, sembra non poter determinare un risanamento con ricadute sufficientemente significative a beneficio del sistema welfare.

In questo contesto sarebbe importante l'affermarsi di una "visione" che riconsideri l'investimento nelle politiche sociali e sanitarie, quelle che pongono lo sviluppo sociale quale obiettivo costante e principio guida trasversale nelle fasi di progettazione sociale, con una programmazione non limitata ai tavoli tra P.A. e stakeholders ma eventualmente affiancata da percorsi condivisi tra soggetti pubblici e privato sociale, con l'obiettivo di salvaguardare quel "welfare di comunità" che

potrebbe costituire un efficace antidoto alla disintegrazione sociale.

E' auspicabile che i deboli segni di ripresa dalla crisi economica che, ormai dal 2008 sta colpendo il nostro paese, possa generare ripercussioni positive anche in Provincia di Trento, con la ripresa degli investimenti .

Si ritiene opportuno, prima di tutto, richiamare in termini generali lo scenario sociale ed istituzionale di riferimento per l'Azienda e le prospettive di sviluppo dei servizi per il triennio 2018 - 2020 , illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando in termini generali, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

Il documento contiene inoltre un piano di interventi di manutenzione del patrimonio immobiliare aziendale.

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.

I dati diffusi dall'ISTAT 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 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".

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 Apsd 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 , (il dato diffuso in occasione della discussione nell'ambito dei percorsi per la costruzione del nuovo Piano di Comunità parlano di una media di 2,3 persone per nucleo familiare...) ha fatto ricadere su altri soggetti la risposta a bisogni che prima trovavano nella famiglia le risposte ai bisogni emergenti.

Comunità Alto Garda e Ledro	2017			2020		
	Femmine	Maschi	Totale	Maschi e femmine		Totale
Popolazione residente:	26.010	24.576	50.586	53439		53439
- di cui 65 e oltre			5050	5303		5303
- di cui 75 e oltre			5475	5857		5857

Il dato dell' Alto Garda relativo alle classi di popolazione over 65 è in linea con il dato provinciale . Il trend in atto conferma la previsione di incremento della popolazione over 65, che , per il 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%.

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.

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 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 caregivers.
- 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 ha dato impulso al percorso di progettazione partecipata del nuovo piano sociale di Comunità, senza però, 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, 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.

Il processo di revisione dell'accordo, completato e rinnovato nel 2012, ha fissato la nuova scadenza e la revisione al momento in cui la Provincia Autonoma di Trento approverà le norme regolamentari relative all'accreditamento dei servizi sociali previste dalla legge provinciale 13 di riforma del sistema di welfare. Il percorso di elaborazione del regolamento è giunto al termine nel corso del 2016 ma non è stato ancora deliberato dalla G.P: e, pertanto, l'accordo sta proseguendo ancora sulla base delle specifiche di servizio definite nel 2012. Importanti cambiamenti sono attesi nel corso del 2018 quando dovrebbero andare a regime le nuove norme provinciali per l'accreditamento dei servizi sociali.

Come già evidenziato negli anni scorsi , ulteriori cambiamenti potrebbero intervenire negli anni futuri in seguito dell'apertura di nuovi spazi di mercato dei 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, dovrebbe inoltre promuovere 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'Apsp "Città di Riva" potrà situarsi sia come gestore di servizi sia come co-attore dei processi di programmazione e sperimentazione.

E' opportuno ribadire inoltre, quanto già evidenziato in altra parte di questo documento e cioè che , nel corso del 2018, dovrebbe nasce la nuova Agenzia 'Spazio Argento', che sarà costituita 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, può portare ad una 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.

In questa direzione va il progetto "Welfare privato" che ha preso il via nel 2016, grazie alla collaborazione delle quattro Apsp che operano sul territorio dell'Alto Garda e Ledro e la Coop. Sociale Arcobaleno , soggetto al quale è affidata la gestione dei servizi di assistenza domiciliare.

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'Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento;
- la continua qualificazione e diversificazione 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'Apsp "Città di Riva" ritiene che gli aspetti più significativi da sviluppare e consolidare, nel prossimo triennio, come in passato, siano, in particolare:

- 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 Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro.
- Rafforzamento delle forme di esercizio del controllo di gestione, anche attraverso iniziative condivise con altre realtà del sistema delle Apsp trentine, quali i progetti di costituzione delle banche dati di sistema (Smart Point), ai quali l'Apsp 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'Apsp "Città di Riva" è uno dei fondatori, è un'importante iniziativa che, attraverso il confronto con altre realtà stimola al miglioramento continuo ed al confronto costante con i bisogni espressi dagli utenti.

In particolare si prevede nell'ambito del marchio di Qualità "Q e B" nel corso dell'anno 2018 si prevede l'adesione alla sperimentazione del modello "Dementia Friendly" , un modello di valutazione di qualità delle vite di residenti nei nuclei riservati all'accoglienza di persone affette da demenza.

- Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. 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 opedaliero 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;

Anche l'anno 2018, vedrà l'Apsp "Città di Riva" fortemente impegnata sul versante degli interventi manutentivi degli immobili di proprietà ed in comodato e 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 morbidità e della comorbidità 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 impicanti 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)

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:

Prosecuzione 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 qualificazione degli spazi residenziali e delle attività del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale, portando avanti i progetti iniziati nel corso del 2015 , 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, è proseguito con la supervisione psicologica dell'equipe e con attività formative mirate che dovranno portare, nel corso del 2018, ad una ridefinizione della composizione dei gruppi di lavoro e delle modalità operative.

Nel corso del 2019, tale attività proseguirà nella prospettiva di una riorganizzazione complessiva del servizio di Rsa, in previsione dell'apertura della nuova struttura da 60 posti letto che sarà costruita che, ipoteticamente, potrebbe essere disponibile, tempi di affidamento dei lavori e tempi di costruzione permettendo, entro la fine del 2020.

Il lavoro di sempre maggior qualificazione dei nuclei assistenziali in previsione della nuova apertura, a partire dal 2020, dovrà concentrarsi anche , 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 valorizzare ulteriormente il ruolo ricoperto dall'Aps nel territorio di riferimento ed in particolare la prosecuzione dello sviluppo del progetto "Welfare privato", ideato e gestito insieme alle altre Aps 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'aggiornamento per l'anno 2018,

del piano triennale della formazione 2017 – 2019.

Obiettivi esercizio 2018:

Uno dei principali obiettivi che saranno perseguiti nel corso del 2018, che vedrà impegnati il Cda, la Direzione ed i servizi amministrativi sarà, come peraltro già negli ultimi quattro anni trascorsi, sarà costituito dalle attività per assicurare la massima collaborazione all'Apac, per arrivare all'affidamento definitivo ed all'inizio dei lavori di costruzione della nuova Rsa, nell'ambito dei lavori di riqualificazione dell'area ex Ospedale Civile di Riva del Garda. In particolare nella prima parte dell'anno 2018 gli uffici amministrativi dell'azienda saranno impegnati, in stretta collaborazione con i tecnici della Pat, nella valutazione dell'anomalia dell'offerta presentata dall'A.t.i. collocata al primo della graduatoria della gara per l'affidamento dei lavori.

Prosecuzione del progetto di riqualificazione, riorganizzazione ed adeguamento degli spazi che ospitano il nucleo ad alto fabbisogno assistenziale.

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 2018, dopo l'avvenuta sistemazione degli spazi comuni si proseguirà con la sistemazione degli spazi di degenza cercando di migliorarne la vivibilità le condizioni di sicurezza attiva e passiva rendendoli compatibili ai mutati bisogni delle persone accolte, tenuto conto che gli stessi dovranno accogliere persone con gravi disturbi comportamentali.

Va rilevato che 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 2020, il nucleo ad alto fabbisogno riservato all'accoglienza di dementi sarà trasferito nella nuova struttura.

In seguito alla conclusione della supervisione psicologica, si prevede di adottare, in via sperimentale, dopo confronto con il personale, uno specifico modello organizzativo per il Nucleo Demenze, apportando sostanziali 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.

Si procederà inoltre all'applicazione di una specifica procedura che consenta l'applicazione di criteri di appropriatezza per l'accoglienza nel nucleo e la gestione delle dimissioni dallo stesso, secondo i criteri stabiliti in collaborazione con dott. Alessio Pichler, psicologo consulente dell'Apss, modalità di inserimento e dimissione dal nucleo.

In particolare nel corso dell'anno 2018 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 per l'intera rete dei servizi;
- promuovere la maturazione e diffusione di una cultura assistenziale qualificata per le persone affette da demenza e disturbi comportamentali.

E' opportuno ricordare in questa sede che è dal 2016 che 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 2018.

Proseguirà il lavoro, iniziato nel 2016 per la revisione delle modalità di inserimento nel nucleo in stretta collaborazione con il Coordinatore sanitario e, se necessario, con gli altri specialisti consulenti dell'azienda (Psicologo, Neurologo, Psichiatra) utilizzando appositi strumenti di valutazione da applicare sul campo.

Si prevede inoltre di rinnovare la positiva esperienza dell'anno 2017 maturata nell'ambito di sistema portato avanti da Upipa sui disturbi comportamentali, usufruendo della supervisione di uno specialista esterno al quale saranno sottoposte casistiche specifiche gestite nel nucleo.

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 2018, oltre alla tradizionale attività di primo contatto, ascolto ed orientamento dei familiari degli utenti affetti da demenza residenti a domicilio, proseguirà la collaborazione con l'Apss "Collini" di Pinzolo, per dar vita ad uno specifico progetto di valutazione neuropsicologica, presentato a suo tempo ai responsabili dell'Apss, che 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 dalla revisione del modello organizzativo del 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'Apsp "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.

Visti i positivi risultati conseguiti è confermata anche per il 2018, a supporto di una maggior qualificazione delle attività del nucleo demenze, la conferma dell'assunzione di un educatore professionale, per la cui stabilizzazione sarà bandito entro giugno 2018, un pubblico concorso per l'assunzione, figura introdotta nell'organico che sta supportando l'implementazione di specifici progetti socio educativi, destinati nello specifico a coinvolgere gli utenti accolti affetti da disturbi cognitivi, avvalendosi anche della collaborazione dei giovani che hanno aderito al bando di Servizio Civile Provinciale.

Considerata l'importanza di tale presenza, nel corso del 2018, è previsto l'ampliamento della fascia di impiego, inizialmente stabilita in 24 ore settimanali, portandola a 36 ore settimanali.

Si prevede infine la prosecuzione delle diverse attività previste nell'ambito del "Progetto accoglienza", progetto intrapreso già da un paio d'anni che sarà esteso a tutti i nuclei della Rsa, con l'applicazione in via sperimentale dell'apposita procedura, definita dal personale della Rsa, finalizzata ad accogliere in maniera efficace in nuovi e favorire il loro positivo inserimento e quello delle loro famiglie nella vita collettiva della Rsa

2.2.3 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione

La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione, continuerà anche nel 2018, 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 Dro , 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 beni 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, 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 aziendale 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 nell'accordo approvato con deliberazione nr. 34 d.d. 01.09.2017.

Va sottolineato 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.

Sarà 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.

A questo proposito nel corso del 2017 è stato costituito un apposito gruppo di lavoro aziendale, sul tema della revisione dell'organizzazione del lavoro, che si prevede concluderà la sua attività entro marzo 2018, in modo da consentire, prima dell'inizio dell'estate l'applicazione delle modifiche organizzative concordate e verificarne, entro fine 2018 l'efficacia al fine di modificare, in via definitiva, l'organizzazione del lavoro.

Si prevede, conseguentemente anche riorganizzazione del servizio infermieristico, intervenendo 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 2018 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 conclusione annualità di sperimentazione, 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 2018, sarà istituito 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 saranno messi in atto tutti gli accorgimenti possibili per un recupero di efficienza ed un contenimento dei costi di tali servizi e la verifica puntuale della possibilità di gestire alcuni servizi in forma associata con altre Apsp.

Nel triennio 2018 – 2019 – 2020 non è prevista l'esternalizzazione di ulteriori servizi oltre a quelli di pulizia ambientale e del servizio di noleggio e lavaggio della biancheria piana che scadrà nel 2018 e dovrà, come per il servizio pulizie, essere affidato attraverso Apac, 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 2018 , si intende confermare tale politica, anche se sempre messa più in discussione da un quadro di risorse in diminuzione e dalle decisioni unilaterali di blocco della retta di residenzialità assunte dalla Giunta Provinciale.

Si auspica che tale approccio possa essere proseguito nel corso del 2019 e del 2020 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 servizio 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.

Ai fini del rispetto delle norme in materia di igiene e sicurezza dell'ambiente di lavoro, va evidenziato che i lavoratori con limitazioni certificate dal medico competente, a fine 2017 ammontavano complessivamente al 16,95 % (20 su un organico medio di 120 lavoratori impiegati nel corso del 2017) dell'organico medio impiegato nel corso dell'anno 2017.

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 2018 sono i seguenti:

- Proseguire il lavoro di 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 proseguendo il lavoro già intrapreso nel corso del 2017.
- Proseguimento, compatibilmente con i vincoli di bilancio la riorganizzazione delle attività dei servizi assistenziali ed infermieristici 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'èquipe di lavoro multiprofessionale e con i servizi sanitari ed assistenziali ospedalieri e territoriali. Particolare attenzione sarà riservata ad importanti progetti quali quelli dello sviluppo della Rsa come nodo di cure palliative e di integrazione nei progetti territoriali portati avanti dall'Apss di assistenza e cura delle 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.

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 2018 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
Metodo Validation	Si tratta della riproposizione di iniziative formative e/o di ricerca azione per diffondere tale approccio . Per il 2018 si prevede di mantenere in attività il gruppo referente interno e diffondere tra i nuovi assunti la conoscenza del metodo	Relazione con le persone affette da disturbi cognitivi	Migliorare la relazione e l'approccio con le persone con disturbi comportamentali e diffondere un approccio assistenziale condiviso tra il personale
Progetto accoglienza	Tutte le figure che operano in struttura	Procedura di inserimento dei nuovi entrati – relazioni con l'utenza e la rete familiare	Migliorare le modalità di accoglienza dei nuovi ingressi in Rsa favorendo la crescita di un approccio relazionale centrato sulla persona e la sua rete familiare e diffondendo la conoscenza dell'apposita procedura operativa
Patologie psichiatriche	Tutte figure che operano in struttura	Assistenza alle persone con tali disturbi	Conoscere meglio le patologie psichiatriche per garantire una migliore assistenza
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	Relazione con l'èquipe, l'utenza, i familiari	Migliorare le competenze relazionali/comunicative del personale

	del 2017		
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 dichiarazioni 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 (almeno 1 visita)	Tutti gli operatori	Riorganizzazione dei nuclei residenziali e delle altre attività di supporto della Rsa	Miglioramento attraverso il confronto con altre strutture
Eventi avversi	Tutti gli operatori	Igiene e sicurezza degli ambienti di lavoro	Chiarire il concetto di "Evento avverso" sottolineando l'importanza della segnalazione e – revisione modalità segnalazione
Rischio biologico	Tutti gli operatori	Igiene e sicurezza degli ambienti di lavoro	Conoscere e saper valutare il potenziale rischio biologico e le 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

In relazione al servizio di Rsa, si ritiene opportuno meglio focalizzare gli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel corso del 2018 e che possono essere essere declinati come segue:

- Revisione dell'organizzazione del lavoro, dei servizi assistenziali , proseguito il lavoro iniziato nel corso del 2017 in modo da consentire, prima dell'inizio dell'estate l'applicazione delle modifiche organizzative concordate e verificarne , entro fine 2018 l'efficacia al fine di modificare, in via definitiva, l'organizzazione del lavoro.
- Riorganizzazione del servizio infermieristico, intervenendo su alcuni aspetti di tale attività che presentano criticità, più volte rilevate dagli operatori.

In particolare le principali riguardano le attività del turno notturno e l'attività di preparazione e somministrazione dei farmaci agli utenti.

- Prosecuzione nel progetto strutturato di accoglienza dei nuovi utenti inseriti in Rsa e delle loro famiglie favorendo la crescita di un approccio relazionale centrato sulla persona e la sua rete familiare, favorendo l'apporto di quest'ultima al progetto assistenziale,
- 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 effettuando la formazione di base per tutti gli operatori ed ampliando il numero degli operatori in possesso di una formazione avanzata e promuovendo l'attività del gruppo di verifica interna e monitoraggio.
- Revisione delle principali procedure operative del servizio assistenziale ed infermieristico attraverso la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc in previsione del rinnovo dell'accreditamento istituzionale che avverrà nel corso del 2018.
- Favorire attraverso interventi formativi sull'èquipe 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)
- Revisione 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'èquipe in un ottica collaborativa ed interprofessionale;
 - 2) Favorire la partecipazione dei componenti della "rete familiare" per agevolare il raggiungimento dell'obtv al punto 1 e creare le condizioni per migliorare l'efficacia dell'assistenza
- Rafforzare, 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 2018 è prevista la prosecuzione delle attività del Centro di Ascolto , sportello di ascolto sulle demenze come servizio reso al territorio dell'Alto Garda, che integri risorse professionali messe a disposizione dall'azienda in collaborazione con i servizi sociali e sanitari del territorio e risorse "informali".

La prosecuzione di tale attività è possibile grazie anche al supporto offerto dalla Provincia Autonoma di Trento.

Come già evidenziato in altra parte della presente relazione si prevede la prosecuzione del progetto in collaborazione con il Centro di Ascolto gestito dall'Apsp "Collini di Pinzolo" riguardante valutazione neuropsicologica per :

- collaborare alla diagnosi di demenza in soggetti anziani con un'iniziale sintomatologia di deterioramento cognitivo al fine di rendere fattibile un tempestivo intervento di stimolazione cognitiva oltre che farmacologico
- formulare diagnosi differenziale tra demenza e pseudodemenza o individuare forme di demenza associate a sindrome depressiva. La valutazione neuropsicologica è necessaria per valutare la reversibilità dei deficit cognitivi in seguito a trattamento con farmaci antidepressivi e individuare i casi in cui i disturbi cognitivi invece persistono rappresentando l'inizio di una demenza degenerativa
- documentare il grado di gravità di decadimento cognitivo
- differenziare i diversi tipi di demenza per favorire adeguati percorsi riabilitativi per il pz

Il progetto, per il quale è stata ricercata una stretta collaborazione con l'UVM distrettuale al fine di condividere le informazioni acquisite attraverso lo sportello ai fini della valutazione UVM ed entrare a pieno titolo nella rete dei servizi destinati all'assistenza delle persone affette da demenza ed ai loro familiari.

Dopo il conseguimento nel corso del 2016 della certificazione Family Audit, e la prosecuzione nel 2017 delle attività previste dallo specifico piano, tale attività sarà proseguita anche nel corso del 2018, nella speranza che l'istituzione dello sportello "conciliazione" offra al personale uno specifico spazio di ascolto che consenta di raccogliere indicazioni preziose per migliorare l'organizzazione del lavoro nella direzione della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro

Lo sviluppo della rete territoriale con le altre Apsp

Nel 2018 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.

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 perseguimento, 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'Apsp "Città di Riva" nella rete dei servizi territoriali delle politiche sociali e socio-sanitarie.

L'accordo di programma , che, come è noto è stato confermato nel tempo attraverso l'articolazione di specifici tavoli di lavoro , oltre a rafforzare i rapporti di collaborazione tra Enti che operano nel medesimo contesto territoriale potrebbe offrire prospettive di sperimentazione di progetti innovativi a sostegno della domiciliarità e di prevenzione della non autosufficienza sia attraverso la creazione di servizi innovativi che attraverso l'educazione alla salute nelle sue articolazioni, con il concorso anche di altri servizi ed istituzioni.

Oltre a ciò, anche sulla base di quanto emerso nel corso del processo partecipativo che ha portato all'elaborazione del nuovo Piano Sociale di Comunità, nel corso del 2017 potrebbero aprirsi, nuove prospettive di collaborazione ed integrazione con altri soggetti, pubblici o privati, che sono parte della rete territoriale dei servizi.

In questa prospettiva strategica, le capacità organizzative e le competenze sviluppate dall'Apsp 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 promozione di attivazione di nuovi servizi a sostegno della domiciliarità anche a contenuto socio sanitario.

E' opportuno sottolineare in questa sede che gli scenari dell'invecchiamento della popolazione, 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 sarà 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, caratterizzate da un approccio di Comunità.

Un importante esempio è costituito dai servizi semiresidenziali, quali Centro Diurno e Centro, gestiti sulla base di convenzione con la Comunità e l'Apss.

Questi servizi che hanno sempre assicurato un importante percentuale di fatturato aziendale, ca. il 15%, ma nel corso degli ultimi anni tale percentuale è in costante e significativa diminuzione, in particolare per quel che riguarda le prestazioni erogate dal Centro Servizi.

L'obiettivo del triennio 2018 – 2020 per questa specifica tipologia di servizi è quello di incrementare le prestazioni erogate all'utenza privata, disposta ad assumere a proprio carico il costo totale del servizio in modo da contrastare il calo delle prestazioni erogate agli utenti convenzionati per effetto delle politiche adottate dagli Enti gestori dei servizi (Comunità / Apss) e dalla riduzione delle prestazioni rientranti nelle convenzioni (Centro Diurno).

Un'altra importante iniziativa da sviluppare nel prossimo triennio è costituita dal progetto "Welfare Privato", attivo già da ca. 2 anni, progetto condiviso con le altre Apss 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.

Il progetto, che è partito nel corso del 2016, nel corso del 2017 non ha generato significativi ricavi. Per il triennio 2018 – 2020 non sono previsti incrementi dei costi dei servizi offerti e sono previsti delle sconti per gli utenti che usufruiranno con continuità degli stessi al fine di reggere l'impatto della concorrenza , costituita da soggetti privati che operano sul mercato con prezzi nettamente più bassi.

Nel corso del 2018, al fine di raggiungere l'obiettivo dell'incremento del fatturato, si prevede un forte impegno sulla promozione dei servizi proposti nell'ambito del progetto, con una campagna pubblicitaria da hoc, sostenuta dalla Cassa Rurale Alto Garda, su una rivista locale locale diffusa in particolare nei pubblici esercizi e spazi pubblici in genere, con l'obiettivo di far conoscere meglio il progetto , favorendo l'incremento delle prestazioni rese direttamente all'utenza a tariffa piena, intercettando un segmento di domanda non soddisfatto dalla rete dei servizi pubblici in convenzione.

Un ulteriore possibile opportunità di sviluppo di iniziative innovative sul versante del Welfare di Comunità è costituita dalla ricerca di una diversa destinazione di alcuni degli alloggi di proprietà e/o in comodato dell'Apss per assicurarne il pieno utilizzo durante l'anno con il miglioramento dei ricavi provenienti dalla gestione del patrimonio immobiliare. L'obiettivo del prossimo triennio per questa tipologia di

servizi sarà quella di costruire alcuni progetti pilota innovativi in collaborazione con altri soggetti della rete territoriale dei servizi (Coop. Sociali handicap per progettualità di vita in autonomia, Servizio psichiatrico per specifici progetti individualizzati di vita in autonomia) , per consentire il pieno utilizzo del patrimonio immobiliare dell'azienda offrendo una risposta a bisogni emersi dal territorio.

Rafforzamento della rete di servizi con le altre APSP nell'ambito della comunità e contenimento dei costi sanitari e di gestione

L'Apsp "Città di Riva" proseguirà nella partecipazione attiva alle iniziative promosse nell'ambito del sistema Upipa per il monitoraggio della spesa sanitaria, con l'obiettivo di un suo contenimento, attraverso la valutazione dell'appropriatezza delle prescrizioni farmacologiche e degli altri costi di gestione.

In tale prospettiva sarà confermata, anche per il 2018, l'adesione ai progetti Smart Point con l'obiettivo di costruire un sistema condiviso di monitoraggio delle Apsp e Rsa del Trentino, in linea con quanto previsto dalle Direttive provinciali.

Il rafforzamento del lavoro di rete e di collaborazione gestionale tra le APSP della Comunità è stato toccato in più punti del presente piano. Si ritiene inoltre di fondamentale importanza, in aggiunta al rafforzamento della rete a livello locale anche il rafforzamento delle relazioni con l'intero sistema Upipa con l'obiettivo consolidare le opportunità di confronto e costruire nuove forme di collaborazione gestionale, per generare nuove opportunità di ottimizzazione della gestione.

Le ipotesi di lavoro delineate sopra sono da considerare uno dei principali obiettivi strategici del triennio 2018 – 2019- 2020.

L'Apsp "Città di Riva", si pone l'obiettivo, nel triennio considerato di dare impulso ad iniziative di collaborazione tra le aziende , che puntino, anche in via sperimentale, ad una forte integrazione organizzativa dei servizi , a partire dai quelli amministrativi e di supporto, che potranno portare, come già rilevato in più punti del presente piano programmatico ad un accorpamento degli uffici di riferimento, con l'obiettivo di contenere i costi degli stessi e migliorare le performances aziendali.

Proseguiranno come già anticipato in altra parte del presente documento, a partire dal 2018 , iniziative di gestione in comune di servizi con le altre Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro in particolare le Apsp di Ledro e Dro. Oltre alle collaborazioni attivate nel corso del 2017, in accordo con le Direzioni delle Apsp di Dro e Bezzecca, nel corso dell'anno 2018 si prevede la condivisione di altri due importanti servizi quali il servizio di Coordinamento sanitario e l'Ufficio di Direzione.

Il progetto approvato dai Cda delle Apsp coinvolte prevede l'ipotesi di individuare nel corso del 2018 la funzione di Coordinamento sanitario in capo ad un unico soggetto per le strutture coinvolte.

Gli obiettivi vengono, nel breve periodo, di tale iniziativa sono stati individuati nella condivisione di strategie comuni per la gestione dei casi complessi in carico ai diversi servizi *(non soltanto di natura residenziale)*.

Nella definizione di procedure operative comuni relative alla gestione dei principali aspetti sanitari dei servizi di Rsa e Centro Diurno (procedure, linee guida, buone prassi), nel coordinamento e pianificazione delle consulenze specialistiche esterne, nella razionalizzazione e controllo della spesa farmaceutica ; nella condivisione di modalità di rilevazione e monitoraggio di indicatori clinici.

La costituzione di un ufficio di direzione unico, ha l'obiettivo di facilitare e promuovere azioni comuni e l'integrazione effettiva delle aziende. Si ritiene opportuno ricordare in questa sede il percorso delineato che dovrebbe portare nel corso del 2018, alla scadenza dell'incarico di direzione della *Residenza Molino* di Dro (luglio 2018) al convenzionamento con la struttura di Ledro per la condivisione dell'ufficio, con l'assunzione dal parte dell'attuale direttore della Residenza Molino dell'incarico di responsabile della struttura di Dro, componente dell'ufficio di direzione del soggetto consorziato con delega al coordinamento dell'ufficio unico del personale ai sensi del combinato disposto degli articoli 9, comma 6 bis e 10, commi 1 e 2 della Legge Regionale 12 settembre 2005, n. 7 coordinata dalla Legge Regionale 28 settembre. Alla scadenza dell'incarico di direzione, l'A.P.S.P. *Città di Riva* di Riva del Garda , fine aprile 2019, aderirà alla convenzione per la condivisione dell'ufficio.

L'attuale direttore assumerà, analogamente a quanto previsto per Dro, l'incarico di responsabile della struttura di Riva del Garda, componente dell'ufficio di direzione del soggetto consorziato con delega al coordinamento degli uffici unici contabilità, budget e controllo di gestione nonché formazione, qualità e sicurezza ai sensi del combinato disposto degli articoli 9, comma 6 bis e 10, commi 1 e 2 della Legge Regionale 12 settembre 2005, n. 7 coordinata dalla Legge Regionale 28 settembre.

Alla scadenza del contratto di direzione dell'A.P.S.P. *Giacomo Cis* di Ledro (ottobre 2020, che nel frattempo ha accorpato le direzioni delle strutture di Riva del Garda e Dro) il soggetto consorziato, anche alla luce dell'esperienza maturata, potrà decidere se confermare l'incarico al soggetto sino a quel momento titolare dell'ufficio oppure indire una nuova selezione pubblica per individuare il responsabile.

In ogni caso il responsabile dell'ufficio assumerà la delega al coordinamento dell'ufficio unico approvvigionamento beni e servizi ai sensi del combinato disposto degli articoli 9, comma 6 bis e 10, commi 1 e 2 della Legge Regionale 12 settembre 2005, n. 7 coordinata dalla Legge Regionale 28 settembre.

Si ritiene che il percorso delineato sia un passaggio di vitale importanza per la sempre maggiore integrazione delle aziende coinvolte e della complessiva ridefinizione della loro governance.

Apertura nuova Rsa

Nel corso del 2019 il Consiglio di Amministrazione e tutta la struttura dovranno essere impegnati con il coinvolgimento di eventuali professionalità "esperte", nello studio del modello organizzativo di gestione del servizio di Rsa, una volta concluso l'ampliamento con la costruzione della nuova struttura.

Come già evidenziato in altra parte della relazione , l'auspicio del Cda è che nei primi mesi del 2018 si possa procedere all'affidamento definitivo dei lavori e possa essere

programmata l'apertura del cantiere nel più breve tempo possibile. Le continue modifiche normative intervenute nel corso del tempo ha determinato ritardi nell'avvio della procedura di appalto che si spera possano essere parzialmente recuperati nel corso dei lavori di costruzione.

La nuova struttura potrebbe essere operativa a fine 2020.

Appare evidente, considerato l'andamento della programmazione a livello provinciale e l'incremento della ricettività delle strutture residenziali gestite dall'Apsp "Città di Riva" dal 87 a 120 posti letto, che sarà necessario individuare le modalità per collocare sul mercato privato, con adeguate e differenziate offerte di servizi, i posti che non saranno suscettibili di convenzionamento con il Servizio sanitario provinciale.

Lo sviluppo in maniera più dettagliata e specifica degli obiettivi per gli esercizi 2019 – 2020 sarà definito sulla base dei risultati che saranno conseguiti nel corso dell'anno 2018 e sarà compito del nuovo Cda, che dovrebbe essere operativo dal maggio 2019, tracciare le linee del futuro sviluppo aziendale che dovrà scegliere se mantenere la linea tracciata dall'attuale consiglio di amministrazione o intraprendere, alla luce di possibili cambiamenti di scenario futuro, altri percorsi per assicurare un adeguato sviluppo e sostenibilità nel tempo alle attività aziendali.

2.3 Risorse

Per la realizzazione delle attività istituzionali e delle linee programmatiche sopra rappresentate l'Apsp "Città di Riva" intende avvalersi delle risorse umane previste dalla Dotazione organica che sarà sottoposta a revisione nel corso del 2018 per adeguarla alle esigenze aziendali.

Il budget 2017 ed il bilancio triennale 2017 -2018 -2019 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 2018 e nel bilancio 2019-2020 saranno avviati previa approfondite analisi di fattibilità e l'acquisizione della relativa copertura finanziaria.

2.4 Piano di valorizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare

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

- Anno 2018: In caso di disponibilità di risorse sul bilancio provinciale sarà proposto alla PAT un progetto organico di revisione degli spazi residenziali della sede dell'attuale Apsp, p.ed. 1398 C.C. Riva, in previsione dello spostamento di

parte delle attività presso la nuova struttura. Appare evidente che l'intervento sull'attuale edificio dovrà essere organico e ridurre la capienza a non più di 60 posti letto ed attuato con gradualità in modo da coordinare le funzioni che rimarranno ospitate nella nuova sede con quelle che saranno trasferite nel nuovo edificio, concentrandosi in particolare sul recupero dell'efficienze energetica e della qualità degli spazi abitativi. Come anticipato in altra parte del presente documento sarà presentata, previo confronto con i servizi provinciali competenti una domanda di finanziamento a valere sul piano di legislatura (che avrà inizio nel corso del 2018). Saranno valutate ed individuate le modalità di copertura della parte spesa che rimarrà a carico dell'Apsp. In caso di ammissione a piano e a finanziamento. L' inizio delle prime opere di adeguamento può essere preventivato per il 2020.

- Lavori di sistemazione di parte del pianoterra dell'ex primo padiglione ospedaliero di Riva del Garda per adibirlo ad archivio . La spesa preventivata per tale intervento ammonta a ca. 50.000 euro, più IVA nella misura di legge. La Provincia Autonoma di Trento, che attualmente sta utilizzando gratuitamente gli spazi per la Sede della succursale del Liceo Maffei si farà carico dell'intervento. Si prevede che tali lavori che dovranno essere gestiti direttamente dalla Provincia Autonoma di Trento dovranno essere iniziati e conclusi nel corso del 2018. Ad avvenuta definizione dell'accordo con la Pat per l'utilizzo nell'immobile dovrebbero essere definite in maniera dettagliata le tempistiche di effettuazione dei lavori di manutenzione straordinaria dell'edificio con oneri a totale carico della Provincia Autonoma di Trento. Si ipotizza che l'effettuazione di questi lavori, alla data attuale in fase di definizione dovrebbe abbracciare l'arco di 6 anni, a partire dal 2018.
- Si conferma il progetto inserito nel piano programmatico già nel 2017 di realizzazione impianto fotovoltaico da installare su sede dell'Apsp in via Ardaro con un investimento pari ad euro 74.000 da realizzarsi in autofinanziamento. La spesa sarà parzialmente coperta attraverso il recupero delle detrazioni fiscali previste dalla legge. La quota di spesa che rimarrà a carico del bilancio aziendale sarà ammortizzata secondo le aliquote previste dalla normativa. Si auspica la conclusione dell'intervento nel corso del 2018
- Interventi di entità minore saranno effettuati sulla p.ed. 200, Casa Formenti, con investimenti stimati in ca. 10.000 euro per la sistemazione di parte della tinteggiatura delle facciate e la rimozione di infiltrazioni di umidità. Tale intervento sarà attuato nel corso del 2018

Negli anni 2019 – 2020 compatibilmente alla disponibilità del risorse del bilancio provinciale si prevede inoltre di riproporre gli interventi pianificati e non realizzati gli anni scorsi :

Adeguamento di nr. 6 alloggi di Casa Formenti per trasformarli in alloggi protetti destinati ad accogliere soluzioni abitative a bassa protezione per anziani o progetti di vita in autonomia destinati a portatori di handicap, da attuare in collaborazione con altri soggetti della rete territoriale dei servizi , che potranno essere attuati anche attraverso la sperimentazione di forme innovative di

cohousing e domotizzazione degli alloggi. Data l'entità dell' investimento, stimato in ca. 200.000 euro il progetto potrà essere realizzato solo se sarà coperto da parziale contributo in conto capitale da parte della Pat o attraverso il conseguimento di altri finanziamenti che consentano la copertura della spesa.

3. Bilancio di previsione triennale 2018 -2019 -2020

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.

A evidenziata anche quest'anno la difficoltà nel formulare previsioni pluriennali, in particolare per la determinazione dei ricavi derivanti dai contributi PAT per il finanziamento dei costi sanitari, considerate che le direttive relative all'assegnazione degli stessi, vengono deliberate solo alla fine del mese di dicembre e non contengono proiezioni circa gli esercizi futuri.

Il budget relativo all'anno 2018, viene deliberato in pareggio, con un notevole sforzo di contenimento delle voci di costo e tenendo conto dei rimborsi previsti dalla Provincia Autonoma di Trento a fronte dei costi derivanti dal rinnovo contrattuale.

Va ricordato in questa sede che, la legge regionale 03.08.2015 nr. 22, all'articolo 10 ha previsto, ai fini dell'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli enti locali che hanno cessato di avere efficacia, a partire dal 2016, le disposizioni legislative e regolamentari della Regione incompatibili con la norme nazionali e pertanto non è più possibile utilizzare il conto relativo al Fondo integrazione rette. .

Si ritiene opportuno evidenziare in questa sede il lavoro di "armonizzazione " del piano dei conti portato avanti nel 2018 tra le Apsp di Riva del Garda , Ledro e Dro che ha portato a condividere tra le tre aziende coinvolte nel progetto lo stesso piano dei conti , in prospettiva di sviluppi futuri. Già a partire dal budget 2018 e da l bilancio di previsione triennale 2018 – 2019 – 2020 le Apsp di Riva del Garda e Ledro utilizzano per l'elaborazione lo stesso piano dei conti condividendo anche le "regole" di alimentazione dei singoli conti.

Le previsioni di ricavi e costi per l'anno 2019 -2020 rispecchiano sostanzialmente i dati relativi al budget 2018, in quanto alla data di elaborazione del presente documento non si è a conoscenza di quali potranno essere le linee che saranno adottate dal Provincia Autonoma di Trento in materia di spesa sanitaria ed in particolare per quel che riguarda il finanziamento delle tariffe riconosciute per i posti convenzionati di Rsa.

In ogni caso il documento contabile è stato redatto considerando:

- Che negli anni di riferimento 2019 – 2020 non siano applicate riduzioni percentuali al finanziamento provinciale
- Che sia confermato il blocco delle tariffe
- Lieve incremento dei proventi derivanti dagli altri servizi a tariffa piena erogati dalla struttura (Servizi semiresidenziali ed alloggi protetti)
- Mantenimento costante del finanziamento del servizio di centro diurno , senza significativi incrementi delle prestazioni non convenzionate
- Lievi Incrementi delle altre voci di ricavo e proventi derivanti da rendite patrimoniali ed altre attività, ad eccezione della quota relativi al rimborso del costo del rinnovo contrattuale riconosciuta dalla Provincia Autonoma di Trento mantenuta costante per gli anni considerati.

Per quel che riguarda i costi:

- crescita contenuta dei costi relativi consumo di beni materiali e servizi nell'ipotesi che la prevista ripresa economica porti, nel 2019 e nel 2020, alla lieve crescita del tasso di inflazione.
- Contenimento della crescita 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.

Anche negli 2019 e 2020 il budget chiude sostanzialmente in pareggio.

Se l'andamento degli esercizi 2018 – 2019 – 2020 dovesse confermare le previsioni non dovrebbe essere necessario ricorrere a manovre di bilancio per la copertura di eventuali perdite.