

Copia

Allegato A) deliberazione nr. 47 d.d. 29.12.2017

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



BUDGET ANNO 2018

**Il Presidente
F.to Lucio Matteotti**

**Il Direttore
F.to Gianfranco Maino**

Riva del Garda, 29 dicembre 2017

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

BUDGET PER L'ESERCIZIO 2018

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.

Nel corso del 2017 , lo Statuto dell'azienda è stato modificato per adeguarlo alle modifiche introdotte dalla legge regionale 28 settembre 2016, n. 9 "Modifiche alla legge regionale 21 settembre 2005, n. 7 concernente "Nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza - aziende pubbliche di servizi alla persona";

La Giunta Regionale con deliberazione nr. deliberazione nr. 91 d.d 12.04.2017 ha approvato il nuovo Statuto dell'ente, 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. Nel corso del 2017 in conseguenza delle modifiche statutarie apportate sono stati modificati anche i regolamenti aziendali di contabilità, di organizzazione e dei contratti.

La L . R. 7/2005, all'art. 40 , prevede che le Apsp debbano predisporre entro il 31 dicembre di ogni anno un documento di programmazione economica di durata triennale ed un bilancio preventivo annuale - budget.

Il bilancio preventivo annuale che l'Apsp "Città di Riva" si appresta ad approvare per l'anno 2018 come già era accaduto per quello dell'anno 2017 si colloca in un periodo che presenta aspetti di grande criticità ed incertezza nella storia recente dell'azienda.

E' nota che sin dalla sua costituzione l' Apsp "Città di Riva" ha operato nella prospettiva di caratterizzarsi sempre più come un'azienda "multiservizi", che sta perseguendo l'obiettivo di diversificare e qualificare in maniera sempre più appropriata i servizi erogati per rispondere ai bisogni sempre più complessi dell'utenza di riferimento che non è più esclusivamente costituita da utenti anziani.

Il documento 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. 2194 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 .

Anche quest'anno in fase di approvazione del budget , del documento programmatico e del bilancio preventivo triennale è opportuno sviluppare alcune riflessioni sull'evoluzione del modello italiano di welfare in Italia alla luce dei recenti sviluppi della crisi economica.

La ricaduta della crisi economica ha fatto emergere, anche in maniera drammatica l'estrema fragilità delle reti familiari/amicali rispetto ai bisogni sociosanitari dei soggetti e, fenomeno decisamente sottostimato, si indeboliscono ulteriormente (stress, depressioni, conflitti, impoverimento), spesso a svantaggio di alcuni soggetti, quali le donne, che possono maggiormente cadere in queste condizioni per far fronte ai bisogni non presi in carico dall'attuale sistema welfare. Un "impoverimento" grave, che ha ampliato la "platea" dei "vulnerabili", di quella fetta di popolazione esposta a potenziali rischi di "impoverimento ed emarginazione" sottostimando e sottovalutando i fenomeni complessi che lo caratterizzano e che coinvolgono strati sociali che fino a qualche tempo sembravano non essere esposti a rischi e per questo sarebbe necessario approfondire il fenomeno con analisi e riprogettazione dei servizi consapevoli e lungimiranti.

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 , preventiva, del bisogno.

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

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

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

Anche quest'anno si ritiene opportuno ribadire quanto affermato negli anni scorsi e cioè che le riduzioni apportate a livello nazionale alla spesa sociale, pongono l'interrogativo, su come realizzare i principi della L. 328/2000, di riordino del sistema welfare, relativi all'omogeneizzazione dei servizi essenziali senza incorrere nel forte rischio di un livellamento verso il basso, o di un arretramento delle condizioni di salute che si manifesta anche con l'incremento delle cronicità , ormai comparse anche in segmenti di età che non corrispondono solo a quella anziana.

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 come "flessibili", per le 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, nel breve e nel medio periodo, un risanamento con ricadute sufficientemente significative che possano generare benefici a favore del sistema welfare.

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

Nonostante i deboli segni di ripresa economica rilevati nel corso del 2017 sono presenti le ricadute delle conseguenze della crisi economica che, dal 2008 ha colpito il nostro paese, e che in questi ultimi anni, seppur in maniera più attenuata, ha dispiegato i suoi effetti anche in Provincia di Trento.

Nel delicato "momento storico" che stiamo vivendo la spesa sociale, al di là delle dichiarazioni di principio, non viene posta in relazione con il "benessere" dei cittadini ma viene individuata come uno degli elementi che aggravano la profonda crisi che stiamo vivendo, e viene considerata insostenibile nel medio lungo periodo.

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

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

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

In un contesto di questo genere è necessario ripensare le priorità, soprattutto in una fase come questa, di costante contrazione delle risorse, cercando di qualificare meglio le risorse destinate ad affrontare la cronicità.

Nel corso del 2017, grazie all'inizio della pianificazione a livello territoriale per l'approvazione del nuovo Piano Sociale di Comunità , si sono aperti alcuni importanti spazi di riflessione e di ripensamento collettivo per immaginare risposte diverse ed innovative volte ad alla costruzione di reti territoriali in grado di ottimizzare l'impiego delle risorse, stimolando la capacità innovativa e progettuale degli attori pubblici e privati della rete, uscendo dalla logica degli ultimi anni, concentrata soprattutto sui tagli, più o meno "lineari" , della spesa, con l'obiettivo di mantenere i livelli "benessere" della popolazione in generale, considerate le previsioni dell'aspettativa di vita, per far sì che possa essere condotta con la massima autonomia possibile in ambienti protetti anche in presenza di una forte dipendenza nelle attività della vita quotidiana, nel forte sostegno offerto alle famiglie.

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

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

Come già fatto in occasione dell'approvazione del budget 2017 l'accoglienza di persone con trattamenti sanitari complessi nelle Rsa gestite da Apsp, nel particolare contesto "storico" di grandi trasformazioni sociali ed economiche come quello che stiamo vivendo, determina un sicuro risparmio a favore del servizio sanitario provinciale derivante dal minore ricorso all'ospedalizzazione dell'utenza anziana affetta da polipatologie, ma una decisa crescita del fabbisogno di risorse per le Apsp.

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

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

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

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

L'invecchiamento della popolazione con il conseguente aumento delle malattie croniche, che richiedono cure di lungo periodo, mette sempre più in difficoltà le famiglie nel riuscire a fornire un sostegno al proprio anziano non autosufficiente. Questa situazione potrebbe aprire per le 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 ha fatto ricadere su altri soggetti la risposta a bisogni che prima trovavano nella famiglia le risposte ai bisogni emergenti.

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

La previsione di incremento della popolazione over 65 nel periodo 2009 - 2020 è stata stimata nella misura del 15,21% e quella della popolazione over 75, maggiormente esposta a rischi di malattia e disabilità, del 31,59%.

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

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

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

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

L' Azienda Pubblica di servizi alla persona "Città di Riva", ha cercato di recitare il proprio ruolo sia come gestore di servizi che co- attore dei processi di programmazione e sperimentazione, partecipando attivamente sia alla progettazione partecipata del nuovo Piano Sociale di Comunità, che ad importanti progetti innovativi sviluppati in sinergia tra diverse realtà pubbliche e private del territorio come il progetto ideato in forma partecipate nell'ambito del bando promosso dalla Fondazione Caritro "Welfare a Km. 0" , denominato "La città invisibile".

Si ritiene che vada sottolineato anche quest' anno che già dall'anno 2009, anno di insediamento del primo Cda della nuova Azienda, la nuova Aps ha proseguito il cammino iniziato dall'IPAB Casa di Soggiorno per Anziani che , unitamente alle altre IPAB operanti sul territorio comprensoriale, aveva dato vita con l'allora Comprensorio Alto Garda e Ledro , ancora nell'anno 2005, ad un accordo di programma, per la gestione dei servizi socio assistenziali , nell'ambito del quale il ruolo dei soggetti aderenti è stato improntato a superare la caratteristica di pura "committenza" nell'affidamento e gestione dei servizi socio assistenziali con la sperimentazione di approcci alla progettazione , implementazione e gestione dei servizi esistenti e di nuovi servizi istituiti improntati all'integrazione tra i diversi soggetti coinvolti in un' ottica di partnership.

Il processo di revisione dell'accordo di programma, 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 era giunto al termine già nel corso del 2016 e dovrebbe essere applicato nel corso del 2018. Al momento della stesura della

presente relazione l'accordo sta proseguendo ancora sulla base delle specifiche di servizio definite nel 2012.

Come già evidenziato lo scorso anno, negli anni futuri potrebbero intervenire ulteriori cambiamenti in seguito dell'apertura di nuovi spazi di mercato nei servizi alla persona, nell'ambito dei 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 potrebbero essere offerte dalla possibile trasformazione 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, in "voucher" di servizio.

Si auspica che la nuova legislatura provinciale porti con sé la completa e definitiva attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007 n. 13, con la promozione attiva di nuovi processi e sistemi di welfare territoriale caratterizzati da un diverso approccio rispetto al passato, con una possibile rivalutazione, del ruolo delle municipalità e dei diversi soggetti (realtà associative, privato sociale in genere ecc...) che a diverso titolo operano sul territorio. In questo contesto l'Apsp "Città di Riva" potrà candidarsi da sola o in rete con altri partner, sia come gestore di servizi sia come co-attore dei processi di programmazione e sperimentazione.

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 e proseguirà anche nel 2018, consistente in un pacchetto di servizi, con tariffe a totale carico degli utenti, offerto in maniera unitaria dalle 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. Il ritorno economico dei servizi proposti dalla rete è ancora di scarsa significatività, ma nel corso del 2018, saranno intraprese azioni di promozione attiva dei servizi della rete anche grazie al sostegno della Cassa Rurale Alto Garda.

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. 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 ospedaliero oltre a disporre, in comodato gratuito, con l'onere di gestione e cura della manutenzione ordinaria e straordinaria, della struttura di via Ardaro denominata Casa Mielli, nella quale in sono ospitati gli alloggi protetti;
- 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.

- 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 ospedaliero oltre a disporre, in comodato gratuito, con l'onere di gestione e cura della manutenzione ordinaria e straordinaria, della struttura di via Ardaro denominata Casa Mielli, nella quale in sono ospitati gli alloggi protetti;

Anche l'anno 2018, l'Apsp "Città di Riva" sarà 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.

Nel corso dell'anno 2018 si auspica inoltre che il servizio Appalti della Provincia Autonoma di Trento possa procedere all'affidamento dei lavori di costruzione della nuova Rsa e che si possa dare inizio ai lavori che avranno una durata stimata di ca. due anni e comporteranno un ampliamento della ricettività della Rsa e la possibilità di disporre di spazio residenziali per un'ulteriori diversificazione dei servizi.

Compatibilmente alle disponibilità di bilancio della Provincia Autonoma di Trento si prevede inoltre di verificare la possibilità di acquisire un adeguato contributo in conto capitale , a valere sul piano degli interventi previsti per la nuova legislatura effettuare lavori di adeguamento della sede di Via Ardaro, che ospita la Rsa (che resterà operativa anche a conclusione del nuovo intervento) , riducendone la capienza a 60 posti letto e coordinandone le funzione con la nuova Rsa che sarà edificata. L'intervento avrà l'obiettivo di migliorare il confort residenziale complessivo della struttura e completare la riqualificazione dell'edificio ai fini del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale, con l'obiettivo di separare e meglio caratterizzare le diverse funzioni.

Nel corso dell'anno 2014 come è noto è scaduto il contratto di concessione in comodato gratuito alla provincia autonoma di Trento dell'immobile che ospitava il primo padiglione ospedaliero adibito a succursale del Liceo Maffei di Riva del Garda.

La Provincia dopo aver imposto il rinnovo a titolo gratuito per tre anni del comodato, non ha più proceduto alla sottoscrizione dell'apposito contratto di comodato ed in questo momento sta occupando l'immobile con oneri che , per il momento , stanno ricadendo a carico dell' amministrazione.

L'amministrazione dell'Apsp si è sempre dichiarata favorevole al rinnovo contrattuale ed auspica, ed ha ipotizzato nel corso del 2017, una soluzione della vicenda che porti alla sottoscrizione di un nuovo accordo, che dovrebbe essere siglato nei primi mesi del 2018, nel quale saranno definite le contropartite a favore dell'Apsp, in accordo con l'amministrazione provinciale, che potrebbero essere costituite dalla realizzazione, con costi a carico dell'Amministrazione provinciale di:

- uno spazio destinato ad archivio.
- 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.

L'evoluzione dei bisogni di assistenza e cura della popolazione e il crescente livello qualitativo richiesto ai servizi erogati dall'Apss "Città di Riva", continuano ad essere influenzati da fattori diversi più volte evidenziati negli ultimi anni :

- 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'Apss 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 Apss 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 già manifestasi da qualche anno 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 provinciali sull'assistenza sanitaria nelle RSA, l'attività delle nucleo ad alto fabbisogno assistenziale destinato ad accogliere persone con problemi di demenza e disturbi comportamentali;
- L'aumento di casi implicanti decisioni sanitarie complesse sul piano etico (utenti in età adulta e adulta matura, persone affette da malattie neurodegenerative ecc..)

- L'importanza crescente della rete familiare quale interlocutore fondamentale dei processi di cura;
- La difficoltà di promuovere nuovo volontariato,
- La crescente legittimazione sociale delle Apsp e per i servizi destinati alle persone non autosufficienti , il servizio di Rsa, quale "soggetto" di riferimento per la gestione unitaria della complessa "filiera" di servizi alla non autosufficienza.

Si ritiene opportuno ribadire anche quest'anno che la qualificazione ulteriore degli attuali servizi istituzionali dovrà scaturire da una sensibilità ai cambiamenti in atto e coinvolgere gli operatori, gli ospiti e i familiari, 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:

La 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, anche per i nuclei residenziali del primo e secondo piano della Rsa.

La prosecuzione di progetti di qualificazione degli spazi residenziali e delle attività del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale, portando avanti i progetti iniziati dal 2015 , con l'inizio della trasformazione degli ambienti e spazi di vita e, nel 2016 con l'inizio del "Progetto Accoglienza", proseguite nel 2017 che nel corso del 2018 dovranno portare ad una riorganizzazione complessiva delle attività di servizio del nucleo ad alto fabbisogno e ad una sempre maggior qualificazione delle attività degli altri nuclei della Rsa.

Si proseguirà anche con il potenziamento delle iniziative di supporto formativo e psicologico per gli operatori ed i familiari degli utenti;

La promozione a livello territoriale delle attività dell'Apsp attraverso iniziative che ne valorizzino il ruolo ricoperto nel territorio di riferimento. In particolare va citato nuovamente su questo piano il progetto "Welfare privato".

Il potenziamento delle politiche di gestione e sviluppo e formazione continua delle risorse umane.

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'ApSP, 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'Apsp "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 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.

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.

Nel corso del 2018 si proseguirà il lavoro sul tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, che, dopo il conseguimento da parte dell'Apss "Città di Riva" della certificazione "Family Audit ", e 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 Apss.

Nel breve periodo non è prevista l'esternalizzazione di ulteriori servizi oltre a quelli di pulizia ambientale e del servizio di noleggio e lavaggio della biancheria piana 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 dal nuovo Cda che dovrebbe entrare in carica a maggio 2019.

L'attenzione alla ricaduta sociale dell'attività dell'azienda, già considerevole, sarà mantenuta anche con riferimento ai lavoratori. Nei servizi assistenziali 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 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'equipe 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:

- Revisione delle principali procedure organizzative del servizio assistenziale attraverso la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc in previsione del rinnovo dell'accreditamento istituzionale che avverrà ad inizio 2018.
- Riduzione delle misure di contenzione in atto applicate ai residenti in seguito all'attuazione dello specifico progetto formativo e sperimentazione sul campo degli apprendimenti.
- Favorire attraverso interventi formativi sull'equipe lo sviluppo di un clima di lavoro di tipo "collaborativo"
- 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.

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

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

La differenziazione delle attività istituzionali

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'équipe 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	Relazione con l'équipe, l'utenza, i familiari	Migliorare le competenze relazionali/comunicative del personale

	formativo partito nel corso 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, proseguendo 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'équipe 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'équipe 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 paziente.

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

Contenimento dei costi sanitari e di gestione

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

In tale prospettiva sarà confermata, anche per il 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 triennali.

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

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.

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, se sostenuto adeguatamente e con convizione anche da parte della Comunità Alto Garda e Ledro, 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.

Il processo partecipativo che ha portato all'elaborazione del nuovo Piano Sociale di Comunità, nel corso del 2017, ha fatto emergere opportunità di apertura di 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'Apss Città di Riva nella cura delle persone anziane non autosufficienti ospiti dei servizi residenziali, potranno essere valorizzate sul territorio cittadino e dei comuni dell'ambito di riferimento (Nago Torbole e Tenno), attraverso la 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 per il 2018 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 corso del 2018 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 2018 non si prevedono incrementi dei costi dei servizi offerti e sono previste sconti a favore degli 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'ApSP per assicurarne il pieno utilizzo durante l'anno con il miglioramento dei ricavi provenienti dalla gestione del patrimonio immobiliare. L'obiettivo per il 2018 per questa specifica tipologia di servizio sarà quella di dar vita ad almeno un progetto 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 non solo per il 2018 ma del triennio 2018 – 2019- 2020 e di ciò è stata data evidenza nel piano programmatico triennale.

L'Apsp "Città di Riva", si pone l'obiettivo 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 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 facilitatore 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.

Il progetto delineato prevede che, 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.

Lavori di costruzione della nuova Rsa

Apertura nuova Rsa

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. Se ciò avverrà, considerate le tempistiche per la realizzazione della nuova struttura (720 giorni) che la nuova struttura potrebbe essere disponibile per essere resa operativa a fine 2020.

Con questa prospettiva l'impegno del Consiglio di Amministrazione e tutta la struttura, già a partire dal momento dell'inizio dei lavori dovrà essere quello di presidiare con attenzione il cronoprogramma per assicurare il rispetto dei tempi previsti di realizzazione della struttura ed allo stesso tempo, con il coinvolgimento di eventuali professionalità "esperte", iniziare, con un approccio di tipo partecipativo, un percorso di studio del modello organizzativo di gestione del nuovo servizio di Rsa, che sarà adottato a conclusione dei lavori di realizzazione della nuova struttura.

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.

Quanto elaborato nel corso del 2018 e dei primi mesi del 2019 sarà messo a disposizione del nuovo Cda , che dovrebbe essere operativo dal maggio 2019, in modo che possa tracciare le linee del futuro sviluppo del servizio e che potrà 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.

Le direttive 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. 2194 di data 14 dicembre 2017 iur non operando riduzioni al finanziamento, per le Apsp con la tariffa di Rsa più alta della media provinciale il blocco anche per l'anno 2018, di tale tariffa.

Va osservato anche quest'anno che il provvedimento adottato, appare fortemente lesivo dell'autonomia delle aziende, poiché priva le aziende di una delle poche "leve" operative a disposizione, considerato che il blocco della tariffa riconosciuta per la quota sanitaria, unita alla riduzione della possibilità di ottenere l'erogazione di contributi in conto capitale, continuerà a creare non poche difficoltà di gestione del servizio Rsa.

Anche le tariffe degli altri servizi in convenzione (pasti – bagni – centro diurno) non subiranno incrementi degni di nota e, per il centro diurno, il contenimento delle risorse a disposizione al fine di omogeneizzare i modelli organizzati e le tariffe praticate su tutto il territorio provinciale e la sempre maggior standardizzazione del servizio non fanno prevedere per il 2018, significativi incrementi di fatturato, se non la possibilità di promuovere attraverso campagne mirate per far conoscere alla popolazione l'esistenza dei servizi, i servizi a pagamento con totale tariffa a carico dell'utente.

Anche in occasione dell'approvazione del budget 2018, si ritiene opportuno ribadire quanto già affermato in varie occasioni in passato e cioè che, in questa congiuntura, potrebbe essere determinante una declinazione meno burocratica delle disposizioni previste in materia di integrazione socio sanitaria previste nella legge provinciale 23 luglio 2010, n. 16, che promuovono l'integrazione socio-sanitaria dei servizi finalizzati a soddisfare i bisogni di salute della persona che necessitano dell'erogazione congiunta di prestazioni sanitarie e di azioni di protezione sociale, con l'obiettivo di garantire la continuità curativa e assistenziale nelle aree materno - infantile, anziani, disabilità, salute mentale e dipendenze.

Il lavoro quotidiano portato avanti in questi anni testimonia quante e quali siano le difficoltà di costruire nel concreto momenti di autentica integrazione, che avrebbero bisogno in primo luogo della condivisione di percorsi culturali comuni tra sociale e sanitario e della valorizzazione delle capacità di "forzare" positivamente i tradizionali schemi di azione dei servizi per costruire efficaci "organizzazioni temporanee", costituiti da operatori appartenenti ai diversi servizi, in grado di rispondere in maniera dinamica ai bisogni dell'utenza.

Si auspica che la riforma del sistema di welfare anziani con l'istituzione a livello di Comunità della nuova Agenzia Spazio Argento, possa rivitalizzare la funzione dei punti unici di accesso che potrebbero costituire una formidabile opportunità di autentica integrazione su iniziative concrete per ampliare e qualificare la gamma di servizi resi al territorio ma, che per il momento, escludono le Apsp dalla fase di costruzione delle progettualità e favorisca la costruzione di autentici momenti di integrazione socio sanitaria sul campo, vero punto di forza della rete.

Importanti servizi, come il Centro Diurno, che oggi rientra a pieno titolo nell'area di integrazione socio sanitaria potrebbero riacquistare quella flessibilità che li aveva sempre caratterizzati, rispondendo in maniera più appropriata ai bisogni dell'utenza che vi si rivolge.

Con l'istituzione della nuova agenzia si spera di poter cambiare radicalmente la tendenza manifestatasi negli ultimi anni, nelle scelte e negli indirizzi, di una sempre maggior subordinazione della complessa articolazione socio-sanitaria alla logica

aziendalistica del comparto sanitario con il solo obiettivo di un contenimento dei costi, con scarsa attenzione alla qualità dei servizi.

La riforma del sistema di welfare anziani può aprire nuovi spazi per le Apsp , ma solo se sarà riconosciuta e valorizzata la loro autonomia operativa e la loro capacità innovazione ed il loro protagonismo in materia di progettazione e gestione di nuovi servizi.

Le aziende che operano sul territorio dell'Alto Garda e Ledro dovranno essere in grado di operare sempre di più secondo una logica di "rete", di condividere strategie comuni ed una progettualità che nel medio periodo le porti verso una sempre maggior integrazione, con una nuova struttura aziendale sempre più integrata ed una governance unitaria tutta da definire e che potrebbe uscire dal confronto con le Amministrazioni Comunali e la Comunità.

Dovrà essere mantenuto il riferimento alla "centralità" dell'utenza, favorendo la partecipazione degli utenti, singoli od organizzati, alla "costruzione" del servizio, anche al di fuori degli schemi predeterminati, favorendo la diffusione di un "approccio capacitante", che valorizzi il contributo della potenziale utenza, in forma singola o collettiva, alla costruzione di modelli di sistemi di servizio che mettano al centro della loro azione l'ascolto del singolo e della comunità.

Anche in fase di predisposizione del budget 2018, come era avvenuto negli anni scorsi, il Consiglio di Amministrazione, ha riservato una forte attenzione ai temi affrontati in precedenza, consapevole che il "sistema" dei servizi vada riorganizzato in profondità perché se, è doveroso lavorare e fare sistema per riorganizzare il settore e renderlo più flessibile ed efficiente nelle risposte , il contenimento dei finanziamenti al settore ormai diventato strutturale , toglie risorse di importanza vitale per il mantenimento della qualità del servizio, che dipende in larga misura dall'apporto del personale che incide per circa il 70% sui costi del servizio, compreso il costo del direttore che , nel budget, viene incluso tra le voci di costo relative agli "Organi istituzionali".

Quanto affermato sopra conferma l'urgenza di concretizzare la progettualità, formalizzata nel corso del 2017, che porti alla semplificazione dell'attuale articolazione delle aziende di servizi alla persona presenti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro (attualmente cinque , delle quali una che si occupa di minori) , con la prosecuzione convinta di un progetto di forte integrazione, nel breve periodo, che porti a condividere servizi e risorse per rispondere alle sfide poste da un welfare in profonda trasformazione in maniera più appropriata , con una struttura organizzativa più forte e maggiore autonomia economico finanziaria.

Il Consiglio di Amministrazione, ha comunque operato per un forte contenimento dei costi di gestione in un contesto che vede l'azienda obbligata a non incrementare le tariffe per il servizio di Rsa e contenere l'incremento di quelle degli altri servizi.

Il budget 2018 viene deliberato sostanzialmente in pareggio, grazie anche al fatto che la Provincia Autonoma di Trento ha confermato di riconoscere a titolo di contributo il maggior onere derivante dall'applicazione del nuovo contratto collettivo

di lavoro del personale, dopo aver operato un contenimento dei costi di gestione e valutato con grande prudenza le possibilità di incremento dei ricavi. La tabella che segue con evidenziati i dati di raffronto con il budget dell'anno precedente testimonia lo sforzo del Cda e degli uffici amministrativi per mantenere in equilibrio il bilancio

A.P.S.P. "CITTA' DI RIVA"				
ANALISI DATI BUDGET 2018 / 2017 : COSTI E RICAVI				
	BUDGET 2018	BUDGET 2017	differenza 2018/2017	INCR./DECR. %
CONTRIBUTO ASSISTENZ. SANITARIA	2.532.750,77	2.532.750,77	-	0,00
RICAVI COMPLESSIVI	5.166.053,68	5.108.463,32	57.590,36	1,13
COSTI COMPLESSIVI	5.157.703,73	5.100.881,98	56.821,75	1,11
				INCRID.%
COSTI DELLA PRODUZIONE	5.157.703,73	5.100.881,98	56.821,75	1,11
di cui:				
CONSUMO DI BENI E SERVIZI	1.393.478,42	1.340.864,42	52.614,00	3,92
COSTO DEL PERSONALE	3.674.005,31	3.676.517,56	- 2.512,25	-0,07
AMMORT. E ONERI DIVERSI	90.220,00	83.500,00	6.720,00	8,05
RETTA ALBERGHIERA 2018	€ 48,20			
RETTA ALBERGHIERA 2017	€ 48,20			
INCREMENTO EURO/GIORNO TARIFFE	€ 0,00			
INCREMENTO % 2018 / 2017	0,00%			
INCREMENTO% RETTA ALBERGHIERA DAL 2008 AL 2017	5,81%			
TASSO DI INFLAZIONE PROGRAMMATA DAL 2008 AL 2017	10,70%			

Anche il 2018 si preannuncia estremamente delicato e, comunque, sarà affrontato con serenità nella consapevolezza che eventuali squilibri, tra costi e ricavi, potranno essere affrontati grazie alla buona dotazione di riserve dell'azienda.

L'offerta di servizi dell'azienda per il 2018 conferma a grandi linee l'assetto degli anni precedenti e cioè :

una struttura residenziale, destinata a Residenza Sanitaria Assistenziale di 87 posti letto, organizzati con le caratteristiche ed i criteri definiti dalla L. P. 6/98 e dalle altre normative di settore.

La diversificazione dei servizi erogati attuata nel corso degli ultimi anni consente di ricorrere al servizio di accoglienza a titolo definitivo presso il servizio di Residenza Sanitaria Assistenziale, gestita dall'azienda, solo dopo che il richiedente ha usufruito di tutti quei servizi alternativi, domiciliari e/o semiresidenziali oltre all'assegno di cura, che hanno l'obiettivo del mantenimento più a lungo possibile, della persona nella propria abitazione o famiglia.

L'accoglienza a titolo definitivo in R. S. A., a causa dell'elevato numero di anziani in lista di attesa è ormai quasi esclusivamente riservata a persone in condizioni di grave non autosufficienza, situazione con la tendenza ad acutizzarsi dopo l'approvazione della nuova normativa sull'assegno di cura e delle nuove modalità di valutazione delle domande di inserimento da parte dell'U.V.M.

Accanto al servizio di R. S. A., l'Apsp è in grado di offrire attualmente altre tipologie di servizio destinate ad utenza anziana o adulta:

- Il servizio residenza sanitaria assistenziale prevede che 4 posti letto siano adibiti per interventi di accoglienza, classificati come "posti di sollievo", che hanno l'obiettivo di dare risposta ad un "bisogno temporaneo e programmato di assistenza" delle famiglie, usufruibile, dallo stesso utente, per un periodo massimo di 60 giorni nel corso dell'anno e 15 posti letto siano destinati, nell'ambito del Nucleo ad Alto Fabbisogno Assistenziale organizzato all'interno della RSA e strutturato per garantire assistenza specifica a persone affette da demenza.
- L'Apsp continuerà anche nel 2018 ad offrire in particolare agli utenti del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale ed ai loro familiari un qualificato servizio di assistenza psicologica e continuerà anche ad offrire al territorio il servizio, attivato da qualche anno in via sperimentale, grazie al sostegno della Provincia Autonoma di Trento, di Centro di ascolto sulle demenze aperto al territorio con l'obiettivo di offrire i propri servizi (ascolto – consulenza e sostegno concreto alle famiglie di persone affette da demenza) a tutto il territorio dell'Alto Garda e Ledro. A fine 2017 tra gli utenti accolti dal servizio di Rsa dell'Apsp "Città di Riva", continuano ad essere presenti 1 persona affetta da Sla ed altri utenti, di età adulta, colpiti da malattie neurodegenerative. Per garantire un'adeguata assistenza a queste categorie di utenti l'Apsp sta mantenendo adeguati standard di personale e continuerà a mantenerli anche nel 2018 per qualificare l'offerta con interventi personalizzati e rispondenti, il più possibile ai bisogni di utenti e famiglie;
- L'Apsp gestisce inoltre un Centro diurno, autorizzato ad accogliere fino ad un massimo di 20 utenti, compreso tra i servizi rientranti nell'area di integrazione socio sanitaria. Nel corso del 2018, tale servizio, continuerà ad essere gestito sulla base di quanto previsto dalle specifiche direttive approvate dalla Giunta Provinciale. Il centro, anche per l'anno 2018, sarà gestito sulla base di un budget prestabilito, che rispecchia sostanzialmente gli importi dell'anno precedente e sarà sempre strutturato per accogliere in media 14 utenti, su posti convenzionati.

Le direttive provinciali che regolano l'attività del centro diurno non hanno introdotto novità rispetto alla possibilità di usufruire di prestazioni integrative, con tariffa a totale carico degli utenti.

Per l'anno 2018 si auspica di poter incrementare ulteriormente i ricavi derivanti dai servizi richiesti in forma "privata" dagli utenti, confermando i "pacchetti" personalizzati di prestazioni integrative a pagamento che potrebbero confermare ed incrementare i ricavi aggiuntivi.

Al fine di rispondere meglio ai bisogni delle famiglie si è operato con l'obiettivo di contenere le tariffe che potranno essere richieste a persone inserite su posti non

convenzionati (nr. 6 posti) e nelle giornate di sabato e domenica, giornate considerate prestazioni aggiuntive rispetto ai LEA definiti dalle direttive Pat, per favorire l'accesso a tali posti.

- Un Centro servizi, che eroga prestazioni agli utenti del Sad consistenti in pasti e bagni, ed il servizio di alloggi protetti Casa Mielli (n. 22 appartamenti) servizi organizzati con le caratteristiche previste dalla L.P. 6/98, le cui attività rientrano nell'ambito di un accordo di programma stipulato con la Comunità dell'Alto Garda e Ledro e rinnovato a fine 2012 ed attualmente in corso. Nel 2017 si è confermata la negativa ricaduta della contrazione di risorse, con una diminuzione delle prestazioni ma sono incrementate le richieste di servizi a pagamento, con tariffa a totale carico degli utenti, per la quale sono state definite tariffe ad hoc. Si auspica che, il dato ormai fisiologico, della riduzione della domanda di servizi in convenzione possa essere contrastato dall'erogazione di prestazioni direttamente agli utenti.

Il trend di crescita dei servizi può essere legato alla prosecuzione ed allo sviluppo del progetto "Welfare privato" che sarà portato avanti in stretta collaborazione con la Coop. Arcobaleno e con l'obiettivo di fornire diverse prestazioni, quali prestazioni infermieristiche, fisioterapiche, pasti, bagni, centro diurno ecc. ad utenti del servizio di assistenza domiciliare con tariffa a totale carico degli utenti.

Anche in questo caso sono state determinate tariffe ad hoc, contenendo i costi e prevedendo un'adeguata scontistica per chi usufruisca in maniera continuativa del servizio.

L'obiettivo che l'Apsp "Città di Riva" si prefigge per il 2018 è quello di erogare un numero significativo di prestazioni, rafforzando le relazioni con gli altri soggetti pubblici e privati che operano sul territorio nell'ambito dei servizi socio assistenziali.

- E' noto che l'Apsp gestisce direttamente il proprio patrimonio immobiliare, costituito dall'edificio, individuato con la p. ed. 200, P.T. 834 nel C.C. Riva, sito a Riva del Garda in via Florida, edificio che tra il 2001 ed il 2006 è stato sottoposto a completa ristrutturazione, usufruendo dei contributi previsti dalla L. p. 16/90 e di risorse della cessata IPAB Fondazione Formenti, per consentirne la messa a reddito, ricavandone sette alloggi, cinque dei quali, attualmente, risultano essere occupati, da persone anziane, assegnati sulla base di apposite graduatorie a livello.

Attualmente tutti gli alloggi ubicati nell'edificio di via Florida risultano svincolati e sarebbero pertanto utilizzabili per diverse finalità rispetto a quelle previste dalla L. p. 16/90.

Alla data odierna 5 alloggi risultano essere ancora occupati dagli inquilini ai quali sono stati assegnati sulla base dei requisiti previsti dalla citata L. p. 16/90.

Si conferma anche per il 2018 come obiettivo dell'attività del Cda quello di riuscire previo confronto con l'Amministrazione Comunale di Riva del Garda e la Comunità dell'Alto Garda, ed altri soggetti del privato sociale con i quali è stato avviato un

confronto dar vita ad uno specifico progetto per l'utilizzo degli alloggi svincolati, valutandone prioritariamente la trasformazione in alloggi protetti o in una struttura destinata a sviluppare forme innovative di "cohousing" tra anziani, supportati da una rete assistenziale a "basso costo", sviluppando servizi ancora assenti sul nostro territorio e che potrebbero costituire una risposta di tipo innovativo ai bisogni della popolazione anziana o altre iniziative quali, a titolo esemplificativo, progetti di vita in autonomia per persone disabili da condividere e progettare con soggetti del privato sociale che operano nel mondo della disabilità adulta. Oltre agli alloggi, in questo edificio, è ubicato anche uno spazio commerciale, di proprietà dell'Apss, adibito a ristorante, situato a piano terra dell'edificio, affittato attualmente ad una società di ristorazione il cui contratto, scadente il 31.12.2017, considerati gli esiti positivi della gestione è stato prorogato per due anni ed avrà scadenza il 31.12.2019.

In considerazione di tale situazione, nel budget per l'anno 2018 è stato previsto un ricavo relativo all'attività di € 36.000,00 corrispondente al canone annuo di locazione della azienda ristorante.

Considerato l'andamento demografico della popolazione, l'Apss dovrà incrementare la sua capacità di dare risposte ai nuovi bisogni che emergono sul territorio e 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 Apss che operano sul territorio dell' Alto Garda e Ledro, le Amministrazioni comunali del territorio di riferimento (Riva del Garda ma anche Nago Torbole e Tenno), la Comunità , l'Apss, le realtà del privato sociale (cooperative sociali , associazionismo ecc..).

Personale e collaboratori

Va sottolineato che la risorsa più importante dell'Azienda è costituita dalle persone – operatori, ospiti, familiari, volontari – e uno degli obiettivi prioritari dell'azienda è la gestione delle relazioni professionali e sociali con metodologie partecipative, in modo che le persone siano coinvolte e partecipino da protagonisti ai processi di cura ed alle diverse iniziative promosse dall'azienda.

Il costo del personale costituisce, peraltro, la componente più rilevante dei costi aziendali, con un'incidenza del 71,24 % sul totale complessivo costi della produzione, comprensivo anche dei costi relativi ai rapporti in essere con collaboratori liberi professionisti quali servizio medico, consulenza psichiatrica, fisioterapia e psicologica.

E' opportuno ribadire la necessità di un'adeguata gestione della complessità delle diverse variabili organizzative, soprattutto quelle di natura psico-sociale, che, come negli anni scorsi, dovrà essere caratterizzata da una sensibile ed avanzata gestione delle risorse umane, supportata anche dall'attività di professionisti esterni per le attività di supervisione delle équipe di lavoro.

Sarà importante inoltre intervenire sugli aspetti strutturali e istituzionali dell'organizzazione del lavoro.

Nel corso del 2018, l'A.P.S.P. "Città di Riva", continuerà a "presidiare" in maniera attiva le problematiche di carattere organizzativo , cercando di favorire " l' apprendimento" organizzativo e la costruzione di condizioni per la crescita di uno stato di "benessere organizzativo" individuando con le possibili azioni di miglioramento che potranno avere ricadute positive sulle prestazioni erogate all'utenza.

Sarà posta particolare attenzione, come peraltro sempre nel corso degli ultimi anni, anche alla valutazione del "rischio sociale" così come previsto dal Dlgs. 81/2008 ed all' aggiornamento del documento di valutazione rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, in particolare quelli collegati allo stress da lavoro.

A questo proposito va ricordata l'iniziativa promossa ormai da qualche anno che prevede la presenza periodica presso la sede dell'Ente di un consulente psicologo per momenti di supervisione di équipe e di ascolto individuale degli operatori che ne fanno richiesta.

Un altro ambito gestionale , nel quale ricercare economicità riguarda i servizi di supporto al processo assistenziale (pulizie piani – cucina – lavanderia – servizi amministrativi e generali) , i cui costi sono finanziati soprattutto attraverso le rette a carico dell'utenza.

In questo settore saranno messi in atto tutti gli accorgimenti possibili, intensificando le modalità di controllo della struttura di costo dei singoli servizi, per valutare , anche attraverso interventi progettati e condivisi con le altre Apsp che operano sul territorio dell'Alto Garda e Ledro, modalità comuni di esternalizzazione dei servizi con l'obiettivo del recupero di efficienza e del contenimento dei costi.

Nei servizi diretti alla persona, il ricorso ad appalti e a lavoro temporaneo sarà attuato soltanto in caso di necessità dovuto alla mancanza della possibilità di procedere all'assunzione diretta di personale.

Come per gli anni scorsi sarà garantita una forte attenzione alla ricaduta sociale dell'attività dell'azienda , già considerevole, in particolare con riferimento ai lavoratori, mantenendo, come di consueto, un costante confronto con le OO. SS. aziendali ed i lavoratori sulle principali scelte di politica aziendale.

Per i lavoratori con limitazioni certificate ai sensi del Dlgs. 81/08, saranno ricercate soluzioni organizzative che siano sostenibili sia per l'azienda che per la persona.

Nel corso dell'anno 2018 proseguirà la collaborazione con l'Opera Famiglia Materna per l'accoglienza di personale in tirocinio presso i servizi aziendali nell'ambito del progetto denominato "Working Family Size" e sarà valutata la possibilità di avvalersi di collaborazione di personale inserito grazie ad iniziative di contrasto alla disoccupazione di lungo periodo.

E' intenzione dell'amministrazione confermare, anche per il 2018, la politica aziendale di gestione del personale che, da sempre ha caratterizzato l'Apsp "Città di Riva", è cioè di puntare allo sviluppo della professionalità del proprio personale nella consapevolezza che ciò , nel tempo, genera ricadute positive sul clima aziendale e,

soprattutto, assicura una costante attenzione al miglioramento della qualità dei servizi.

Una grande attenzione sarà riservata, come di consueto, al perseguimento di politiche di gestione del personale che consentano la riduzione delle assenze per malattia del personale dei servizi assistenziali e la conseguente riduzione dei costi a carico del bilancio aziendale.

Come anticipato in altra parte della relazione, anche per l'anno 2018, è stata confermata, con un idoneo stanziamento nel budget aziendale, l'iniziativa di supervisione delle équipe multi professionali, considerati i risultati positivi ed i costanti miglioramenti riscontrati nell'analisi dei casi e nell'appropriatezza delle risposte ai bisogni degli utenti residenti. L'iniziativa che sta producendo ricadute positive sulla qualità e significatività delle relazioni instaurate con la rete familiare dei residenti. Si cercherà, attraverso interventi mirati di favorire l'organizzazione di momenti di supervisione di équipe, strutturati per gruppi di lavoro omogenei, con l'obiettivo di far crescere una cultura organizzativa condivisa.

In continuità con le linee seguite negli anni scorsi, nella predisposizione del budget per l'anno 2018 è stata attribuita una grande importanza alle risorse dedicate alla formazione ed al supporto dello sviluppo della professionalità degli operatori, che potranno essere opportunamente integrate, in caso di necessità nel corso dell'anno.

Le linee guida seguite nella programmazione delle attività di aggiornamento e formazione del personale per l'anno 2017, hanno privilegiato interventi destinati agli operatori addetti ai servizi assistenziali ed infermieristici ed in particolare, date le tipologie di utenti accolti dai servizi dell'azienda ed all'importanza attribuita ai rapporti con le loro famiglie, è stata indirizzata, come di consueto, principalmente, su contenuti relativi ai temi della comunicazione con utenti e familiari per favorire la capacità di presa in carico degli operatori e di operare in équipe multi professionali, condividendo modalità operative trasversali comuni alle diverse professionalità.

Nel corso dell'anno 2018, saranno proposti interventi formativi ad hoc per il miglioramento delle competenze del personale in relazione all'utilizzo del software di gestione delle informazioni socio sanitarie, con l'obiettivo di ampliare il campo dei dati rilevati e migliorare l'integrazione e la qualità delle informazioni raccolte.

Il personale addetto ai servizi amministrativi, sarà coinvolto nei diversi progetti promossi a livello di sistema Upipa e di rete locale per far crescere la cultura del lavoro in rete e l'integrazione con il personale delle altre Apsp.

Ampio spazio, infine, come di consueto sarà attribuito alla formazione in materia di igiene e sicurezza degli ambienti di lavoro, che dovrà coinvolgere tutto il personale dell'azienda in ottemperanza a quanto previsto dall'accordo Stato Regioni e per far crescere tra il personale una vera e propria "cultura della sicurezza".

Entro il 2018 si prevede di concludere la formazione di tutto il personale in materia di anticorruzione destinate a tutto il personale che fino alla fine del 2017 ha coinvolto ben 69 operatori con un progetto formativo adeguato alla tipologia di servizio.

Un altro importante aspetto da sottolineare, legato alle politiche di gestione del personale, è lo sforzo sostenuto per mantenere il costante aggiornamento delle misure di igiene e sicurezza degli ambienti di lavoro in linea con le disposizioni del dlgs. 81 del 19 aprile 2008 e s.m. e l'aggiornamento sistematico della valutazione dei rischi per gli operatori derivanti dalla movimentazione dei carichi effettuata attraverso l'applicazione dell'indice M. A. P. O., realizzata grazie all'impegno del Servizio interno di prevenzione e protezione in stretta collaborazione con il Medico competente dell'azienda.

Come per gli anni scorsi saranno pianificate inoltre, specifiche iniziative per rafforzare le competenze del personale per la gestione degli aspetti amministrativi che riguardano la tutela della privacy, tema di importanza rilevante, anche luce delle novità introdotte dalle nuove disposizioni legislative approvate a livello comunitario ed alla tipologia di servizi erogati dall'azienda, diretti a persone affette da gravi patologie o soggette a rischio di marginalità sociale coinvolgendo tutto il personale dei servizi sanitari ed assistenziali.

In tema di privacy, si prevede anche per l'anno 2017, l'aggiornamento di tutta la documentazione prevista dal Dlgs. 196 30.06.2003 e s.m. nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge, garantito a livello di sistema dal servizio fornito da Upipa.

Come per gli anni scorsi, si prevede inoltre di fornire agli uffici amministrativi un adeguato supporto consulenziale per una puntuale e corretta gestione degli aspetti contabili e fiscali e per mantenere aggiornata la documentazione richiesta dalle vigenti disposizioni di legge ed a supporto del miglioramento del sistema di controllo di gestione interno.

L'Apss "Città di Riva" continuerà anche per l'anno 2018, la collaborazione con la Scuola professionale per O.S.S. "Armida Barelli" di Rovereto sede di Riva del Garda ospitando studenti in tirocinio presso le proprie strutture operative e garantendo la collaborazione del personale dell'azienda che collaborerà come docente e/o supervisore con la scuola.

Sarà confermato anche il rapporto di collaborazione con l'Istituto professionale Don Milani di Rovereto, che si concretizzerà attraverso l'accoglienza di studenti in tirocinio presso la Rsa di Via Ardaro e, considerato quanto previsto dalle direttive, in merito agli obblighi formativi nei confronti dei tirocinanti dei corsi universitari e professionali di ambito sanitario, proseguirà la collaborazione con le Università di Trento e Verona offrendo la disponibilità per accogliere i tirocinanti dei corsi di laurea in fisioterapia, scienze infermieristiche e scienze cognitive e per altre iniziative di studio e ricerca.

Un'interessante prospettiva è stata aperta per il 2018 con la previsione di accogliere, per brevi periodi, medici tirocinanti provenienti dalla scuola di formazione dei medici di medicina generale gestita dall'Apss di Trento.

Come negli anni scorsi l'azienda si renderà inoltre disponibile ad attivare rapporti di convenzionamento con tutte le istituzioni formative che proporranno l'invio di studenti di corsi di formazioni in discipline sanitarie e sociali.

Di grande importanza per l'attività dell'Apsp continuerà ad essere il contributo dei gruppi di volontari, aderenti all'AVULSS Alto Garda e Ledro e Centro Solidarietà Caritas di Riva del Garda e altre realtà associative del territorio, che da anni garantiscono la loro collaborazione qualificando, dal punto di vista relazionale, il servizio reso agli utenti ed ai loro familiari. Proseguiranno i rapporti con l'Ufficio di Esecuzione Penale Esterna di Trento del Ministero di Grazia e Giustizia, per accogliere in attività di volontariato persone che, coinvolte in attività criminose, vengono inserite in progetti sociali di recupero e che come misura alternativa alla pena accettano di prestare attività di volontariato. Attualmente l'Azienda si avvale di tre collaboratori sulla base di progetti rientranti nella convenzione in atto.

Sarà cura dell'amministrazione, operare, come consuetudine, anche nel corso del 2018, per garantire il massimo coinvolgimento possibile di tutti quei soggetti del mondo del volontariato locale e con tutte le istituzioni, istituti scolastici in primo luogo, che contribuiscono, con grande dedizione e disponibilità, ad arricchire l'offerta di servizi garantita agli utenti.

E' opportuno, infine, fare alcune considerazioni relative al personale operante alle dipendenze dell'Apsp "Città di Riva".

Nel budget per l'anno 2018, considerato l'andamento delle assenze del personale si è previsto di avvalersi di un organico di 33 operatori a tempo pieno e 25 operatori ad orario ridotto per un totale di 45,50 operatori a tempo pieno equivalente.

L'organico di personale infermieristico di cui ci si intende avvalere nel corso del 2017 è superiore ai parametri previsti, è sarà complessivamente di 12 unità di personale, a tempo pieno equivalente in luogo degli 8,70 previsti dal parametro stabilito dalle direttive, due dei quali per far fronte ad assenze di lungo periodo di due dipendenti con contratto a tempo indeterminato e per rispondere adeguatamente agli elevati bisogni di carattere sanitario degli utenti.

L'organico del personale addetto alle attività di fisioterapia e riabilitazione è completo e, nel 2018 sarà composto da tre operatori a part time, dei quali uno assunto con contratto a tempo determinato, che, copriranno un orario corrispondente a 2,16 unità a tempo pieno equivalente, superiore a quanto previsto dalla dotazione organica aziendale, e cioè di due unità a tempo pieno equivalenti.

Tali servizi sono coordinati da nr. 1 coordinatrice dei servizi sanitari ed assistenziali.

Il personale dei servizi generali risulta composto da 20 operatori a tempo pieno e da 16 a tempo parziale.

L'organico prevede inoltre la presenza di nr. 1 operatore di animazione a tempo pieno, di un educatrice professionale a tempo pieno e di una coordinatrice dei servizi sociali e di animazione a tempo pieno.

Il personale dei servizi amministrativi e direzionali risulta essere composto da n. 6 dipendenti di cui n. 1 a tempo parziale così suddivisi: n. 1 Direttore, e n. 3 collaboratori amministrativi dei quali uno a tempo parziale, da nr. 2 assistenti amministrativi.

La redazione del budget per l'anno 2018 è stata effettuata tenendo conto di quanto previsto all'art. 40, c. 1 della L.R. 7/2005 ove si prevede che la gestione economico-

finanziaria e patrimoniale delle aziende sia adeguata ai principi di efficacia, efficienza, economicità e pareggio di bilancio, oltre che dei principi generali stabiliti dall'Organismo Italiano di Contabilità, con particolare riferimento a quelli della prudenza, competenza e verificabilità dell'informazione.

Il budget chiude con utile pari ad € 849,95.

La determinazione delle tariffe per il servizio di RSA è stata effettuata, alla luce dei dati di preconsuntivo stilato sulla base dei dati rilevati al 30.11.2017, proiettati al 31.12.2017 e dell'andamento complessivo dell'esercizio 2017, tenendo conto delle possibili ricadute della crisi economica.

Il Consiglio di Amministrazione consapevole che tutta l'organizzazione dovrà operare con grande impegno per minimizzare la ricaduta delle politiche provinciali di contenimento della spesa e di blocco delle tariffe, ha operato un forte contenimento delle voci di costo proponendo un budget in sostanziale pareggio.

Sarà compito della struttura amministrativa attuare, nel corso dell'esercizio, un puntuale monitoraggio di costi e ricavi, anche attraverso il perfezionamento del sistema di controllo di gestione interno, in modo da poter prevenire ed affrontare eventuali situazioni di criticità.

La decisione del Consiglio di Amministrazione è stata adottata, nel rispetto del metodo "partecipativo" che caratterizza l'azione dell'Apss "Città di Riva", convocando un apposito incontro rivolto ai familiari degli utenti per presentare la proposta di budget per l'anno 2018.

Nella tabella che segue si riportano i dati, disaggregati, delle diverse componenti di costo e ricavo e la loro incidenza percentuale su costi della produzione e valore della produzione, nel budget 2018:

Descrizione	Incidenza %
Valore della produzione:	
Rsa / Alloggi protetti	80,71 %
Servizi semiresidenziali (Diurno/ Centro serv. Ecc.)	12,13
Centro Ascolto Alzheimer	0,15%
Altri ricavi e proventi	7,01%
Costi della produzione:	
Personale* (compreso costo del Direttore)	71,24%
Consumo beni materiali	10,50%
Servizi	16,23%
Altri	2,03%

E' opportuno rilevare che nel periodo tra il 2008 ed il 2017, le rette residenziali relative al servizio di Rsa, sono cresciute complessivamente nella misura del 5.81%, a fronte di un tasso di inflazione che per gli anni considerati ammonta a ca. il 10,70% e in una situazione che a causa della ricaduta delle politiche nazionali sul bilancio provinciale ha portato al blocco dei contributi in conto capitale per gli investimenti.

Le tariffe del servizio di alloggi protetti sono state aggiornate sulla base dei costi previsti per la gestione del servizio.

E' stato confermato negli importi anche per l'anno 2018, il tariffario di prestazioni a domanda individuale, introdotto sperimentalmente nel 2014, che potranno essere richieste dagli inquilini degli alloggi protetti e che costituiscono un'ulteriore diversificazione dell'offerta di servizi, e, potenzialmente, potrebbero costituire una possibile integrazione dei ricavi aziendali.

Diversa, invece è la situazione delle tariffe delle prestazioni del Centro servizi, erogate sulla base della rinnovata convenzione con la Comunità dell'Alto Garda e Ledro. Le tariffe sono state aggiornate, secondo le modalità previste dalla Convenzione vigente, con il solo incremento determinato dall'inflazione (1,1%), sulla base di una configurazione di costo per ogni singola prestazione che è rimasta immutata rispetto a quella del triennio precedente, definita in una fase di grande espansione del servizio.

Il Presidente
f.to Lucio Matteotti

Riva del Garda, 29 dicembre 2017