

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA

CITTA' DI RIVA



Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione

e

Piano Programmatico Triennale 2022 – 2023 – 2024

Il Presidente

Lucio Matteotti



Il Direttore

Dott. Davide Preti



Riva del Garda, 30 dicembre 2021

BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO PLURIENNALE			
A.p.s.p. "Città di Riva"	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
A) Valore della produzione	5.367.742,42	5.420.408,29	5.438.344,29
I) Ricavi da vendita e prestazioni	4.817.589,35	4.884.146,35	4.902.082,35
R.S.A. - Casa di Soggiorno	4.251.697,45	4.305.596,35	4.322.532,35
R.S.A	2.629.792,67	2.611.188,62	2.611.188,62
Retta sanitaria PAT	2.560.350,25	2.541.746,20	2.541.746,20
Retta sanitaria NA non convenz.	-	-	-
Ricavi forn. farmaci e presidi da APSS	69.442,42	69.442,42	69.442,42
Retta Alberghiera	1.489.110,00	1.560.285,00	1.575.880,00
Retta alberghiera N.A. PAT	1.459.220,00	1.510.740,00	1.526.000,00
Retta alberghiera N.A. PAT p.l. sollievo	29.890,00	33.165,00	33.500,00
Retta alberghiera N.A. non convenz.	-	16.380,00	16.380,00
Alloggi Protetti	132.794,78	134.122,73	135.463,73
Proventi alloggi protetti "Casa Mielli"	132.794,78	134.122,73	135.463,73
Servizi semiresidenziali	565.891,90	578.550,00	579.550,00
Centro diurno	212.550,00	224.550,00	225.550,00
Centro diurno convenzionato	212.550,00	212.550,00	212.550,00
Centro diurno non convenzionato	-	12.000,00	13.000,00
Centro Servizi	353.341,90	354.000,00	354.000,00
Pasti a domicilio e/o in sede	353.341,90	350.000,00	350.000,00
Bagno Assistito	-	4.000,00	4.000,00
V) Altri ricavi e proventi	550.153,07	536.261,94	536.261,94
Contributi ordinari ricevuti	48.860,30	48.000,00	48.000,00
Contributi in conto esercizio	48.860,30	48.000,00	48.000,00
Contributi in conto esercizio	48.860,30	48.000,00	48.000,00
Altri ricavi e proventi	325.322,13	312.461,94	312.461,94
Rimborsi spese dipendenti	260.979,35	242.761,94	242.761,94
Rimborso INAIL per infortuni	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Donazione sangue c/INPS	300,00	300,00	300,00
Rimborso PAT rinnovo CCPL	237.754,99	230.000,00	230.000,00
Rimborso PAT Fondo di riequilibrio	20.924,36	10.461,94	10.461,94
Rimborsi spese	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Quota adesione concorsi	500,00	500,00	500,00
Rimborso spese bolli	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Altri ricavi	61.842,78	67.200,00	67.200,00
Ricavi diversi commerciali	52.611,70	52.000,00	52.000,00
Ricavi mensa attività commerciale	9.031,08	15.000,00	15.000,00
Lasciti e donazioni di piccola entità	200,00	200,00	200,00
Rendite patrimoniali	175.970,64	175.800,00	175.800,00
Rendite patrimoniali	103.300,00	103.300,00	103.300,00
Affitti attivi	103.300,00	103.300,00	103.300,00
Alloggi L.P. 16/90	1.712,00	1.500,00	1.500,00
Alloggi L.P. 16/90	1.712,00	1.500,00	1.500,00
Azienda ristorante	70.958,64	71.000,00	71.000,00
Ristorante Nuovo Novecento	70.958,64	71.000,00	71.000,00
B) Costi della produzione	5.346.415,09	5.393.607,73	5.425.453,32
I) Consumo di beni e materiali	591.465,66	600.495,21	606.516,17
Acquisti	591.465,66	600.495,21	606.516,17
Acquisto beni e materiali per assistenza	137.105,98	137.275,98	137.105,98
Acq. farmaci e mat. sanitario da Azienda	69.442,42	69.442,42	69.442,42
Acq. farmaci e materiale sanitario	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Acq. presidi per incontinenti	41.663,56	41.663,56	41.663,56
Acq. prodotti per igiene personale	17.000,00	17.170,00	17.000,00
Acq. piccola attrezzatura sanitaria	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Acquisti beni e mater. attività albergh.	426.359,68	433.089,23	438.978,89

A.p.s.p. "Città di Riva"	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
Acq. generi alimentari	367.608,60	372.000,00	375.000,00
Acq. diversi	24.000,00	24.168,00	24.500,00
Acq. detersivi mat. pulizie	15.500,00	15.655,00	18.000,00
Acq. detersivi lavanderia	3.699,24	3.736,23	3.773,59
Acq. detersivi lavaggio stoviglie	5.551,84	6.500,00	6.565,00
Acq. stoviglie, tovagliato e art. cucina	7.000,00	8.000,00	8.080,00
Acq. piccola attrezzatura	1.000,00	1.010,00	1.020,10
Acq. biancheria e effetti letterecci	2.000,00	2.020,00	2.040,20
Acquisti diversi	28.000,00	30.130,00	30.431,30
Acq. materiali manut. varia	6.000,00	7.000,00	7.070,00
Acq. DPI per il personale	6.000,00	6.060,00	6.120,60
Acq. carb. e lubrif. per autotrazione	9.000,00	10.000,00	10.100,00
Acq. cancelleria	7.000,00	7.070,00	7.140,70
Variazione delle rimanenze	-	-	-
Rim. iniziali diverse			
Rim. fin. diverse			
II) Servizi	1.012.817,20	1.045.432,00	1.070.457,00
Prest. Serv. di Assistenza alla Persona	166.065,20	163.930,00	167.400,00
Prest. Serv. di Assistenza alla Persona	166.065,20	163.930,00	167.400,00
Servizio Medico	70.000,00	70.000,00	72.000,00
Servizi Infermieri convenzionati	27.955,20	28.000,00	28.000,00
Servizi Parrucchiera e Callista	2.850,00	2.900,00	2.900,00
Servizi Socio-Animativi	3.000,00	3.030,00	4.500,00
Altri Servizi di Assistenza alla Persona	62.260,00	60.000,00	60.000,00
Servizi appaltati	223.002,00	228.002,00	237.002,00
Servizi appaltati	223.002,00	228.002,00	237.002,00
Appalto Pulizie	160.000,00	163.000,00	170.000,00
Appalto Lavanderia	62.000,00	64.000,00	66.000,00
Appalto Servizio Tesoreria	1.002,00	1.002,00	1.002,00
Manutenzioni	188.850,00	205.500,00	211.205,00
Manutenzioni	188.850,00	205.500,00	211.205,00
Manutenzione Fabbricati	15.000,00	16.000,00	17.000,00
Manutenzione Fabbricati Casa Mielli	4.000,00	5.000,00	6.000,00
Manutenzione Fabbricati ex Ospedale	1.000,00	2.500,00	2.500,00
Manutenzione Fabbricati Fondazione	1.000,00	2.500,00	2.500,00
Manutenzione Fabbricati Ristorante	1.000,00	1.500,00	1.500,00
Manutenzione Giardino e Piante	2.500,00	3.000,00	3.000,00
Manutenzione Ascensori	11.000,00	12.000,00	13.000,00
Manutenzione Ascensori casa Mielli	2.000,00	2.500,00	2.525,00
Manutenzione Ascensori Fondazione	2.000,00	2.500,00	2.525,00
Manutenzione Estintori	4.000,00	4.500,00	4.545,00
Manutenzione Estintori Casa Mielli	500,00	600,00	606,00
Manutenzione Estintori Fondazione	250,00	300,00	303,00
Manutenzione Automezzi	10.000,00	10.100,00	10.201,00
Manutenzione impianti	42.000,00	44.000,00	45.000,00
Manutenzione attrezzatura sanitaria	27.000,00	30.000,00	30.000,00
Manutenzione attrezz. tecnica e varia	8.500,00	9.000,00	10.000,00
Manutenzione Attrezz. e Impianti Casa M.	5.500,00	6.000,00	6.000,00
Manutenzione Attrezz. e Imp. Fondazione	2.000,00	3.000,00	3.000,00
Manutenzione Attrezz. e Imp. Ristorante	3.500,00	2.500,00	2.500,00
Manutenzione Mobili e Arredi	2.500,00	3.000,00	3.000,00
Manutenzione Mobili e Arredi Casa Mielli	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Manutenzione macchine ufficio	2.000,00	2.500,00	2.500,00
Altre Manutenzioni e Riparazioni	1.000,00	1.000,00	1.500,00
Canoni Assistenza Software e Hardware	36.500,00	37.000,00	37.000,00
Spese gestione sito Web	2.100,00	2.500,00	2.500,00

A.p.s.p. "Città di Riva"	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
Utenze	250.900,00	258.200,00	261.200,00
Utenze	250.900,00	258.200,00	261.200,00
Telefoniche	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Energia Elettrica	50.000,00	55.000,00	55.000,00
Energia Elettrica "Casa Mielli"	6.000,00	6.500,00	7.000,00
Energia Elettrica "Fondazione"	2.500,00	2.500,00	3.000,00
Teleriscaldamento Rsa	102.000,00	102.000,00	102.000,00
Teleriscaldamento Casa Mielli	33.000,00	33.000,00	33.000,00
Gas metano cucina/lavanderia	8.700,00	9.000,00	9.000,00
Gas Metano "Fondazione"	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Acqua	26.500,00	28.000,00	30.000,00
Acqua "Casa Mielli"	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Acqua "Fondazione"	300,00	300,00	300,00
Rifiuti solidi urbani	8.100,00	8.100,00	8.100,00
Consulenze e collaborazioni	38.000,00	40.000,00	40.000,00
Consulenze	38.000,00	40.000,00	40.000,00
Consulenze Specialistiche Mediche	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Consulenze Tecniche	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Consulenze Igiene e Sicurezza	12.000,00	14.000,00	14.000,00
Consulenze Amministrative e Gestionali	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Consulenze Legali	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Consulenze Psicologiche	17.000,00	17.000,00	17.000,00
Organi Istituzionali	35.800,00	35.800,00	35.800,00
Consiglio di Amministrazione	30.800,00	30.800,00	30.800,00
Competenze C.d.A.	26.700,00	26.700,00	26.700,00
Inps collaboratori	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Collegio Revisori	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Competenze Revisori	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Servizi diversi	110.200,00	114.000,00	117.850,00
Servizi diversi	110.200,00	114.000,00	117.850,00
Servizio Smaltimento Rifiuti Speciali	3.000,00	3.500,00	3.535,00
Assicurazioni	57.000,00	60.000,00	60.600,00
Servizi consorziati UPIPA	28.700,00	29.000,00	29.000,00
Altri servizi consorziati	1.000,00	1.000,00	1.010,00
Altre Spese per Servizi	2.500,00	2.500,00	2.525,00
Oneri bancari	500,00	500,00	505,00
Spese postali	500,00	500,00	505,00
Visite mediche dipendenti	8.000,00	8.000,00	8.080,00
Costi corsi formazione dipendenti	7.000,00	7.000,00	7.070,00
Spese per concorsi	1.000,00	1.000,00	1.010,00
Spese amministrative	1.000,00	1.000,00	1.010,00
Spese generali funzion.Centro Ascolto A.	-	-	3.000,00
III) Godimento beni di terzi	16.000,00	16.500,00	16.665,00
Godimento beni di terzi	16.000,00	16.500,00	16.665,00
Affitti e Noleggio Beni Mobili	16.000,00	16.500,00	16.665,00
Noleggio Fotocopiatrice	2.500,00	2.500,00	2.525,00
Noleggio attrezzatura sanitaria	9.500,00	10.000,00	10.100,00
Noleggio attrezzatura tecnica e varia	4.000,00	4.000,00	4.040,00
IV) Costo per il personale	3.640.668,23	3.640.668,23	3.640.668,23
Salari e Stipendi	3.640.668,23	3.640.668,23	3.640.668,23
Stipendi Personale	2.686.787,53	2.686.787,53	2.686.787,53
Stipendi Personale Parasanitario	493.122,86	493.122,86	493.122,86
Stipendi Personale Servizi Assistenziali	1.438.627,15	1.438.627,15	1.438.627,15
Stipendi Personale Servizi Generali	520.077,35	520.077,35	520.077,35
Stipendi Personale Amministrazione	151.006,68	151.006,68	151.006,68
Stipendi Direttore	83.953,50	83.953,50	83.953,50
Oneri Sociali	761.983,60	761.983,60	761.983,60

A.p.s.p. "Città di Riva"	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
Oneri Previdenziali	730.686,18	730.686,18	730.686,18
Oneri Prev.li Personale Parasanitario	130.466,39	130.466,39	130.466,39
Oneri Prev.li Personale Servizi Ass.li	384.560,85	384.560,85	384.560,85
Oneri Prev.li Personale Servizi Generali	139.218,60	139.218,60	139.218,60
Oneri Prev.li Personale Amministrazione	41.228,73	41.228,73	41.228,73
Oneri Prev.li Direttore	22.197,19	22.197,19	22.197,19
Contributo solidarietà	2.937,05	2.937,05	2.937,05
Oneri DS INPS	10.077,37	10.077,37	10.077,37
Oneri Assicurativi	31.297,42	31.297,42	31.297,42
Inail Personale Generale	30.239,87	30.239,87	30.239,87
Inail Personale Amministrativo	1.057,55	1.057,55	1.057,55
T.F.R.	127.476,56	127.476,56	127.476,56
T.F.R. Personale	127.476,56	127.476,56	127.476,56
T.F.R. Personale Parasanitario	23.173,24	23.173,24	23.173,24
T.F.R. Personale Servizi Assistenziali	68.227,42	68.227,42	68.227,42
T.F.R. Personale Servizi Generali	24.966,11	24.966,11	24.966,11
T.F.R. Personale Amministrazione	8.807,19	8.807,19	8.807,19
T.F.R. Direttore	2.302,59	2.302,59	2.302,59
Trattamento di quiescenza e simili	29.370,54	29.370,54	29.370,54
Trattamento di quiescenza e simili	29.370,54	29.370,54	29.370,54
Contributi fondo pens. complementare	29.370,54	29.370,54	29.370,54
Altri Costi	35.050,00	35.050,00	35.050,00
Altri Costi Personale	35.050,00	35.050,00	35.050,00
Straordinario Personale Parasanitario	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Straordinario Personale Servizi Ass.li	19.800,00	19.800,00	19.800,00
Straordinario Personale Servizi Generali	5.950,00	5.950,00	5.950,00
Straordinario Personale Amministrazione	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Ind.tà miss. Rimb.Sp.Pers. Parasanitario	500,00	500,00	500,00
Ind.tà miss. Rimb.Sp.Pers. Serv. Ass.li	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Ind.tà miss. Rimb.Sp.Pers. Servizi Gen.	500,00	500,00	500,00
Ind.tà miss. Rimb.Sp.Pers. Amministr.	700,00	700,00	700,00
Ind.tà miss. Rimb.Sp.Direttore	500,00	500,00	500,00
V) Ammortamenti	59.635,00	64.450,00	64.950,00
Ammortamenti	59.635,00	64.450,00	64.950,00
Ammortamento immobil. immateriali	3.480,00	4.180,00	4.680,00
Ammortamento software	1.600,00	2.000,00	2.500,00
Ammortamento miglorie imp. spec.	730,00	730,00	730,00
Ammortamento miglorie imp. gen.	-	300,00	300,00
Ammortamento miglorie mob.arredi	1.150,00	1.150,00	1.150,00
Ammortamento immobil. materiali	56.155,00	60.270,00	60.270,00
Ammortamento immobile sede A.p.s.p Città	360,00	500,00	500,00
Ammortamento costruzioni leggere	465,00	470,00	470,00
Ammortamento impianti generici	2.300,00	2.500,00	2.500,00
Ammortamento impianti specifici	9.800,00	10.000,00	10.000,00
Ammortamento attrezzatura sanitaria	7.600,00	7.800,00	7.800,00
Ammortamento attrezzatura tecnica	5.600,00	6.000,00	6.000,00
Ammortamento attrezzatura varia	2.350,00	2.500,00	2.500,00
Ammortamento mobili e arredi	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Ammortamento macch. elettr. digitali	11.700,00	12.500,00	12.500,00
Amm.to automezzi e veicoli da trasporto	8.300,00	8.000,00	8.000,00
Amm.to attrezzatura tecnica Fondazione	3.400,00	3.500,00	3.500,00
Ammortamento immobile ex Fondazione	740,00	1.500,00	1.500,00
Ammortamento immobile ex Osped.Civile	200,00	200,00	200,00
Ammortamento imp. generici ex Fondazione	-	-	-
Ammortamento imp. specifici ex Fondazione	120,00	1.000,00	1.000,00
Ammortamento mobili e arredi Fondazione	420,00	1.000,00	1.000,00
VII) Oneri diversi di gestione	25.829,00	26.062,29	26.196,91

A.p.s.p. "Città di Riva"	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
Oneri diversi di gestione	25.829,00	26.062,29	26.196,91
Imposte e tasse	9.500,00	10.100,00	10.100,00
Imposta di bollo	2.000,00	2.500,00	2.500,00
Imposta di registro	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Tasse di circolazione automezzi	400,00	500,00	500,00
Imposte e tasse diverse	500,00	500,00	500,00
Multe e sanzioni	-	-	-
IMIS	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Altri Oneri	16.329,00	15.962,29	16.096,91
Valori bollati	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Giornali, Riviste e Pubblicazioni	2.000,00	1.500,00	1.500,00
Quote Adesione Ass.ni di categoria	13.329,00	13.462,29	13.596,91
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	21.327,33	26.800,55	12.890,98
C) Proventi e oneri finanziari			
17) Interessi e altri oneri finanziari	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Interessi passivi	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Int. passivi su debiti a breve termine	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Interessi passivi bancari	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C)	20.327,33	25.800,55	11.890,98
D) Imposte sul reddito	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
Imposte sul reddito	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
22) Imposte sul reddito	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
Imposte sul reddito	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
IRES	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	327,33	5.800,55	- 8.109,02

Indice:

Premessa	3
Piano programmatico triennale 2022 -2023-2024	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 2022 - 2023 - 2024.....	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 2022 - 2023 - 2024

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 famigliari (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 famigliari.
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.

Ci sono poi dei vincoli esogeni al riadattamento, fra i quali rientrano i vincoli di bilancio:

- la spesa sociale è diventata ovunque il bersaglio privilegiato delle manovre di risanamento;
- l'Unione Economica e Monetaria pone argini sempre più robusti alla creazione di nuovi deficit (i c.d. "patti di stabilità", il primo fra i quali è oggi contenuto nella Costituzione Italiana).

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,

famigliari, 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 (allorquando diverrà operativo), 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-sociale” del territorio della Comunità Alto Garda e Ledro, che con i suoi 51.082 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 corrispondo 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" affermata negli ultimi anni, concedendo ampio spazio all'autonomia organizzativa e gestionale degli Enti liberandoli nel contempo dai vincoli sempre più stringenti imposti da logiche di puro calcolo economico e facilitando l'azione "generativa" di nuove proposte nei territori di riferimento.

Con deliberazione n. 13 di data 28 maggio 2018 il Consiglio della Comunità Alto Garda e Ledro ha approvato il Piano Sociale 2017-2020 che contiene la rilevazione aggiornata dei bisogni sociali del territorio dell'Alto Garda e Ledro, l'analisi delle risorse presenti e le proposte/azioni da consolidare e innovative da attivare a risposta dei bisogni sociali rilevati. L'Apsp *Città di Riva* ha partecipato attivamente al percorso che ha portato all'elaborazione del Piano, in particolare partecipando ai tavoli di lavoro sul tema dell'abitare e del "prendersi cura".

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. In questa direzione è orientato il progetto "Welfare privato", progetto che ha preso il via nel 2016 e proseguirà anche nel 2022 con l'offerta di un pacchetto di servizi offerti in maniera unitaria dalle quattro Apsp che operano sul territorio dell'Alto che Garda e Ledro e la Cooperativa Sociale Arcobaleno, soggetto al quale è affidata la gestione dei servizi di assistenza domiciliare. Il ritorno economico dei servizi proposti dalla rete è ancora, oggettivamente, di scarsa significatività; si auspica un miglioramento nel corso del 2022 e, come nel corso del 2021, si cercherà di attuare con gli altri partner coinvolti azioni di promozione attiva del benessere della persona.

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 explicitato:

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
<i>Totale</i>	<i>3412</i>	<i>2315</i>	<i>5727</i>	<i>4133</i>	<i>2904</i>	<i>7037</i>

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	2022	2023	2024
Analisi dell'attuale assetto strutturale e, alla luce dell'emergenza pandemica delle sue evoluzioni nel corso del primo semestre dell'anno, definizione dei possibili scenari futuri	X	---	---
Stimolo e presidio costante al processo di realizzazione (lavori) del nuovo compendio "cittadina dell'accoglienza"	X	X	---
Attivazione e successivo monitoraggio dell'attività di un specifico gruppo di lavoro per la predisposizione di un progetto di gestione degli alloggi di Casa Formenti	X	X	---
Interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile attuale, consistenti principalmente in lavori di risanamento finalizzati all'eliminazione della presenza di umidità nei locali dei piani seminterrato (principalmente) e terra (in misura minore), migliorare il confort di taluni ambienti (in particolare dei locali lavanderia e stireria e degli spogliatoi del personale) e nella manutenzione integrale degli impianti elevatori esistenti (obsoleti e comunque soggetti a continui fermi e malfunzionamenti), sistemazione delle porte (in particolare, ma non esclusivamente, REI), ed opere murarie - stuccature e tinteggiature di tutte le stanze e degli spazi comuni ai piani)	X	X	X
Riqualificazione, riorganizzazione ed adeguamento degli spazi fisici e degli arredi del III° piano (nucleo demenze)	X	X	X
Revisione dei piani di attività assistenziale alla luce di una riorganizzazione complessiva e radicale dell'attuale assetto organizzativo	X	X	X

Conferma della supervisione psicologica, ulteriore rispetto a quanto previsto dalle Direttive Provinciali e specificatamente rivolta al <i>c.d.</i> nucleo demenze, pur in assenza di specifico finanziamento provinciale	X	X	X
Adesione ai plurimi progetti attivati (o in fase di progettazione) sul tema del disturbo comportamentale, riconducibili ai “mondi” della demenza e della psichiatria	X	X	X
Collaborazione per l'accoglienza presso la Rsa ed il nucleo demenze di soggetti tirocinanti	X	X	X
Maggiore razionalizzazione e qualificazione delle spese	X	X	X
Prosecuzione del progetto di gestione associata con le A.p.s.p. di Ledro e Dro e sperimentazione di ulteriore integrazione con l'A.p.s.p. Fondazione Comunità di Arco	X	X	X
Revisione del processo di somministrazione della terapia farmacologica	X	X	X
Studio e valutazione della possibilità, strettamente correlata alla necessità, di rafforzamento della dotazione di personale	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
Miglioramento PAI (strutturazione del documento) con la necessaria partecipazione, laddove possibile, dei familiari	X	X	X
Formazione/supervisione operatori sul tema “gestione del fine vita”	X	X	X
Formazione/supervisione operatori per tema “maltrattamenti”	X	X	X
Dematerializzazione dei documenti, anche in	X	X	X

un'ottica di miglioramento delle comunicazioni			
Rinnovo accreditamento istituzionale	X	---	---

d) Piano di finanziamento

Con la necessaria premessa che l'anno 2022 sarà, come il 2021, condizionato dall'andamento dell'emergenza sanitaria (ad oggi prorogata al 31 marzo 2022), per le attività di certa realizzazione nel Bilancio Preventivo Economico Pluriennale di Previsione relativo al triennio 2022 - 2024, 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:

- i costi della produzione difficilmente potranno essere ulteriormente compressi, salvo talune specifiche voci (a titolo meramente esemplificativo "appalto pulizie", su cui comunque si è già agito, in misura percentualmente rilevante, nel corso dell'anno 2020) per le quali andrà effettuata un'analisi attenta al fine di evidenziare possibili spazi di razionalizzazione. Dall'esito del progetto "controllo di gestione" risulta peraltro, nella comparazione con le altre strutture, che l'Ente A.p.s.p. *Città di Riva* di Riva del Garda ha livelli di costo che si attestano nella media del sistema delle RSA provinciali.

In particolare, con riferimento all'anno 2022, occorre rilevare consistenti aumenti di costo nelle utenze, in particolare la voce teleriscaldamento (+ 45%), gas e luce elettrica (+ 25%) e nei generi alimentari (+ 25%);

- una reale consapevolezza della forte criticità esistente in ordine ai trasferimenti ordinari (retta sanitaria, tipologia di posto letto convenzionato/base/sollievo/nucleo-, *budget* farmaci e presidi, specialistica, potenziamento parametro medico ed infermieristico, centro diurno) e della dimensione (dunque della redditività) dei servizi territoriali (pasti a domicilio e bagni assistiti, fortemente ridottisi nel tempo);

- il blocco pluriennale della retta alberghiera.

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 e degli altri costi di gestione.

In tale prospettiva sarà confermata, anche per il 2022, l'adesione ai progetti Smart Point con l'obiettivo di costruire un sistema condiviso di monitoraggio dei costi delle Apsp e Rsa del Trentino.

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, in particolare le Apsp di Ledro e Dro.

Accanto al predetto percorso di integrazione dei servizi si prevede di operare per ampliare al massimo la collaborazione con le Apsp operanti sul territorio della Comunità che, al momento, risultano escluse (o parzialmente coinvolte, ossia Fondazione Comunità di Arco e Casa Mia), con l'obiettivo di definire un percorso che porti ad una progressiva integrazione di servizi aziendali comuni (in particolare coordinamento medico e servizi amministrativi).

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.

Un importante obiettivo da perseguire è quello di far evolvere l'attuale sistema di governance nella 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, destinato a dare risposte ad un'utenza compresa tra l'età giovanile e

quella anziana, e ciò anche alla luce della recente riforma del Welfare anziani che porterà, nei prossimi anni, all'istituzione, a livello di Comunità, della nuova Agenzia Spazio Argento.

Tale progetto 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 ad economie di scala, di risparmi sui costi di gestione e ricadute positive sulle comunità di riferimento.

d.2) Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare

Si riassumono di seguito gli interventi previsti nel prossimo triennio:

Analisi concreta dello studio di fattibilità per l'adeguamento della struttura di via Ardaro, sede dell'attuale Rsa, al fine di ridurne la capienza a 55/60 posti letto e coordinarne le funzioni con la Rsa di nuova costruzione.

Il trasferimento di parte dell'attività della Rsa nella struttura di nuova edificazione (60 posti letto) comporterà, verosimilmente nel corso del 2023, un forte impegno di tutta l'organizzazione per una rivisitazione complessiva del servizio-i; conseguentemente sarà necessario prevedere una ristrutturazione progressiva dell'attuale edificio, realisticamente a partire dall'anno 2024, adeguandolo alle nuove esigenze del servizio di Rsa che dovrà gestire una struttura integrata, costituita da due differenti edifici residenziali con una capienza complessiva di 120 posti letto: in tal senso, con decreto n. 9 di data 14 dicembre 2021 è stata presentata alla Pat *“richiesta di contributo in conto capitale per il finanziamento di interventi su immobili destinati a Residenze Sanitarie Assistenziali (R.S.A.) e a servizi socio sanitari diversi dalle R.S.A., ai sensi dell'art. 19 bis della L.P. 28.05.1998 n. 6: riqualificazione, ai fini dell'adeguamento agli standard strutturali dei servizi gestiti, dell'edificio di RSA, sede di Via Ardaro 20/A, p.ed. 1398 C.C. Riva, della Apsp “Città di Riva” di Riva del Garda”.*

Anno 2022

- completamento dei lavori di manutenzione straordinaria dell'ex primo padiglione dell'ospedale civile di Riva del Garda sulla base del programma definito in accordo con la PAT nell'ambito del contratto di comodato, per l'utilizzo della struttura, per euro 600.000,00 ca. (nel corso dell'anno 2014 era scaduto il contratto di concessione in comodato gratuito alla provincia autonoma di Trento dell'immobile che ospitava il primo padiglione ospedaliero adibito a succursale del Liceo Maffei di Riva del Garda).
- realizzazione impianto fotovoltaico da installare su sede dell'Apsp in via Ardaro con un investimento pari ad euro 74.000 da realizzarsi in autofinanziamento. Tale intervento, previsto anche nei piani degli anni scorsi, potrà essere realizzato in caso di disponibilità di risorse proprie e se individuate idonee modalità di finanziamento che consentano il recupero di parte della spesa. La quota di spesa che rimarrà a carico del bilancio aziendale sarà ammortizzata secondo le aliquote previste dalla normativa
- intervento di ristrutturazione integrale di nr. 5 alloggi di Casa Formenti per trasformarli in alloggi protetti destinati ad accogliere soluzioni abitative per anziani a bassa protezione attraverso la sperimentazione di forme di cohousing o la dotazione di attrezzature domotiche.

Apertura nuova Rsa

Il Consiglio di Amministrazione sarà impegnato, fino alla scadenza del proprio mandato, e con il coinvolgimento di tutto il personale e di eventuali professionalità "esperte", nello studio del modello organizzativo di gestione della nuova struttura (cittadella dell'accoglienza), che potrebbe essere operativa a fine 2023.

Grande impegno, nel corso degli anni 2022 - 2024, sarà dedicato, tenuto conto dell'andamento della programmazione a livello provinciale e dell'incremento della ricettività delle strutture residenziali gestite dall'Apsp "Città di Riva" da 87 a 120 posti letto, all'individuazione, previo confronto con i competenti servizi provinciali, la Comunità di Valle ed il

Comune di Riva del Garda, delle modalità per collocare sul mercato, con adeguate e differenziate offerte di servizi, i posti che non saranno oggetto di convenzionamento con il Servizio sanitario provinciale.

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	2022	2023	2024
Attenta programmazione e costante monitoraggio delle singole attività affinché ogni ospite residente o accolto in orario diurno in struttura sia seguito/assistito in misura	X	X	X

adeguata: progetto di			
miglioramento "spazio ascolto"			

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 2022, 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 in atto, 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;
- sostenere l'implementazione del sistema informativo aziendale dell'area socio-assistenziale e sanitaria ed in particolare l'utilizzo di nuovi applicativi e tecnologie informatiche per sistematizzare la raccolta dei dati;
- 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 2022 - 2023 - 2024

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 2022 viene deliberato in pareggio a fronte di un aumento della retta alberghiera (quota a carico dell'utente) pari ad € 0,80/*pro die/pro ospite* e comunque a fronte di un importante sforzo di contenimento delle principali voci di costo e delle tariffe dei diversi servizi (sostanzialmente invariate rispetto all'anno 2020). Nell'elaborazione del documento si è tenuto altresì conto dei rimborsi previsti dalla Provincia Autonoma di Trento a fronte dei costi derivanti dal rinnovo e dalla vacanza contrattuale.

Il budget 2022 ed il bilancio triennale 2022 - 2023 - 2024 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 2022 e nel bilancio pluriennale saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziari.

Il documento contabile è stato redatto considerando:

- che negli anni di riferimento 2022 - 2024 sia mantenuto costante il finanziamento provinciale per i posti di Rsa e sia garantito il rimborso dei costi di adeguamento dei trattamenti economici del personale al nuovo contratto di lavoro, peraltro già scaduto, ed alla conseguente vacanza contrattuale;
- un aumento della retta alberghiera nella misura di € 0,80 nell'anno 2022, € 0,50 nell'anno 2023 ed ugualmente € 0,50 nell'anno 2024;
- un leggero incremento 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 di 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;
- blocco dei costi del personale ottenuti attraverso riorganizzazione ed efficientamento, anche attraverso il modello della gestione dei servizi in forma associata.
- crescita degli ammortamenti determinata dall'incremento degli investimenti con mezzi propri in assenza di contributi provinciali.

Se l'andamento degli esercizi 2022 - 2023 - 2024 dovesse confermare le previsioni non dovrebbe essere necessario ricorrere a manovre di bilancio per la copertura di eventuali perdite.

Per i dati di dettaglio del bilancio preventivo economico triennale 2022 - 2023 - 2024, si rinvia all'allegato B) alla deliberazione nr. 51 di data 30 dicembre 2021.