

Originale

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



**Bilancio preventivo economico triennale 2017-2018 -2019
comprensivo del Piano programmatico triennale 2017-2018-2019**

**Il Presidente
Lucio Matteotti**

**Il Direttore
Gianfranco Maino**

Riva del Garda, 30 dicembre 2016

**Bilancio preventivo economico triennale 2017-2018 -2019
comprensivo del Piano programmatico triennale**

Indice:

1	Premessa.....	3
2	Piano programmatico triennale 2017 -2018 - 2019	3
2.1	Scenario sociale ed istituzionale	6
2.2	Linee programmatiche generali	9
2.2.1	L'adeguamento della struttura dell' Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento	9
2.2.2	La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali	11
2.2.3	La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione.....	14
2.2.4	La differenziazione delle attività istituzionali	21
2.3	Risorse	25
2.4	Piano di valorizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare.....	26
3	Bilancio di previsione triennale 2017-2018 - 2019	27

Premessa

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

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

Lo Statuto dell'ente, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 307 di data 23/10/2007, affida al Consiglio di Amministrazione funzioni di programmazione che vengono dallo stesso esercitate attraverso l'adozione del budget annuale e pluriennale e del piano programmatico, nelle forme e contenuti precisati dai regolamenti di organizzazione e di contabilità attuativi dello Statuto, adottati rispettivamente con deliberazione n. 6 di data 25/09/2008 e n.22 di data 25/11/2008 dal Commissario straordinario, ai sensi dell'art. 4 della L.R. 7/2005.

Il Piano programmatico triennale e del Bilancio di previsione triennale 2017 – 2018 – 2019 è il terzo approvato nel corso del mandato di questo Consiglio di Amministrazione insediatosi il 29 aprile 2014.

2. Piano programmatico anno 2017 – 2018 - 2019

Il documento programmatico che si intende adottare riferito all'anno 2017 – 2018 - 2019, si pone l'obiettivo di definire le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi generali da raggiungere, in termini di sviluppi dell'attività istituzionale e di politiche gestionali atte ad assicurare efficacia ed efficienza dell'attività aziendale nel periodo 2017 – 2018 - 2019 .

Il documento viene approvato in un momento particolare per i servizi alla persone e per il sistema del Welfare in generale e tiene conto degli indirizzi previsti dalla Direttive provinciali per l'assistenza sanitaria ed assistenziale a rilievo sanitario nelle Residenze Sanitarie e Assistenziali pubbliche e private a sede territoriale ed ospedaliera del S.S.P. per l'anno 2017 e relativo finanziamento, approvate dalla Giunta Provinciale con deliberazione n. 2414 di data 20 dicembre 2016 e delle 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 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.

Il nostro modello di welfare nonostante sia caratterizzato dalla presenza di politiche a tutela delle minoranze e abbia cercato di sviluppare l'analisi del bisogno per segmenti della popolazione, si struttura ancora prevalentemente su un individuo che lavora, maschio, adulto, che ricorre ai servizi sociosanitari quando e se ne ha bisogno.

Sono certamente ben strutturati i sistemi dell'assistenza previdenziale e della sanità, quest'ultima con un'elevata efficienza più nella cura che nella prevenzione delle malattie e tuttora improntata su una "medicina d'attesa" invece che sulla "medicina attiva".

Questa tipologia dell'offerta, orientata spesso ad un "ideal tipo" di utente, si potrebbe superare a favore di un modello inclusivo, che consideri i bisogni trasversali di donne, giovani, disabili, famiglie sia con figli, che mononucleari, poveri, infanzia, non autosufficienza, migranti, portatori di gravi bisogni socioeconomici che non sono sostenibili con una rete relazionale oggi sempre più carente in termini di "welfare community". La condizione di "povertà" della comunità è certamente collegata alla crisi economica, sia intesa come riduzione della capacità d'acquisto pro capite, che come iniqua distribuzione della ricchezza, ma ha ricadute più complesse e più gravi non direttamente misurabili dal punto di vista strettamente economico.

Le reti familiari/amicali sono caratterizzate da una condizione di estrema fragilità 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, sottostimato e sottovalutato nel dettaglio dei fenomeni complessi che lo caratterizzano e che per questo richiede analisi e progettazioni condivise, consapevoli e lungimiranti.

Oggi sarebbe necessario orientare maggiormente il sistema dei servizi all'equità, con azioni di progetto indirizzate alla presa in carico, equa, mediante la strutturazione dei servizi non solo improntati sull'offerta, ma anche sull'intercettazione del bisogno.

I tagli lineari o di specifici settori di bisogno, quindi in controtendenza al principio di equità, e capaci di innescare ulteriori bisogni nella comunità che non è in grado di sopperire alla riduzione del welfare, hanno un limite imprescindibile di fondo: non incidono sui meccanismi di formazione della spesa, né controllano la richiesta/appropriatezza della domanda e non limitano le disuguaglianze territoriali, di genere, di ceto, di cultura e, aspetto sottovalutato, i conflitti intergenerazionali.

Il possibile depotenziamento dei servizi, potrebbe determinare un incremento di costi non solo nella "qualità della vita" intesa come fattori minimi di benessere, ma anche essenzialmente di bilancio, 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.

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.

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.

La ricaduta delle conseguenze della crisi economica che, ormai dal 2008 sta colpendo il nostro paese, in questi ultimi anni ha dispiegato i suoi effetti anche in Provincia di Trento.

Si ritiene opportuno, prima di tutto, richiamare in termini generali lo scenario sociale ed istituzionale di riferimento per l'A.p.s.p. e le prospettive di sviluppo dei servizi per il triennio 2017 – 2019, illustrando gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando in termini generali, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

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

2.1 Scenario sociale ed istituzionale

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.

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

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

Le attuali previsioni demografiche provinciali registrano nei termini seguenti l'invecchiamento della popolazione nell'ambito della Comunità dell'Alto Garda e

Ledro prendendo quale anno di riferimento di partenza l'anno 2009

Comunità Alto Garda e Ledro	2009			2020		
	Femmine	Maschi	Totale	Maschi e femmine		Totale
Popolazione residente:	24201	22882	47.083	53439		53439
- di cui 65 e oltre	2474	2129	4.603	5303		5303
- di cui 75 e oltre	2791	1660	4451	5857		5857

Il dato dell' Alto Garda , relativo alle classi di popolazione over 65 è in linea con il dato provinciale . La previsione di incremento della popolazione over 65 nel periodo 2009 - 2020 è stata stimata nella misura del 15,21 % e quello della popolazione over 75, maggiormente esposta a rischi di malattia e disabilità, del 31,59%.

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

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

In tale contesto 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.

Si ritiene che vada sottolineato anche quest' anno il ruolo che già dal 2009, anno di insediamento del primo Cda della nuova Azienda, come la stessa abbia 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 ed alla 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, completato e rinnovato nel 2012, ha fissato la nuova scadenza e la revisione al momento in cui la Provincia Autonoma di Trento approverà le norme regolamentari relative all'accreditamento dei servizi sociali previste dalla legge provinciale 13 di riforma del sistema di welfare. Il percorso di elaborazione del regolamento è giunto al termine nel corso del 2016 ma non è stato ancora deliberato dalla G.P: e, pertanto, l'accordo sta proseguendo ancora sulla base delle caratteristiche di servizio definite nel 2012.

Come già evidenziato lo scorso anno, ulteriori cambiamenti potrebbero intervenire negli anni futuri in seguito dell'apertura di nuovi spazi di mercato dei servizi alla persona , nell'ambito delle quali le Apsp potrebbero recitare un importante ruolo quale partner privilegiato della Comunità nella gestione di servizi alla persona, principalmente riferiti all'area adulta e anziana, e quali soggetti promotori di proposte innovative di qualificazione dei servizi socio sanitari e socio assistenziali, nella prospettiva di un sostegno sempre più forte alla domiciliarità, anche alla luce delle nuove opportunità che saranno offerte dall'erogazione degli assegni di cura previsti dalla legge 24 luglio 2012, n. 15 Tutela delle persone non autosufficienti e delle loro famiglie e modificazioni delle leggi provinciali 3 agosto 2010, n.19 e 29 agosto 1983 n. 29, in materia sanitaria

La completa e definitiva attuazione della legge provinciale 27 luglio 2007 n. 13, dovrebbe inoltre promuovere nuovi processi e sistemi di welfare territoriale caratterizzati da un approccio di tipo "generativo", con una possibile rivalutazione, 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 situarsi 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 2017 , 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.

2.2 Linee programmatiche generali

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

- L’adeguamento della struttura dell’Apsp ai mutati scenari istituzionali e di intervento;
- la continua qualificazione nel tempo delle attività istituzionali;
- la ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione;
- la differenziazione delle attività istituzionali.

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

Nell’attuale contesto sociale ed economico è necessaria una revisione complessiva del disegno istituzionale ed organizzativo aziendale, con il puntuale adeguamento della struttura aziendale alle linee previste dalla legislazione, dallo Statuto e dai suoi regolamenti in armonia con le mutate esigenze organizzative, dettate dal difficile momento di crisi che stanno vivendo le organizzazioni rientranti nel comparto della Pubblica Amministrazione. In questo contesto, in forte evoluzione, il Cda dell’Apsp “Città di Riva” ritiene che gli aspetti più significativi da sviluppare e consolidare, come in passato, siano, in particolare:

- Costante monitoraggio della struttura organizzativa aziendale con la ridefinizione periodica, se necessario, 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. A questo proposito va ricordato il protocollo d’intesa sottoscritto nell’aprile del 2016 di cui si tratterà in maniera dettagliata al punto “ Ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione”
- 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.
- 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 sono ospitati 22 alloggi protetti;

Anche l'anno 2017 vedrà l'Apsp "Città di Riva" 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 2017 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, per concludere i lavori di adeguamento della sede di Via Ardaro, che ospita la Rsa (che resterà operativa anche a conclusione del nuovo intervento), il Centro Servizi ed il Centro Diurno, con l'obiettivo di migliorare il confort residenziale e completare la riqualificazione dell'edificio ai fini del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale, migliorando la vivibilità di alcuni ambienti di vita comune, 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, nel corso del 2017, una soluzione della vicenda che porti alla

sottoscrizione di un nuovo accordo, peraltro già ipotizzato a fine 2016, con contenuti e contropartite a favore dell'Apss, da definire con l'amministrazione provinciale, che potrebbero essere costituite dalla realizzazione, con costi a carico della stessa di uno spazio destinato ad archivio.

• **2.2.2 La qualificazione ulteriore delle attività istituzionali**

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

- L'importante ruolo ricoperto dai servizi istituzionali nella rete dei servizi socio socio-assistenziali e socio-sanitari a livello cittadino e a livello della comunità dell'Alto Garda e Ledro, anche alla luce delle radicali trasformazioni che stanno interessando il sistema di Welfare trentino e locale con la crescente presenza di soggetti privati e l'incremento della domanda di servizi innovativi;
- Le dinamiche della morbidità e della comorbidità della popolazione anziana;
- I cambiamenti 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 della comunità Alto Garda e Ledro, la Comunità dell'Alto Garda e Ledro, l'Apss, le realtà del privato sociale (cooperative sociale associazionismo ecc..), altri soggetti privati.

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

- Il permanere della crescente gravità e complessità della non autosufficienza degli ospiti delle RSA, con un'elevata incidenza di utenti con presenza di polipatologie, che spesso richiedono un forte intervento di carattere sanitario, soprattutto dopo l'introduzione dell'assegno di cura alle famiglie che allunga i tempi di permanenza al domicilio, inducendo, nella maggior parte dei casi, le famiglie a presentare domanda di accoglienza in Rsa solo quando il proprio familiare presenta una condizione di non autosufficienza non più gestibile a domicilio e, mediamente, più grave rispetto al recente passato.
- L'elevata incidenza di utenti con problemi di demenza e la necessità di continuare a qualificare sempre di più, in armonia con quanto stabilito dalla direttive 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 Aps 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 nel corso del 2015, con l'inizio della trasformazione degli ambienti e spazi di vita e, nel 2016 con il "Progetto Accoglienza" per arrivare alla riorganizzazione delle attività di servizio. 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'Aps 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 2017:

Uno dei principali obiettivi che saranno perseguiti nel corso del 2017 e che vedranno impegnati il Cda, la Direzione ed i servizi amministrativi sarà, come peraltro già nel 2016, sarà costituito dall'attività di predisposizione, in collaborazione con l'Apac, della documentazione amministrativa e progettuale e di tutti gli altri documenti necessari per consentire alla stessa di procedere all'appalto dei lavori di costruzione della nuova Rsa nell'ambito dei lavori di riqualificazione dell'area ex Ospedale.

Un ulteriore obiettivo per il 2017 sarà costituito dalla prosecuzione del progetto di riqualificazione, riorganizzazione ed adeguamento degli spazi che ospitano il nucleo ad alto fabbisogno assistenziale e dalla riorganizzazione delle modalità di erogazione del servizio all'utenza.

In particolare dopo l'avvenuta sistemazione degli spazi comuni, conclusa nel 2016, 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 ed altre gravi patologie.

Entro il 2017 si prevede, a partire dalla prosecuzione delle diverse attività previste nell'ambito del "Progetto accoglienza", di adottare uno specifico modello organizzativo per il Nucleo Demenze che, accanto alla precisa identificazione fisica e strutturale dei posti letto dedicati alle persone con problemi di demenza e disturbo comportamentale, posti collocati al terzo piano per 15 unità, consenta anche la programmazione degli ingressi e la gestione delle dimissioni dal nucleo secondo criteri di appropriatezza, definendo, con la supervisione del dott. Alessio Pichler, modalità di inserimento e dimissione dal nucleo.

In particolare nel corso dell'anno 2017 si procederà come di consueto ad una verifica complessiva dell'attività del 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.

Dal 2016, l'inserimento di nuovi utenti nel nucleo è avvenuto 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 2017.

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

Nell'ambito dell'adesione al progetto di sistema portato avanti da Upipa sui disturbi comportamentali è prevista la supervisione da parte di un esperto geriatra , il dott. Luc Pierre De Vrese, consulente di Upipa con l'obiettivo di gestire al meglio i residenti nel nucleo nei momenti di criticità attraverso interventi farmacologici e non.

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 in particolare specifiche progettualità.

Il Centro di Ascolto, nel corso del 2017, oltre alla tradizionale attività di primo contatto, ascolto ed orientamento dei familiari degli utenti affetti da demenza residenti a domicilio, darà avvio ad un progetto di valutazione neuropsicologica, predisposto con l'Apss "Collini" di Pinzolo, progetto che sarà finanziato dal B.I.M. Sarca Mincio e che è già stato presentato ai responsabili del Distretto Centro Sud dell'Apss.

L'attività portata avanti nel nucleo demenza sarà periodicamente verificata con l'obiettivo di tarare meglio gli obiettivi da sviluppare nel corso degli anni 2018 – 2019, anche 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.

Si sottolinea infine che l'Apsp "Città di Riva", considerando di fondamentale importanza il rapporto con le diverse agenzie di formazione, si propone l'obiettivo 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 2017, a supporto di una maggior qualificazione delle attività del nucleo demenze, la conferma dell'assunzione di un educatore professionale, figura introdotta nell'organico che sta gestendo l'implementazione di specifici progetti socio educativi destinati a coinvolgere gli utenti accolti affetti da disturbi cognitivi e comportamentali, avvalendosi anche della collaborazione dei giovani che hanno aderito al bando di Servizio Civile Provinciale

2.2.3 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione

La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione, continuerà anche nel 2017, 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 le 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 proseguiranno i progetti e le attività portati 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.
- Prosecuzione nella ricerca di ulteriore forme di collaborazione previste nell'ambito del protocollo d'Intesa sottoscritto con le Apsp di Arco – Dro e Bezzecca nel corso del 2016.
- Attuazione a partire dall'01.01.2017 di una maggiore 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 della gestione associata dell'ufficio "stipendi e previdenza" e a dell'ufficio "acquisizione di beni e servizi per migliorare l'efficienza organizzativa e gestionale, grazie all'integrazione, ed alla standardizzazione delle procedure operative e, in particolare per quel

che riguarda l'acquisizione di bene e servizi , grazie alle economie di scala, un migliore utilizzo delle risorse disponibili ed un maggiore potere contrattuale verso i fornitori

- Gestione in forma associata con l'A.p.s.p. Giacomo Cis di Ledro, 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
- 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.

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.

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

In particolare nel corso del 2017 si proseguirà con il lavoro sul tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, che nel corso del 2016 ha portato al conseguimento da parte dell'Apsp "Città di Riva" della certificazione "Family Audit " continuando a partecipare alle attività promosse dal Distretto famiglia e proseguendo nella implementazione del piano di attività definito in sede di Family Audit.

Un secondo ambito gestionale nel quale continuerà la ricerca di soluzioni ottimali con l'obiettivo di attuare 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 2017 – 2018 – 2019 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.

Si ritiene opportuno confermare in questa sede due ulteriori importanti indirizzi programmatici già ribaditi nel 2016 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 2017 si intende confermare tale politica, sempre messa più in discussione da un quadro di risorse in diminuzione e dalle decisioni unilaterali di blocco della retta di residenzialità assunta dalla Giunta Provinciale.

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.

E' confermato l'inserimento nell'organico della figura professionale di educatore che ha consentito di migliorare e qualificare il servizio di animazione e socio educativo offerto all'utenza, con particolare riferimento alle persone affette da disturbi cognitivi ed alla progettazione individualizzata degli interventi.

I lavoratori con limitazioni certificate dal medico competente, a fine 2016 ammontavano complessivamente al 28 % costituito in maggioranza da lavoratori addetti ai servizi assistenziali.

Per gli operatori valutati non più in condizione di svolgere attività di carattere assistenziale saranno ricercate, per quanto possibile, soluzioni produttive per l'ente e sostenibili per la persona. Va rilevato che 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 questo fattore 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 2017 sono i seguenti:

- Proseguire il lavoro di qualificazione e riorganizzazione del servizio di Rsa con una migliore strutturazione dei nuclei assistenziali, riservando una

particolare attenzione alla riorganizzazione del nucleo destinato ad accogliere persone affette da demenza.

- Completare, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, il lavoro iniziato di qualificazione degli spazi di residenzialità, favorendo la crescita di “relazioni di comunità” operando sempre per un maggior coinvolgimento delle famiglie anche attraverso la creazione di spazi all’interno della struttura che favoriscano momenti di incontro e di vita sociale.
- Proseguimento, compatibilmente con i vincoli di bilancio la riorganizzazione delle attività dei servizi assistenziali, con l’obiettivo di una maggiore qualificazione delle attività dei nuclei.
- Proseguirà anche nel 2017 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 degli spazi di residenzialità e delle attività di servizio di supporto formativo e psicologico per gli operatori ed i familiari degli utenti con iniziative specifiche , di supporto individuale e di gruppo, dirette ai familiari degli utenti.
- Nel contesto organizzativo della Rsa si proseguirà nella ricerca di una sempre maggior integrazione del servizio medico nell’èquipe di lavoro multiprofessionale e con i servizi sanitari ed assistenziali ospedalieri e territoriali.

Per raggiungere gli obiettivi di carattere generale prefissati per i servizi assistenziali socio sanitari e far crescere una comune cultura aziendale di riferimento tra gli operatori, come già avvenuto per l’anno 2016 saranno riproposti specifici progetti formativi destinati alle equipe multi professionali che dovranno coinvolgere nel corso del 2017 gruppi omogenei di operatori ed avranno come oggetto principalmente le seguenti tematiche, riassunte nella tabella che segue:

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Indicatore di verifica	Azioni per il conseguimento	Professionalità coinvolte	Risultato atteso
Proseguire col di progetto accoglienza	Individuare una modalità condivisa e “accogliente” di accoglienza dei residenti	Almeno il 20% del personale assistenziale sia formato sul tema delle storie di vita	Formazione del personale sul tema storie di vita Individuazione dei requisiti di entrata e uscita dal nucleo demenze	Coordinatori, educatrice, operatori, psicologo, medici, infermieri	Rendere il momento dell’accoglienza del residente meno traumatico possibile
Diffondere il metodo Validation	Far sì che il maggior numero degli operatori della struttura siano in grado	Almeno 10 segnalazioni di utilizzo di strategie Validation scritte in CSS	Azioni individuate dal gruppo referente Validation Supervisioni al	Educatrice, componenti gruppo referente, coordinatrici, operatori,	Il maggior numero di operatori sia in grado di utilizzare le strategie più

	di utilizzare almeno le basi del metodo validation con i residenti		gruppo da parte di Cinzia Siviero	infermieri	elementari del metodo Validation e un maggior benessere dei residenti con demenza
Affrontare il tema della contenzione	Creare e diffondere tra il personale la cultura della non contenzione	Partecipazione del 10% del personale ad eventi formativi sul tema	Organizzazione di percorsi formativi interni alla struttura e partecipazione del personale a progetti esterni alla struttura	Medici, coordinatori, infermieri, fisioterapisti, operatori	Diminuire il numero di residenti con mezzi di contenzione fisica (40% residenti con contenzione)
Migliorare la comunicazione di gruppo/équipe	Migliorare il clima di lavoro e le relazioni tra colleghi nell'équipe che a volte risultano problematiche	Partecipazione del 10% del personale ad eventi formativi sul tema	Organizzazione di un percorso di formazione sul campo o di team building	Operatori	Migliorare il clima di lavoro, e il tasso di assenza per malattia
Sensibilizzazione sul tema Fine vita	Affinare le modalità raccolta delle volontà anticipate	Partecipazione a corsi o progetti sull'argomento del 5% del personale	Partecipazione a gruppi di lavoro o progetti sul tema	Medici, operatori, infermieri, coordinatori	Sistematizzare la raccolta delle volontà anticipate anche attraverso strumenti informatici
Monitorare il Dolore	Diffondere tra i neoassunti le modalità di rilevazione, monitoraggio e trattamento del dolore dei residenti secondo la procedura interna	Formare il 100% dei neoassunti (operatori e infermieri)	Formazione sull'argomento durante il periodo di affiancamento	Operatori, infermieri	Tempestività del trattamento del dolore (persone trattate entro 60 min dalla rilevazione di dolore moderato o severo) all'80%
Realizzare delle visite di scambio	Cogliere degli aspetti organizzativi o strutturali presso altre strutture simili alla nostra per portare dei miglioramenti interni	Partecipazione a visite di scambio a tema sull'argomento del 5% del personale	Organizzazione di una visita di scambio	Operatori, infermieri, fisioterapisti, medici, direttore	Raccogliere spunti per dei miglioramenti organizzativi o strutturali

Diffusione del marchio qualità e benessere	Far capire al personale il senso e la filosofia del marchio e benessere nel contribuire ad innalzare il livello di qualità della vita dei residenti	Partecipazione a riunioni o incontri sull'argomento di almeno il 5% del personale	Organizzazione di una riunione di diffusione del modello	Operatori, fisioterapisti, infermieri, coordinatori, medici, direttor	Lavorare quotidianamente secondo la filosofia del modello
---	---	---	--	---	---

In relazione al servizio di Rsa, gli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel corso del 2017, possono essere declinati come segue:

- 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, in particolare a partire dal Nucleo ad Alto fabbisogno assistenziale.
- 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.
- Prosecuzione del progetto di rilevazione e monitoraggio del dolore nei residenti attraverso l'utilizzo e la diffusione di strumenti validati, affrontando eventuali bisogni formativi degli operatori e valutando la ricaduta sul benessere dell'utente.
- 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'èquipe 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.

Nel corso dell'anno 2017 è previsto inoltre il potenziamento 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 sarà possibile grazie anche al supporto offerto dalla Provincia Autonoma di Trento. E, come già evidenziato in altra parte della presente relazione si prevede l'attivazione di un 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, partirà nel 2017 grazie al sostegno economico del B.I.M. Sarca Mincio.

Dopo il conseguimento nel corso del 2016 della certificazione Family Audit, nel 2017 si prevede di potenziare l'attività di promozione a livello territoriale delle attività dell'Apsp attraverso iniziative che valorizzino il ruolo ricoperto dall'azienda nel territorio di riferimento.

Sotto questo aspetto sono da ritenere importanti anche le attività che si andranno a sviluppare nell'ambito del Distretto famiglia, al quale l'Apsp "Città di Riva" ha aderito nel corso del 2013. In questo ambito oltre al sostegno alle iniziative di ascolto dei familiari degli utenti, sarà portato a termine un progetto, già previsto per il 2016, ma non realizzato, consistente nella riqualificazione dello spazio bar interno situato a piano seminterrato con arredi idonei a favorire lo scambio intergenerazionale nonni / nipoti.

Nel 2017 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 aziendale. I principali progetti in atto sono stati illustrati in altra parte della presente relazione.

Accanto al percorso di integrazione dei servizi si prevede di operare per ampliare al massimo l'integrazione tra le diverse Apsp operanti sul territorio della Comunità (compresa l'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 arrivare ad una radicale revisione dell'attuale sistema di governante, 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.

Tale progetto, già illustrato nella relazione programmatica per l'anno 2016, resta, secondo il Cda dell'Apsp "Città di Riva" l'obiettivo da perseguire per il prossimo triennio. Se il progetto dovesse avere successo il risultato sarebbe la nascita di una nuova realtà, più forte dal punto di vista economico e patrimoniale, che consentirebbe anche un impiego più efficiente delle risorse umane ed il perseguimento, grazie alle economie di scala, di rilevanti risparmi sui costi di gestione e ricadute molto positive sulle comunità di riferimento.

• **2.2.4 La differenziazione delle attività istituzionali**

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

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

In questa prospettiva strategica, le capacità organizzative e le competenze sviluppate dall'Apsp Città di Riva nella cura delle persone anziane non autosufficienti

ospiti dei servizi residenziali, potranno essere valorizzate sul territorio cittadino e dei comuni dell'ambito di riferimento (Nago Torbole e Tenno) , attraverso la proposta 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.

Tali obiettivi potrebbero essere raggiunti attraverso il progetto "Welfare Privato", illustrato in altra parte della relazione, 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 . Il progetto può 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 attivato nel corso del 2016, ha preso avvio dalla constatazione che nella contemporaneità (caratterizzata da un tessuto sociale sempre più complesso e fragile) è necessario transitare da un ciclo assistenziale ormai compiuto, caratterizzato da risorse abbondanti e da un invecchiamento lento della popolazione, ad un ciclo assistenziale nuovo, con meno risorse pubbliche disponibili ed una accelerazione dell'invecchiamento della popolazione.

Obiettivi esercizio 2017

Consolidamento dei servizi di carattere residenziale e semiresidenziale gestiti sul territorio e proposta di nuove iniziative quali progetti sperimentali di intervento degli operatori dell'azienda con particolare riferimento a prestazioni domiciliari di tipo specialistico offerte al territorio (fisioterapia e prestazioni infermieristico ed altre prestazioni di assistenza domiciliare dirette a particolari tipologie di utenti quali persone con problemi di demenza ecc..), con apertura all'accesso da parte di soggetti esterni dell'ambulatorio infermieristico.

Progetto di Welfare privato condiviso con la Coop. Arcobaleno

Sviluppo dell'attività del Centro di ascolto Alzheimer rafforzando l'attività di consulenza psicologica attraverso la promozione , come negli anni scorsi, di iniziative sul territorio dell'Alto Garda e Ledro ed il progetto di valutazione neuropsicologica, in stretta collaborazione con l'Apss Collini di Pinzolo

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

Rafforzamento del servizio di ascolto psicologico rivolto all'utenza interna della Rsa, ai familiari ed al personale.

Obiettivi esercizio 2018 - 2019

Ulteriori obiettivi per gli esercizi 2018 – 2019 saranno definiti sulla base della valutazione delle attività attuate nel corso del 2017.

Contenimento dei costi sanitari e di gestione

L'Apsp "Città di Riva" parteciperà attivamente alle iniziative promosse nell'ambito del sistema Upipa per le iniziative di monitoraggio della spesa socio-sanitaria, con l'obiettivo di un suo contenimento, attraverso la valutazione dell'appropriatezza prescrittiva dei farmaci e degli altri costi di gestione.

In tale prospettiva sarà confermata, anche per il 2017, 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 a partire dal 2017 prenderanno avvio iniziative di servizi gestiti in comune con le altre Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro in particolare le Apsp di Ledro e Dro.

Sviluppo del progetto "Welfare privato"

Nel corso del 2017 si prevede di dare impulso al progetto "Welfare privato" in stretta collaborazione con le altre Apsp operanti sul territorio e le realtà del privato sociale che gestiscono l'assistenza domiciliare sul territorio della Comunità.

Il servizio partito nel 2016, in via sperimentale, non ha dato i risultati sperati. Le tariffe dei servizi offerti non sono state incrementate per il 2017 per reggere l'impatto della concorrenza costituita da altri soggetti privati che operano sul mercato con tariffe di servizio nettamente più conveniente dal punto di vista economico.

Sarà riproposta anche nel 2017 l'ipotesi di collaborazione degli operatori delle Apsp nelle attività di ADI e ADPD compatibilmente con le risorse disponibili e lo sviluppo delle iniziative previste dall'accordo di programma e proposta di nuove iniziative sul territorio in coerenza con quanto previsto dalle direttive della Giunta Provinciale.

Apertura nuova Rsa

Le continue modifiche normative intervenute nel corso del 2016 non hanno consentito ad APAC di procedere all'effettuazione della gara di appalto dei lavori di costruzione della nuova Rsa, rendendo necessaria la revisione dei criteri e dei parametri di valutazione delle offerte, integrativo della documentazione

amministrativa relativa al progetto esecutivo dei lavori di riqualificazione area ex Ospedale Civile di Riva del Garda, al fine di renderlo compatibile con le modifiche normative e per consentire l'effettuazione della gara con modalità telematica, velocizzando i tempi della procedura di gara.

Nel corso del mese di dicembre 2016, conclusa, con il supporto di Apac, la revisione della documentazione di gara, la stessa è stata sottoposta al parere del Comitato Tecnico Amministrativo dei lavori pubblici e della protezione civile della Provincia Autonoma di Trento per l'espressione del parere di competenza in ordine al ricorso al criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa.

Nel corso dei primi mesi del 2017 si auspica che l'APAC proceda all'effettuazione della gara ed all'affidamento dei lavori dei quali si prevede l'inizio nel corso dell'anno.

Il Consiglio di Amministrazione sarà impegnato, con il coinvolgimento di tutto il personale e di eventuali professionalità "esperte", nello studio del modello organizzativo di gestione della nuova struttura, che potrebbe essere operativa, se saranno rispettate le tempistiche, a fine 2018 / inizio 2019.

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

Collaborazioni con altre APSP nell'ambito della comunità

Il Consiglio di Amministrazione dell'Apsp "Città di Riva" ritiene necessaria una radicale revisione dei modelli organizzativi e delle funzioni che oggi sono attribuite alle Apsp, e auspica che le stesse possano diventare aziende a valenza sovracomunale, nel nostro caso, con un bacino di riferimento territoriale per l'erogazione dei servizi corrispondente al territorio della Comunità e, nel caso dell'Alto Garda e Ledro, superare l'attuale frammentazione organizzativa (4 Apsp che erogano servizi per l'area adulti anziani ed una Apsp che eroga servizi per minori) attraverso la fusione, in una prima fase, di almeno delle quattro Apsp operanti sul territorio della Comunità in un unico soggetto aziendale, con un unico organo di governo, che potrebbe fronteggiare in maniera più efficace i bisogni della popolazione anziana e adulta residente sul territorio della Comunità, con una maggiore capacità di costruire risposte flessibili e innovative ai bisogni della popolazione e contenere, nel tempo, l'incremento dei costi dei servizi.

La promozione di forme di integrazione e gestione di servizi in forma associata, per l'Apsp "Città di Riva", può costituire un primo passo, verso una maggior integrazione dei servizi delle aziende coinvolte ed attività propedeutica ad una vera e propria fusione, che nel medio periodo, dovrebbe portare ad operare sul territorio della Comunità un'unica azienda, con l'obiettivo di farla diventare soggetto di riferimento nel quale ricomporre, a livello locale, l'analisi della domanda e la costruzione delle

risposte ai bisogni delle persone adulte ed anziane e, potenzialmente in grado di gestire ed erogare servizi residenziali e non , alle persone ed alle famiglie.

Il rafforzamento del lavoro di rete e di collaborazione gestionale tra le APSP della Comunità è stato toccato in più punti del presente piano ed ha l'obiettivo di costruire forme più intense e, soprattutto, strutturate di aggregazione per la gestione di processi fondamentali per la vita delle aziende, prendendo avvio, dai settori di carattere prettamente amministrativo (contabilità/budget, personale, gare e contratti) per poi, nella fase a regime, affrontare anche altri processi quali formazione, qualità, sicurezza, acquisizione e gestione software operativi, servizio medico, animazione ecc.. A tale proposito si ritiene opportuno ricordare che già nel 2016 le Apsp dell'Alto Garda e Ledro che operano nel settore dei servizi per adulti e anziani, hanno sottoscritto un protocollo di intesa e proseguito le forme di collaborazione in corso, in particolare per quel che riguarda le procedure di selezione del personale, collaborazione in corso dal 2010, oltre ove possibile per lo svolgimento di procedure di gara per l'approvvigionamento di beni e servizi. Le Apsp "Città di Riva", "Residenza Molino" di Dro e "G.Cis" di Ledro, a partire dal 2017, gestiranno sulla base di specifica convenzione, in forma associata, le procedure relative alla gestione del personale, compresa l'elaborazione "stipendi" e, per quanto possibile le procedure relative a gare e contratti". Accanto a tali iniziative è stata confermata l'adesione ai servizi offerti dall'Upipa Scarl (Qualità e formazione, consulenza in materia di anticorruzione, adesione a vari progetti di sistema), ritenendola di fondamentale importanza per il rafforzamento delle relazioni con l'intero sistema Upipa con l'obiettivo strategico di consolidare le opportunità di confronto e forme di collaborazione gestionale che possono offrire opportunità di ottimizzare le gestione nel triennio 2017 – 2018- 2019.

L'Apsp "Città di Riva" nel triennio considerato, lavorerà per dare impulso a tutte quelle iniziative che, anche in via sperimentale, partendo dalla stretta collaborazione ed integrazione tra aziende, a partire da quelle che operano nella Comunità dell'Alto Garda e Ledro , puntino, ad una forte integrazione organizzativa dei servizi , a partire dai quelli amministrativi e di supporto, fino all' accorpamento degli uffici di riferimento, con l'obiettivo di contenere i costi di gestione e migliorare le performances aziendali.

2.3 Risorse

Per la realizzazione delle attività istituzionali e delle linee programmatiche sopra rappresentate l'Apsp "Città di Riva" intende avvalersi delle risorse umane previste dalla Dotazione organica definita dal vigente regolamento del personale aziendale , approvato con deliberazione nr. 23 del Commissario straordinario d. d. 28.11.2008 vistata dalla G.P. nella seduta d. d. 16.01.2009 sub. n. 17961 ed in particolare la tab. allegato A, relativa alla dotazione organica del personale e s.m.

Il budget 2017 ed il bilancio triennale 2017 -2018 -2019 indicano le previsioni di costi e ricavi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali in condizioni di equilibrio economico.

Le nuove attività istituzionali programmate e i progetti di investimento indicati nel bilancio 2017 e nel bilancio 2017-2019 saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziaria.

2.4 Piano di valorizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare

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

- Anno 2017: In caso di disponibilità di risorse sul bilancio provinciale proseguiranno i lavori di adeguamento degli spazi residenziali del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale e degli altri piani di degenza. In particolare si prevede lo spostamento all'interno del nucleo che ospita gli spazi residenziali della stanza collocata attualmente vicino alla scala antincendio e lo spostamento in tale zona del bagno assistito. Saranno valutate modalità di copertura della spesa e, in assenza di possibilità di finanziamento con contributo in conto capitale da parte della Pat, potrà essere valutata l'ipotesi di investimento con mezzi propri che qualora di concretizzasse sarà imputata al bilancio annuale nella percentuale di ammortamento del 3%.

- 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 ha comunicato la disponibilità a farsi carico della copertura dei costi dell'intervento.

- Realizzazione impianto fotovoltaico da installare su sede dell'Apsp in via Ardaro con un investimento pari ad euro 74.000 da realizzarsi in autofinanziamento. La spesa sarà parzialmente coperta attraverso il recupero delle detrazioni fiscali previste dalla legge. La quota di spesa che rimarrà a carico del bilancio aziendale sarà ammortizzata secondo le aliquote previste dalla normativa.
- Sostituzione degli infissi terzo piano della sede di Via Ardaro per migliorare l'efficienza energetica dell'edificio. L'investimento stimato inca. 60.000 euro sarà effettuato in parziale autofinanziamento con copertura parziale della spesa attraverso il recupero delle detrazioni fiscali previste dalla legge e, se concesso un contributo in conto capitale della PAT. La quota di spesa che rimarrà a carico del bilancio aziendale sarà ammortizzata secondo le aliquote previste dalla normativa.

Negli anni 2017 – 2019 compatibilmente alla disponibilità del risorse del bilancio provinciale si prevede inoltre di riproporre gli interventi pianificati e non realizzati gli anni scorsi :

- Completamento dei lavori di manutenzione straordinaria relativi alla riorganizzazione degli spazi di vita comune nell'edificio sede dell'azienda p.ed. 1398. L'intervento presentato per il finanziamento nell'anno 2011, per una spesa complessiva di ca. 500.000 euro era stato finanziato parzialmente per euro 149.946,16. I rimanenti interventi consistenti principalmente nello spostamento dei bagni di pianoterra, nella centralizzazione dei sistemi di controllo dell'impianto di videosorveglianza e di riscaldamento e raffrescamento del valore di ca. 350.000 euro non erano stati finanziati. Nel corso del biennio 2017 – 2019 si prevede , in caso di disponibilità di fondi sul bilancio provinciale la riproposizione della domanda di finanziamento dei lavori non effettuati, oltre alla proposta di finanziamento dei lavori di realizzazione di un cappotto isolante per migliorare l'efficienza energetica dell'edificio per un importo stimato di ca. 500.000 euro. L'importo totale dei lavori che dovrebbero essere realizzati è stimati in ca. 850.000,00 euro. I lavori saranno realizzati esclusivamente se coperti da contributo provinciale in conto capitale.
- Nel 2018 se si avvieranno alla conclusione i lavori di costruzione della nuova Rsa, il Cda sarà impegnato a valutare l'opportunità di affidare la progettazione della ristrutturazione degli spazi di residenza del primo e secondo piano della Rsa sede dell'azienda che dovrà essere adeguata alle nuove esigenze ricettive che prevedono la riduzione della capienza dell'attuale struttura dal 87 a 60 posti letto.
- Ipotesi di adeguamento tra il 2018 ed il 2019 di nr. 6 alloggi di Casa Formenti per trasformarli in alloggi protetti destinati ad accogliere soluzioni abitative per anziani a bassa protezione attraverso la sperimentazione di forme di cohousing o la dotazione di attrezzature domotiche

Data l'entità dell' investimento, stimato in ca. 200.000 euro e potrà essere realizzato solo se sarà coperto da contributo in conto capitale da parte della Pat o se si presenteranno modalità alternative di finanziamento.

3. Bilancio di previsione triennale 2017 -2018 -2019

L'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L prevede la predisposizione da parte delle A.P.S.P. del Bilancio pluriennale, redatto in termini di competenza, che copra un periodo non inferiore ai tre anni, da aggiornare annualmente in occasione della presentazione del budget annuale.

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

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

Il budget relativo all'anno 2017, viene deliberato in pareggio, con un notevole sforzo di contenimento delle voci di costo e tenendo conto dei rimborsi previsti dalla Provincia Autonoma di Trento a fronte dei costi derivanti dal rinnovo contrattuale.

Va ricordato in questa sede che, la legge regionale 03.08.2015 nr. 22, che ha previsto, l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio degli enti locali ha determinato la cessazione dell'efficacia a partire dal 2016 delle disposizioni legislative e regolamentari regionali incompatibili con la norme nazionali e, pertanto, l'impossibilità di utilizzare il conto relativo al Fondo integrazione rette per il riequilibrio di costi e ricavi in sede di elaborazione del budget.

Le previsioni di ricavi e costi per l'anno 2018 – 2019 rispecchiano sostanzialmente i dati relativi al budget 2017, in quanto alla data di elaborazione del presente documento non si è a conoscenza di quali potranno essere le linee che saranno adottate dal Provincia Autonoma di Trento in materia di spesa sanitaria, nel corso degli anni 2018 – 2019 e, in particolare, l'evoluzione delle politiche di finanziamento delle tariffe riconosciute dalla Provincia Autonoma di Trento per i posti convenzionati di Rsa.

In ogni caso il documento contabile è stato redatto ipotizzando per le voci di ricavo:

- Che negli anni di riferimento 2018 – 2109 non siano applicate riduzioni percentuali al finanziamento provinciale
- Che cessi a partire dal 2018, il blocco delle tariffe ipotizzando un incremento della tariffa residenziale per il servizio di Rsa per l'importo di euro 0,72 (1,5%) per il 2018 ed euro 0,49 (1%) per il 2019
- Lieve incremento dei proventi derivanti dagli altri servizi erogati dalla struttura (Servizi semiresidenziali ed alloggi protetti)
- Mantenimento costante del finanziamento del servizio di centro diurno e lieve incremento delle prestazioni a pagamento
- Lievi Incrementi delle altre di voci di ricavo e proventi derivanti da rendite patrimoniali ed altre attività, ad eccezione della quota relativi al rimborso del costo del rinnovo contrattuale mantenuta costante per gli anni considerati.

Per le voci di costo:

- Lieve crescita dei costi relativi consumo di beni materiali e servizi nella misura di ca. 1,5 % per l'anno 2018 e dell'1% nel 2019 nell'ipotesi che la prevista ripresa economica porti alla crescita del tasso di inflazione.

- Blocco dei costi del personale ottenuti attraverso riorganizzazioni ed efficientamento, in particolare, grazie anche alla gestione di servizi in forma associata.
- Crescita degli ammortamenti determinata dall'incremento degli investimenti con mezzi propri in assenza di contributi provinciali.

Anche negli 2018 e 2019 il budget chiude sostanzialmente in pareggio.

Se l'andamento degli esercizi 2017 – 2018 – 2019 dovesse confermare le previsioni non dovrebbe essere necessario ricorrere a manovre di bilancio per la copertura di eventuali perdite.