

Originale

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



Piano programmatico triennale 2016-2017-2018

**Il Presidente
Lucio Matteotti**

**Il Direttore
Gianfranco Maino**

Riva del Garda, 30 dicembre 2015

Bilancio preventivo economico triennale 2016-2017 -2018 comprensivo del Piano programmatico triennale

Indice:

1	Premessa.....	3
2	Piano programmatico triennale 2016 -2017 - 2018	3
2.1	Scenario sociale ed istituzionale	5
2.2	Linee programmatiche generali	8
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	10
2.2.3	La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione.....	13
2.2.4	La differenziazione delle attività istituzionali	19
2.3	Risorse	22
2.4	Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare	22
3	Bilancio di previsione triennale 2016-2017 - 2018	24

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 2016 – 2017 – 2018 è il secondo approvato nel corso del mandato di questo Consiglio di Amministrazione insediatosi il 29 aprile 2014.

2 Piano programmatico anno 2016 – 2017 - 2018

Il documento programmatico che si intende adottare riferito all'anno 2016 – 2017 - 2018, 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 2016 – 2017 - 2018 .

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

Il documento viene approvato in un momento particolare per i servizi alla persone e per il sistema del Welfare in generale.

Il modello welfare in Italia, 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 paziente, si

potrebbe superare a favore di un modello inclusivo, che consideri i bisogni trasversali di donne, giovani, disabili, famiglie sia con figli che mononucleari, poveri, infanzia, non autosufficienza, migranti, portatori di gravi bisogni socioeconomici che non sono sostenibili con una rete relazionale oggi più carente in termini di welfare community

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

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

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

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

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

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

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

Le riduzioni apportate a livello nazionale alla spesa sociale, pone l’interrogativo, come realizzare i principi della L. 328/00 di riordino del sistema welfare, relativi all’omogeneizzazione dei servizi essenziali senza evitare il forte rischio di un livellamento sul basso, o un arretramento delle condizioni di salute che si manifesta anche con l’incremento delle cronicità ormai comparse anche in segmenti di età che non corrispondono solo a quella anziana.

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

scientifica.

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

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

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

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’Azienda e le prospettive di sviluppo dei servizi per il triennio 2016 - 2018, illustra gli aspetti socio-economici dell’utenza e dei servizi dell’azienda, indicando in termini generali, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

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

2.1 Scenario sociale ed istituzionale

Si conferma lo scenario sociale già delineato negli anni scorsi, l’Azienda Pubblica di Servizi alla persona “Città di Riva”, che opera principalmente sul territorio del Comune di Riva del Garda ma anche nell’ambito costituito oltre che dal Comune di Riva del Garda dai Comuni di Tenno e Nago Torbole, vuole essere uno soggetto attivo nello sviluppo delle politiche sociali e socio sanitarie nella realtà della Comunità dell’ Alto Garda e Ledro, mettendo a disposizione strutture e progettualità per fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione, promuovere politiche di coesione sociale e miglioramento della qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell’invecchiamento, della disabilità e dell’emarginazione sociale.

I dati diffusi dall’ISTAT evidenziano che la popolazione ultraottantenne in Italia, quella che presenta il maggior fabbisogno assistenziale, passerà dagli attuali 2,9 a ben 7,7 milioni nel 2030 e, anche considerando l’effetto positivo delle politiche di prevenzione ed il miglioramento degli stili di vita (che abbassa il rischio delle persone

di divenire non autosufficienti grazie ad un invecchiamento in salute), l'aumento in termini assoluti della popolazione in stato di bisogno sarà considerevole: mantenendo ipoteticamente costante nel tempo la stima ISTAT di prevalenza del fenomeno, significherebbe un numero di persone non autosufficienti pari a 3,5 milioni.

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

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

L'invecchiamento della popolazione con il conseguente aumento delle malattie croniche, che richiedono cure di lungo periodo, mette sempre più in difficoltà le famiglie nel riuscire a fornire un sostegno al proprio anziano non autosufficiente. Questa situazione potrebbe aprire per le Apsd la possibilità di assumere nuove funzioni, determinate dalla crescita della complessità dei bisogni assistenziali di altre fasce della popolazione, che richiedono risposte flessibili e differenziate con percorsi assistenziali individualizzati (es.: casi di SLA e stati vegetativi, o altre "nuove" patologie) adeguate alle caratteristiche degli utenti (spesso giovani, alcuni di loro con famiglia propria o affetti da patologie di tipo psichiatrico).

La riduzione della rete familiare, con famiglie che spesso sono composte da una sola persona 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 ha dato impulso al percorso di progettazione del nuovo piano sociale di Comunità, senza però, almeno fino al momento attuale, produrre concreti cambiamenti.

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 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 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. Tali normative, al momento non sono state ancora approvate e, pertanto, l'accordo sta proseguendo sulla base delle specifiche di servizio definite nel 2012.

Come già evidenziato lo scorso anno, ulteriori cambiamenti potrebbero intervenire negli anni futuri in seguito allo sviluppo delle funzioni della Comunità di Valle e 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, con la riforma del ruolo delle Comunità di valle, del ruolo delle municipalità. In questo contesto l'Apsp "Città di Riva" potrà situarsi sia come gestore di servizi sia come co-attore dei processi di programmazione e sperimentazione.

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.

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 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, 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, proseguendo nei progetti sviluppati negli ultimi anni, in modo da consentire, attraverso il costante confronto, la ricerca di soluzioni gestionali che consentano il contenimento dei costi di gestione, della valutazione strategica e della 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
- Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare. L'Apsp "Città di Riva", inoltre, è proprietaria di un notevole patrimonio immobiliare oltre a disporre, in comodato gratuito della struttura di via Ardaro denominata Casa Mielli, nella quale in sono ospitati gli alloggi protetti;

Anche l'anno 2016, 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. Nel corso dell'anno 2016 si auspica 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.

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 (e 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'Apss si è sempre dichiarata favorevole al rinnovo contrattuale ed auspica, nel corso del 2016, una soluzione della vicenda che porti alla sottoscrizione di un nuovo accordo con contenuti e contropartite a favore dell'Apss, da definire di comune accordo con l'amministrazione provinciale.

• **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 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 da assumere come riferimento per la ricerca di qualificazioni ulteriori dei servizi offerti:

- Il permanere della crescente gravità e complessità della non autosufficienza degli ospiti delle RSA, con un'elevata incidenza di utenti con presenza di polipatologie , che spesso richiedono un forte intervento di carattere sanitario, soprattutto dopo l'introduzione dell'assegno di cura alle

famiglie che allunga i tempi di permanenza al domicilio, inducendo, nella maggior parte dei casi, le famiglie a presentare domanda di accoglienza in Rsa solo quando il proprio familiare presenta una condizione di non autosufficienza non più gestibile a domicilio e, mediamente, più grave rispetto al recente passato

- L'elevata incidenza di utenti con problemi di demenza e la necessità di continuare a qualificare sempre di più, in armonia con quanto stabilito dalla direttive provinciale sull'assistenza sanitaria nelle RSA, l'attività delle nucleo ad alto fabbisogno assistenziale destinato ad accogliere persone con problemi di demenza e disturbi comportamentali;
- L'aumento di casi implicanti decisioni sanitarie complesse sul piano etico,
- L'importanza crescente della rete familiare quale interlocutore fondamentale dei processi di cura;
- La difficoltà di promuovere nuovo volontariato,
- La crescente legittimazione sociale delle RSA come 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), sulla base di specifici progetti di miglioramento e sperimentazione.

In particolare alcuni obiettivi di carattere generale risultano meritevoli di particolare investimento:

La qualificazione del servizio di Rsa, attraverso una migliore strutturazione dei nuclei assistenziali, per favorire la crescita di "relazioni di comunità", con la qualificazione del personale ed il coinvolgimento dei familiari ed una ridefinizione delle funzioni degli spazi residenziali;

La prosecuzione di progetti di qualificazione degli spazi residenziali e delle attività del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale, con la riorganizzazione delle attività di servizio ed 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'Apas attraverso iniziative che ne valorizzino il ruolo ricoperto nel territorio di riferimento;

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

Obiettivi esercizio 2016:

Uno dei principali obiettivi che saranno perseguiti nel corso del 2016 e che vedranno impegnati il Cda, la Direzione ed i servizi amministrativi sarà, come peraltro già nel 2015, l'attività predisposizione, in collaborazione con l'Apac, della documentazione amministrativa e progettuale e di tutti gli altri documenti necessari per consentire all'

APAC di procedere all' appalto dei lavori di costruzione della nuova Rsa nell'ambito dei lavori di riqualificazione dell'area ex Ospedale.

Prosecuzione del progetto di riqualificazione , riorganizzazione ed adeguamento degli spazi che ospitano il nucleo ad alto fabbisogno assistenziale ed in particolare con la sistemazione degli spazi di degenza , ai mutati bisogni delle persone accolte, tenuto conto che gli stessi dovranno accogliere persone con gravi disturbi comportamentali.

E' necessario completare il miglioramento di alcuni aspetti strutturali relativi alla sicurezza dell'utente e, soprattutto, portare a regime alcuni aspetti organizzativi per migliorare l'appropriatezza delle prestazioni erogate.

Entro il 2016 si prevede di adottare uno specifico modello organizzativo che accanto alla precisa identificazione fisica e strutturale dei posti letto dedicati alle persone con problemi di demenza e disturbo comportamentale, attualmente collocati al terzo piano per 15 unità, consenta anche la programmazione degli ingressi e la gestione delle dimissioni dal nucleo secondo criteri di appropriatezza.

L'Apss assume quale obiettivo prioritario della propria attività per l'anno 2016 la prosecuzione delle attività di revisione del modello organizzativo del nucleo demenze, che dovrà accogliere prioritariamente persone con disturbi comportamentali e dovranno essere definite precise linee guida che consentano di raggiungere tale obiettivo.

In particolare nel corso dell'anno 2016 si procederà come di consueto ad una verifica complessiva dell'attività del nucleo con l'obiettivo 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 per l'intera rete dei servizi;
- promuovere la maturazione e diffusione di una cultura assistenziale qualificata.

L'inserimento di nuovi utenti nel nucleo a partire dal 2016, avverrà in via temporanea con l'obiettivo di rispondere a specifici obiettivi clinico-assistenziali costantemente valutati su ciascun residente accolto nel nucleo.

Si procederà ad una 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.

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.

A fine 2016 si procederà ad una verifica dell'attività svolta per definire gli obiettivi da sviluppare nel corso degli anni 2017 – 2018 anche in previsione del trasferimento delle attività del nucleo nella nuova struttura in via di realizzazione.

L'Apss "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.

Tra le iniziative previste a supporto di una maggior qualificazione delle attività del nucleo demenze è prevista l'introduzione nell'organico di una figura di educatore professionale che tra i suoi compiti avrà anche quello di supportare l'implementazione di specifici progetti socio educativi destinati nello specifico a coinvolgere gli utenti accolti affetti da disturbi cognitivi.

2.2.3 La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni della gestione

La ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione, continuerà anche nel 2016, 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.

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.

È altrettanto importante intervenire sugli aspetti strutturali e istituzionali dell'organizzazione del lavoro, con il costante 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 2016 sarà dedicata una forte attenzione al tema della conciliazione tra lavoro e famiglia, valorizzando il lavoro che sarà effettuato nell'ambito del Distretto famiglia per il conseguimento del marchio Family, attività di sperimentazione alla quale è stata ammessa l'Apsp "Città di Riva".

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 saranno messi 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.

Sarà mantenuta anche per il 2016 l'esternalizzazione dei servizi di pulizia ambientale e del servizio di noleggio e lavaggio della biancheria piana e sarà 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 destinati ad orientare l'azione dell'amministrazione:

- 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.

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 2016 si intende confermare tale politica anche se sempre messa più in discussione da 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 il ricorso ad appalti e a lavoro temporaneo sarà effettuato in via straordinaria e soltanto nell'impossibilità di reperire personale qualificato.

Nel corso del 2016, dopo il successo della sperimentazione effettuata nel 2015 è confermato l'inserimento nell'organico della figura professionale di educatore che ha consentito di migliorare e qualificare il servizio di animazione 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, che a fine 2015 ammontavano complessivamente al 26,80%. Per gli operatori valutati non più in condizione di svolgere attività di carattere assistenziale (attualmente nr.1) saranno ricercate soluzioni produttive per l'ente e sostenibili per la persona, anche se il dato è in costante crescita e sul lungo periodo potrà costituire un grave problema per l'azienda.

Riassumendo sinteticamente gli obiettivi per l'esercizio 2016 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.

- 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 2016 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'equipe 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, saranno riproposti come per l'anno 2015 specifici progetti formativi destinati alle equipe multi professionali che dovranno coinvolgere nel corso del 2016 gruppi omogenei di operatori ed avranno come oggetto principalmente le seguenti tematiche

Tematica	Destinatari	Processi di riferimento	Obiettivi
Contenzione e libertà	Operatori socio sanitari – Fisioterapisti – Infermieri – Medici – Personale di Coordinamento – Medici – Personale Animazione	Decisione prescrizione contenzione e scelta del mezzo di contenzione assistenza alla persona contenuta ed alla persona che decide di non contenere	Riduzione della percentuale di contenzione attualmente al 70%
Validation Base e Avanzato	Tutte le figure che operano in struttura e che hanno già frequentato il corso base a partire dagli operatori del nucleo demenze	Relazione con le persone affette da disturbi cognitivi	Migliorare la relazione e l'approccio con le persone con disturbi comportamentali

Progetto accoglienza	Tutte le figure che operano in struttura	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
Impariamo a lavorare insieme	Operatori addetti al nucleo del primo piano. Eventuali altri gruppi.	Relazioni tra colleghi e differenti professionalità	Migliorare la relazione ed il lavoro in equipe
Monitoraggio del dolore	Medici, infermieri, operatori addetti ai servizi assistenziali, fisioterapisti	Gestione del dolore dei residenti, somministrazione terapia, monitoraggio, eventuale rivalutazione.	Monitorare e far cessare il dolore nei residenti. Diffusione del modello di monitoraggio e valutazione ricadute sull'utenza
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	Tutti gli operatori	Riorganizzazione dei nuclei residenziali e della altre attività di supporto della Rsa	Miglioramento attraverso il confronto con altre strutture

In relazione al servizio di Rsa, gli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel corso del 2016, possono essere declinati come segue:

- 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.
- Favorire 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 completamento la formazione di base per tutti gli operatori e proponendo un intervento formativo di tipo evoluto per gli operatori che operano nel nucleo ad alto fabbisogno.
- Costituire un apposito gruppo di verifica interna in merito all'applicazione del metodo Validation

- Revisione delle principali procedure organizzative del servizio assistenziale attraverso la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc.
- Riduzione delle misure di contenzione in atto applicate ai residenti in seguito all'attuazione dello specifico progetto formativo e sperimentazione sul campo degli apprendimenti.
- Sviluppare un 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.
- 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.
- Prosecuzione dei piani di miglioramento sull'alimentazione (idratazione, merende, colazioni) in corso

Coinvolgimento di tutti gli operatori nella fase di autovalutazione e valutazione del Modello Qualità e Benessere Upipa.

- 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

Nel corso dell'anno 2016 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.

Per l'anno 2016 si prevede l'attivazione di un progetto in collaborazione con il Centro di Ascolto gestito dall'Apss "Collini di Pinzolo" riguardante valutazione neuropsicologica per :

- collaborare alla diagnosi di demenza in soggetti anziani con un'iniziale sintomatologia di deterioramento cognitivo al fine di rendere fattibile un tempestivo intervento di stimolazione cognitiva oltre che farmacologico

- formulare diagnosi differenziale tra demenza e pseudodemenza o individuare forme di demenza associate a sindrome depressiva. La valutazione neuropsicologica è necessaria per valutare la reversibilità dei deficit cognitivi in seguito a trattamento con farmaci antidepressivi e individuare i casi in cui i disturbi cognitivi invece persistono rappresentando l'inizio di una demenza degenerativa
- documentare il grado di gravità di decadimento cognitivo
- differenziare i diversi tipi di demenza per favorire adeguati percorsi riabilitativi per il pz

Su questo progetto sarà ricercata, attraverso l'interessamento della PAT, una stretta collaborazione con l'UVM distrettuale al fine di condividere le informazioni acquisite attraverso lo sportello ai fini della valutazione UVM.

Sarà potenziata 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 saranno 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 riqualificato lo spazio bar interno situato a piano seminterrato con arredi idonei a favorire lo scambio intergenerazionale.

Nel 2016 si intende struttura in maniera formale la collaborazione con le altre Apsp operanti sul territorio dell'Alto Garda e Ledro 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.

Nel corso del 2016 si ritiene opportuno potenziare i progetti di gestione e sviluppo delle risorse umane, attraverso la definizione di un progetto di progressiva integrazione ed unificazione delle attività degli uffici personale delle aziende e di acquisizione dei beni e servizi necessari al funzionamento dell'azienda ed alle attività di formazione attraverso un progetto di creazione di un unico ufficio gare che consenta una maggior efficienza nella gestione delle procedure di gara ed un contenimento dei costi di acquisizione di beni e servizi.

Accanto ai servizi indicati sopra, nel corso del 2016, si opererà in stretta collaborazione con le altre Apsp per sviluppare progetti di integrazione e gestione comune di altri servizi quali quelli relativi alla gestione della Qualità, della formazione e della sicurezza.

Accanto al percorso di integrazione dei servizi dovrà essere attivato anche un percorso che dovrà coinvolgere 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, con il coinvolgimento delle amministrazioni comunali, perseguire l'obiettivo del superamento dell'attuale assetto delle Apsp 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, 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.

Consolidamento degli standard di qualità del servizio confermando l'adesione al marchio Qualità e Benessere promosso da Upipa

Implementazione di specifici piani di miglioramento sulla base dei risultati conseguiti in seguito alla visita di audit avvenuta nel corso del 2015.

Nel corso del 2016, l'Apsp "Città di Riva" intraprenderà il percorso per il conseguimento del Marchi Family iniziativa sperimentale alla quale è stata ammessa nel 2015 con un percorso incentrato in particolare sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

• **2.2.4 La differenziazione delle attività istituzionali**

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

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

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 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.

Molto importante sarà l'implementazione del progetto "Welfare Privato", progetto condiviso con le altre Apsp 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 parte 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 ed una accelerazione dell'invecchiamento della popolazione.

Gli obiettivi dell'esercizio 2016, che possono essere estesi anche sugli esercizi 2016 – 2017 in quanto parte di un lavoro di lungo periodo, su questo versante possono essere così sintetizzati:

Obiettivi esercizio 2016

Consolidamento dei servizi 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..).

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 di iniziative sul territorio dell'Alto Garda e Ledro ed il progetto di valutazione neuropsicologica.

Accanto a tali attività si opererà per fornire agli utenti che si rivolgono allo sportello la possibilità di usufruire di specifici pacchetti di servizi 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.

Ulteriori obiettivi per gli esercizi 2017 – 2018 saranno definiti sulla base della valutazione delle attività attuate nel corso del 2016.

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 2016, l'adesione ai progetti Smart Point con l'obiettivo di costruire un sistema condiviso di monitoraggio delle Apsp e Rsa del Trentino.

Saranno inoltre promossi , come sostenuto in più parti del presente piano, progetti di collaborazione ed integrazione con le altre strutture del territorio con l'obiettivo del contenimento dei costi di gestione del servizio.

Avvio sperimentale di Nuovi servizi di supporto alla domiciliarità

Nel corso del 2016 si prevede l'implementazione in via sperimentale del progetto "Welfare privato" in stretta collaborazione con le altre Apsp operanti sul territorio e le realtà del privato sociale.

L'anno 2016 costituirà l'occasione per valutare l'impatto delle attività offerte sul mercato privato per integrare l'offerta presente sul territorio.

Sarà riproposta l'ipotesi di integrazione degli operatori dell'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

Nel corso dell'esercizio 2016, si auspica l'inizio dei lavori di costruzione della nuova Rsa sull'area dell'ex ospedale civile.

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 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 rafforzamento del lavoro di rete e di collaborazione gestionale tra le APSP della Comunità è stato toccato in più punti del presente piano e si ritiene di fondamentale importanza anche il rafforzamento delle relazioni con l'intero sistema Upipa con l'obiettivo consolidare le opportunità di confronto e forme di collaborazione gestionale che possono offrire opportunità di ottimizzare la gestione sono da considerare uno dei principali obiettivi strategici del triennio 2016 – 2017- 2018.

L'Apsp "Città di Riva", si pone l'obiettivo, nel triennio considerato di dare impulso ad iniziative di collaborazione tra le aziende , che puntino, anche in via sperimentale, ad una forte integrazione organizzativa dei servizi , a partire da quelli amministrativi e di supporto, che potranno portare, come già rilevato in più punti del presente piano programmatico anche ad un accorpamento degli uffici di riferimento, con l'obiettivo di contenere i costi degli stessi 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. Tale documento dovrà essere sottoposto ad una revisione nel corso dell'anno 2016 per adeguarlo alle mutate esigenze aziendali.

Il bilancio 2016 ed il seguente bilancio triennale 2016 -2017 -2018 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 2016 e nel bilancio 2016-2018 saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziaria.

2.4 Piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare

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

- Anno 2016: Prosecuzione lavori di riqualificazione spazi residenziali del nucleo ad alto fabbisogno assistenziale. In particolare si prevede la risistemazione delle stanze degli utenti. La spesa, non esistendo possibilità di finanziamento con contributo in conto capitale da parte della Pat, potrà essere 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. 35.000 euro, più IVA nella misura di legge. Per la realizzazione dell'intervento è stato richiesto formalmente alla Provincia Autonoma di Trento, che attualmente sta utilizzando gratuitamente gli spazi per la Sede della succursale del Liceo Maffei di farsi carico 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 autofinanziamento con copertura parziale della spesa 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.

Negli anni 2016 – 2017 compatibilmente alla disponibilità del risorse del bilancio provinciale si prevede di:

- 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 2016 – 2017 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.
- Adeguamento 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

In quest' ultimo caso, l' investimento stimato ammonta a ca. 200.000 euro e potrà essere realizzato solo se sarà coperto da contributo in conto capitale da parte della Pat o altre modalità di finanziamento.

3. Bilancio di previsione triennale 2016 -2017 -2018

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.

Preme sottolineare la difficoltà nel formulare previsioni pluriennali, in particolare per la determinazione dei ricavi derivanti dai contributi PAT per il finanziamento dei costi sanitari, visto che le direttive relative all'assegnazione degli stessi, vengono deliberate solo nel mese di dicembre e non contengono proiezioni circa gli esercizi futuri.

Il budget relativo all'anno 2016, viene deliberato in pareggio, con un notevole sforzo di contenimento delle voci di costo.

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

Le previsioni di ricavi e costi per l'anno 2017 - 2018 rispecchiano sostanzialmente i dati relativi al budget 2016, in quanto alla data di elaborazione del presente documento non si è a conoscenza di quali potranno essere le linee che saranno adottate dal Provincia Autonoma di Trento in materia di spesa sanitaria ed in particolare per quel che riguarda il finanziamento delle tariffe riconosciute per i posti convenzionati di Rsa.

In ogni caso il documento contabile è stato redatto considerando:

- Che negli anni di riferimento non siano applicate ulteriori riduzioni percentuali al finanziamento provinciale
- Che sia possibile per gli anni 2017 – 2018 l'incremento della tariffa residenziale per il servizio di Rsa per l'importo di euro 0,50 per il 2017 ed euro 0,80 per il 2018
- Lieve incremento dei proventi derivanti dagli altri servizi erogati dalla struttura (Servizi semiresidenziali ed alloggi protetti)
- Riduzione progressiva del finanziamento del servizio di centro diurno in seguito all'assunzione del servizio di trasporto a carico dell'Apss

- Costanti gli altri ricavi e proventi derivanti da rendite patrimoniali ed altre attività.

Per quel che riguarda i costi:

- Lieve crescita dei costi relativi consumo di beni materiali e servizi nella misura di ca. 1,5 % per l'anno 2018. La stima è stata effettuata considerando l'attuale andamento dell'inflazione.
- Costanza dei costi del personale ottenuti attraverso riorganizzazioni ed efficientamento, in particolare, del settore dei servizi generali.
- Crescita degli ammortamenti determinata dalla crescita degli investimenti con mezzi propri in assenza di contributi provinciali.

Negli anni 2016 e 2017 sono previste delle perdite di esercizio nella misura di euro 15.509,82 per l'anno 2017 e di euro 6.403,77 per l'anno 2018.

Se l'andamento degli esercizi 2017 – 2018 dovesse confermare le previsioni, le perdite derivanti saranno coperte attraverso l'impiego delle riserve di utili che attualmente ammontano ad euro 504.639 oltre ad euro 530.000 di fondo integrazione rette per un totale di euro 1.034. 639.