



AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA “Citta’ di Riva”

Via Ardaro, 20/A

38066 RIVA DEL GARDA

RELAZIONE SULL’ANDAMENTO DELLA GESTIONE ANNO 2025

Premessa

1. Riferimenti normativi
2. Attività svolta nell’anno 2025
3. Scostamenti rispetto al budget di previsione 2025
4. Programmi futuri
5. Gestione del personale
6. Controllo di gestione
7. Dati informativi minimi come da nota PAT prot. nr.89531 del 03.02.2025

Premessa e contesto istituzionale

La relazione sulla gestione è il documento redatto dall'Organo Amministrativo in occasione della presentazione del bilancio di esercizio, la cui funzione consiste essenzialmente nell'esprimere valutazioni di efficacia circa l'azione condotta nel periodo di riferimento sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi approvati ed i costi sostenuti.

La Giunta Provinciale con propria deliberazione n. 609 di data 3 maggio 2024 ha disposto il rinnovo della totalità dei componenti del Consiglio di Amministrazione, giunto a scadenza naturale del suo mandato. Il nuovo Consiglio, che rimarrà in carica fino al 20 maggio 2029, si è insediato nella seduta del 20 maggio 2024 (deliberazione n. 27 di pari data) ed ha provveduto alla nomina del Presidente con successiva deliberazione n. 28 di data 20 maggio 2024; quest'ultimo con proprio provvedimento (decreto n. 7 di data 22 maggio 2024) ha disposto la nomina del Vice Presidente

Con delibera di CdA n. 35 di data 5 giugno 2024 sono stati conferiti al Presidente ed in sua assenza al Vicepresidente, i poteri di seguito elencati:

- stipulare le convenzioni tra Aziende e quelle tra l'Azienda e altri enti pubblici o soggetti privati;
- prendere atto della nomina e delle dichiarazioni di decadenza dei Consiglieri di Amministrazione disposti dalla Giunta Provinciale di Trento e delle dimissioni presentate dai consiglieri;
- disporre la nomina, la designazione e la revoca dei componenti di collegi arbitrali;
- disporre la presa d'atto del contratto collettivo provinciale di lavoro e relativi accordi;
- disporre l'attivazione di vertenze giudiziarie e resistenze in giudizio e la definizione di transazioni e conciliazioni;
- disporre l'accettazione di donazioni e lasciti in favore dell'Azienda;
- approvare la presentazione di domande di contributo relative a lavori pubblici e forniture di beni e/o servizi;
- approvare la documentazione relativa a sicurezza, privacy ed anticorruzione / trasparenza;
- altri atti di competenza del Consiglio di Amministrazione da adottare con carattere di urgenza ed indifferibilità, fatti salvo i limiti di cui all'art. 7 comma 2) lettera e) della L.R. 7/2005, da sottoporre a ratifica da parte del Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile.

1. Riferimenti normativi

- Regolamento Regionale di esecuzione concernente la contabilità delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona approvato con D. P .Reg. 13.04.2006 nr. 4/L e ss.mm. e ii;
- Art. 2428 del Codice Civile;
- Art. 2497-bis e 2497-ter Codice Civile;
- D.Lgs n. 32/2007.

2. Attività svolta nell'anno 2025

L'esercizio 2025 si inserisce in un contesto caratterizzato da una domanda crescente e sempre più articolata di servizi socio-assistenziali, legata all'invecchiamento della popolazione e alla maggiore complessità dei bisogni degli utenti accolti. In tale scenario, l'APSP Città di Riva ha operato con continuità e senso di responsabilità, perseguendo gli obiettivi istituzionali di assistenza, cura e tutela della persona, garantendo standard qualitativi adeguati e promuovendo il benessere complessivo degli ospiti. L'attività dell'Ente si è sviluppata nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, con una costante attenzione all'equilibrio tra qualità dei servizi erogati e sostenibilità della gestione. Nel corso del 2025 l'andamento della gestione è stato complessivamente positivo, pur in presenza di elementi di complessità che hanno richiesto un'attenta capacità di adattamento organizzativo e gestionale. La principale complessità gestionale per l'APSP Città di Riva è stata rappresentata dall'organizzazione delle attività su due plessi distinti. Tale configurazione, se da un lato permette una miglior vivibilità degli spazi, dall'altro comporta significative criticità sotto il profilo organizzativo ed economico. La presenza di due sedi operative determina inevitabilmente una duplicazione, almeno parziale, di alcune funzioni e servizi, con conseguente incremento dei costi complessivi. In particolare si evidenziano: maggiori costi per utenze (energia, riscaldamento, acqua), spese di manutenzione ordinaria e straordinaria su entrambi i plessi, duplicazione di attrezzature e dotazioni operative, costi logistici aggiuntivi legati alla movimentazione di materiali e forniture.

Tali elementi incidono in modo significativo sulla struttura dei costi fissi, riducendo le possibilità di economie di scala. L'attenzione alla qualità percepita si è tradotta in un costante dialogo con gli ospiti e i loro familiari. I momenti di confronto e gli strumenti di rilevazione della soddisfazione hanno evidenziato un livello complessivamente positivo,

pur in presenza di alcune segnalazioni che sono state prese in carico e utilizzate come opportunità di miglioramento.

Le attività dell'Azienda possono essere distinte in attività c.d. ordinarie, ossia quelle previste in fase di approvazione del bilancio preventivo economico annuale (budget), del piano programmatico triennale e del bilancio pluriennale ed attività straordinarie (impreviste), ossia quelle che si è reso necessario progettare e realizzare in corso d'anno.

Di seguito sono riportate le attività sviluppate nel corso del 2025 che erano parte del piano programmatico triennale 2025-2027.

<u>Piano programmatico triennale 2025 - 2027</u>	Attività svolta nel 2025
Entro il mese di gennaio 2025 popolamento del piano primo della nuova struttura di RSA: – trasferimento di nr. 27 ospiti ancora presenti nella struttura storica – accoglimento di n. 8 ospiti di RSA su posti letto base contrattualizzati (previa autorizzazione ed accreditamento) dalla Provincia, Servizio Politiche sanitarie e per la non autosufficienza – accoglimento di nr. 5 ospiti su posti letto base provvisoriamente contrattualizzati (anche in questo caso previamente autorizzati ed accreditati dalla PAT) –	Esito - attività realizzata: - nel mese di gennaio sono stati trasferiti 40 ospiti al piano primo, ove sono presenti due distinti nuclei (posti letto base) convenzionalmente definiti Iris e Tulipani (nel mese di dicembre 2024 era stato trasferito il nucleo demenze gravi, 20 ospiti, convenzionalmente definito Girasoli ed il Centro Diurno la cui natura giuridica è stata modificata da integrato a separato); - nell'ultima decade del mese di gennaio, sono stati accolti n. 5 ospiti su posto letto base, provvisoriamente contrattualizzati dalla Pat
Definizione, entro il mese di gennaio (e successiva verifica nei mesi di febbraio e marzo) dei nuovi assetti organizzativi, in particolare: – equipe infermieristica – equipe assistenziale – equipe di animazione	Esito - attività realizzata: - anche grazie al coinvolgimento degli operatori della struttura; il nuovo assetto organizzativo è stato oggetto di prima sperimentazione e successiva supervisione nel corso dell'anno, con interventi correttivi laddove esigenze assistenziali lo abbiano reso opportuno e/o necessario
Analisi implementazione del nucleo "cure intermedie", come da richiesta della Pat, ed in particolare: – modifica dotazione organica – reclutamento del personale/definizione nuovo assetto organizzativo	Esito - attività non realizzata: - con il supporto della coordinatrice della struttura di Apsp di Avio/Ala, unica in ambito provinciale a gestire un nucleo di CURE INTERMEDIE, è stata condivisa un'attenta analisi organizzativa (spazi disponibili) e di fabbisogno di personale. La conseguente analisi economica condotta dalla Direzione ha tuttavia evidenziato l'estrema fragilità del modello individuato, che prevede un dimensionamento massimo di 10 utenti (per mancanza dei necessari spazi fisici): il punto di equilibrio fra entrate ed uscite si raggiunge con un dimensionamento standard di 20 utenti (che troverebbero accoglimento al piano terzo della struttura). L'implementazione del nuovo nucleo

	è dunque strettamente legata alla ristrutturazione del piano terzo della struttura storica, rispetto a cui occorre tuttavia rilevare il mancato finanziamento della Pat, elemento che oggettivamente allontana il momento dell'attivazione del nuovo servizio.
Rinnovo accreditamento istituzionale Apsp (100 posti letto di RSA e Centro Diurno esterno): revisione di tutte le procedure e linee guida aziendali	Esito - attività realizzata 1. è stata in primis ottenuta l'autorizzazione all'esercizio dell'attività socio sanitaria per i 13 posti letto aggiuntivi, 2. successivamente è stato ottenuto l'accreditamento provvisorio per i 13 posti letto aggiuntivi e per i sei posti aggiuntivi di Centro Diurno (passato da 14 a 20 posti convenzionati); 3. in ultimo è stato ottenuto, previa revisione di tutte le procedure assistenziali e linee guida in essere, l'accreditamento istituzionale per i 100 posti letto di RSA ed i 20 posti di CD (audit tenutosi in data 16 maggio 2025)
Confronto con i competenti organismi provinciali per l'attivazione di un Centro Diurno Alzheimer, a completamento dell'offerta aziendale del nucleo demenze gravi	Esito - attività realizzata con esito negativo: nello specifico, nel corso sia dell'anno 2024 per il 2025 che nel corso dell'anno 2025 per il 2026 Spazio Argento di Alto Garda, su richiesta dell'Apsp Città di Riva, ha fatto richiesta alla Pat di attivazione di un CDA, sperimentalmente per un numero contenuto di utenti, richiesta a cui quest'ultima, in sede di analisi dei fabbisogni del territorio, non ha dato seguito; oltre a Spazio Argento la Direzione ha avuto contatti diretti con il Servizio Politiche Sanitarie e per la non autosufficienza, in occasione dei quali ha significato l'importanza per il territorio di tale servizio, ottenendo tuttavia riscontri negativi.
Confronto con i competenti organismi provinciali per l'aumento dei posti contrattualizzati del nucleo "demenze gravi" dagli attuali 15 a 20 (capienza massima dei nuovi spazi fisici a ciò deputati)	Esito - attività realizzata con esito negativo: nello specifico, nel corso sia dell'anno 2024 per il 2025 che nel corso dell'anno 2025 per il 2026 Spazio Argento di Alto Garda, su richiesta dell'Apsp Città di Riva, ha fatto richiesta alla Pat di attivazione di un CDA, sperimentalmente per un numero contenuto di utenti, richiesta a cui quest'ultima, in sede di analisi dei fabbisogni del territorio, non ha dato seguito; oltre a Spazio Argento la Direzione ha avuto contatti diretti con il Servizio Politiche Sanitarie e per la non autosufficienza, in occasione dei quali ha significato l'importanza per il territorio di tale servizio anche in ragione del dimensionamento del nucleo che annovera 20 posti letto, ottenendo tuttavia riscontri negativi.
Confronto con tutti gli attori istituzionali (Provincia, Comune, Comunità di Valle) circa la destinazione del compendio I° padiglione ex ospedale civile oggi occupato dal Liceo Maffei	Esito - attività <i>in itinere</i>
Rafforzamento e rivisitazione della consulenza e supervisione psicologica in Apsp	Esito - attività parzialmente realizzata - se da un lato è stato aumentato il monte ore complessivo settimanale a

	disposizione della figura dello psicologo, dall'altro il monitoraggio dei processi aziendali attenzionati dall'organizzazione richiede un'analisi più approfondita rispetto a quella condotta in corso d'anno (presa in carico di dipendenti e familiari in stato di fragilità e coordinamento dell'area socio assistenziale)
Rafforzamento della componente formativa e di aggiornamento professionale del personale, con particolare attenzione a progetti già attivati (o in fase di progettazione) sui seguenti temi: – disturbi comportamentali, in particolare collegati alle patologie del decadimento cognitivo e della psichiatria; – maltrattamenti; – comunicazione e lavoro in equipe – fine vita	Esito - attività realizzata. - rimangono opportunità di miglioramento nell'integrazione delle fasi della definizione della turnistica e della programmazione della formazione con la conseguenza che, talvolta, non si riesce a conciliare impegno lavorativo con iniziativa formativa
Ulteriore, per quanto possibile, azione di razionalizzazione e qualificazione della spesa	Esito - attività realizzata
Studio e valutazione della possibilità, strettamente correlata alla necessità ma anche alle disponibilità economiche, di rafforzamento della dotazione di personale	Esito - attività realizzata
Inaugurazione nuova struttura di RSA dell'Apsp Città di Riva denominata Cittadella dell'Accoglienza	Esito - attività realizzata
Realizzazione di un giardino Alzheimer esterno al nucleo demenze gravi a disposizione di familiari ed ospiti	Esito - attività realizzata
Lavori	
Completamento dei lavori di carattere impiantistico inerenti il nuovo compendio aziendale di RSA (a titolo d'esempio): – realizzazione di un secondo giardino Alzheimer in spazi verdi esterni, seppur contigui, al nucleo demenze gravi (richiesta specifica di parte dei famigliari degli ospiti); – valutazione della opportunità (e concreta possibilità) di aumentare gli spazi fisici interni al nucleo demenze gravi (richiesta specifica di parte dei famigliari degli ospiti); – dotazione di ulteriori antenne di rete per la ricezione dei segnali di cordless e telefoni portatili (richiesta specifica dell'RSPP in particolare per il piano seminterrato - sicurezza sul lavoro); – messa a norma del locale di “ricovero dei carrelli pasti” allocato nel piano seminterrato (richiesta dell'RSPP per corrispondere ai dettami della sicurezza nel contesto del piano antincendio); – adeguamento alla normativa esistente dell'ambulatorio medico per abilitarlo, anche sotto profilo formale, all'utilizzo di	Esito - attività realizzata - sono state accolte tutte le richieste formulate dai famigliari degli ospiti del nucleo, in particolare per quanto afferisce ad arredi ed automazione del cancello. Ultimo complemento d'arredo, la cui installazione è oggetto di approfondimento, è un gazebo fisso in una delle due isole pedonali del camminamento che possa propiziare momenti di ristoro nelle giornate estive maggiormente assolate: da considerarsi, infatti, che è già presente un ombrellone e che la fruizione di questi spazi o oggi limitata; - è allo studio l'ampliamento della zona giorno del nucleo demenze gravi mediante la realizzazione di un nuovo corpo in corrispondenza della zona interclusa adiacente la vetrata principale della sala - sono state implementate le antenne per la ricezione dei segnali cordless in entrambe le strutture, comprese quelle destinate al corridoio seminterrato di collegamento dei due plessi; - è stato messo a norma il locale di “ricovero” dei carrelli per la distribuzione dei pasti nella nuova struttura - sono stati effettuati i lavori per l'adeguamento alla normativa

attrezzatura elettromedicali (richiesta specifica del Comune di Riva del Garda nel contesto del processo di rilascio della SCAGI); definizione/correzione delle ultime non conformità (anomalia nella produzione e distribuzione dell'acqua calda sanitaria, difettoso funzionamento delle porte REI, risalita di umidità che compromette parti murarie)	esistente dell'ambulatorio medico ai fini dell'utilizzo di attrezzature elettromedicali; problematiche parzialmente risolte.
Previa condivisione dell'intervento con il Comune di Riva del Garda, risoluzione della problematica "ante motorizzate" applicate agli scuri degli appartamenti dell'edificio Casa Mielli (servizio "abitare accompagnato")	Esito - attività realizzata gran parte dell'attività è stata espletata nell'anno 2025 (richiesta ed ottenimento dell'autorizzazione da parte del Servizio Beni Culturali della Pat – edificio soggetto a tutela -, richiesta di preventivo ed affidamento della fornitura e posa in opera del nuovo sistema di movimentazione delle ante a battente); nel gennaio del 2026 è stata effettuata la fornitura e posa in opera.
Manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile costituente l'attuale sede storica di RSA, consistenti prioritariamente in: - intervento di sostituzione dell'impianto "chiamata infermieri" ormai obsoleto e non più presente sul mercato (con conseguente difficoltà, che talvolta si traduce in impossibilità, di rinvenire pezzi di ricambio); - interventi di risanamento finalizzati all'eliminazione della presenza di umidità nei locali dei piani seminterrato (principalmente magazzino) e nei corridoi di servizio (seppur in misura minore ma comunque evidenti); - interventi tesi a migliorare il comfort di taluni ambienti (in particolare dei locali lavanderia e stireria e degli spogliatoi del personale); - interventi di manutenzione integrale degli impianti elevatori esistenti (obsoleti e comunque soggetti a continui fermi e malfunzionamenti); - interventi di sistemazione delle porte (in particolare, ma non esclusivamente, REI); - opere murarie, stuccature e tinteggiature di stanze e spazi comuni	Esito - attività realizzata esclusivamente nella dimensione necessaria al funzionamento del servizio atteso che sarà oggetto dell'intervento complessivo di riqualificazione dell'immobile per cui è stato riconosciuto un contributo a piano nella misura di € 3.500.000.
Forniture di beni e servizi	
Affidamento, previa procedura ad evidenza pubblica, dell'appalto per la pulizia e sanificazione ambientali dei due diversi compendi di RSA	Esito - attività realizzata nel corso dell'anno 2025 si è proceduto all'affidamento, sino a completamento della procedura di gara (sopra soglia comunitaria), del servizio di pulizia e sanificazione ambientale delle due distinte strutture di RSA aziendali; contestualmente si è corrisposto all'ufficio contratti di Upipa incardinato in APAC tutta la documentazione tecnica necessaria per l'espletamento della gara europea, in unico lotto.

3. Scostamenti rispetto al budget

Per una corretta lettura e comprensione dei dati economici che verranno di seguito declinati, è necessario tenere conto di tre principali fattori, ossia:

1. le poste di bilancio afferenti il “valore della produzione”, ed in particolare le voci tariffa sanitaria e retta alberghiera sono state stimate, in fase di costruzione del documento di previsione dell’anno 2025 (budget), seguendo un criterio di doverosa prudenza, non avendo elementi certi di previsione dei tempi di accoglimento in RSA degli utenti sui nuovi posti letto accreditati (e parzialmente convenzionati): in particolare, per quanto riguarda la voce “tariffa sanitaria” la valorizzazione è stata effettuata su 94 posti letto contrattualizzati e 6 posti non negoziati per i quali è stata considerata una quota economica inferiore (rispetto a quanto previsto dalle direttive annuali sull’assistenza) in considerazione dell’estrema onerosità complessiva del servizio (retta alberghiera + tariffa sanitaria); ulteriormente, i 13 posti aggiuntivi di RSA (8 convenzionati e 5 sul libero mercato) non sono stati valorizzati dal primo gennaio, ma a scaglioni con decorrenza 1 febbraio 2026 in ragione di un processo di progressivo accoglimento dei nuovi ospiti.

Rispetto a quanto sopra, giova altresì ricordare che nel corso del mese di gennaio la Pat, Servizio Politiche Sanitarie e per la non autosufficienza, ha provvisoriamente convenzionato anche i 6 posti non contrattualizzati e ciò ha generato importanti maggiori entrate; ulteriormente, sempre nell’anno 2025 l’entità della retta residenziale alberghiera è passata da 50 a 52 euro/giorno.

2. le poste di bilancio afferenti i “costi della produzione”, ed in particolare le voci attinenti le utenze, sono state ugualmente stimate seguendo un criterio di prudenza, in particolare per quanto attiene la nuova struttura di RSA dell’Ente per la quale non vi erano dati storici di riferimento. Nell’anno in esame è stato inoltre perfezionato un accordo con AGS per la fornitura del teleriscaldamento che ha permesso uno sconto sulle precedenti condizioni di fornitura.

Tutto ciò premesso, rispetto al bilancio economico di previsione anno 2025 (*budget*), approvato con deliberazione nr. 56 di data 30 dicembre 2024, il bilancio di esercizio registra i seguenti risultati e scostamenti:

A.P.S.P. CITTA' DI RIVA	BUDGET 2025	BILANCIO 31.12.2025	DIFF. ASSOLUTA
CONTO ECONOMICO			
A) Valore della produzione	7.038.515	7.593.683	555.168
B) Costi della produzione	7.005.377	7.548.580	543.203
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	33.137	45.103	11.966
C) Proventi e oneri finanziari	-1.000	24.748	25.748
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	-1.000	24.748	25.748
Imposte sul reddito	-30.000	-30.662	-662
RISULTATO D'ESERCIZIO AL 31.12.2025	2.137	39.189	37.052

Il conto **A) “Valore della produzione”** evidenzia complessivamente maggiori ricavi per 555.168 euro, risultato dovuto dai maggiori ricavi per la retta sanitaria e la retta alberghiera per la maggiore copertura dei posti letto rispetto alle previsioni di budget, ai maggiori ricavi per il “Centro Servizi” e più precisamente per i maggiori pasti erogati a domicilio in convenzione rispetto alle previsioni di budget, alle maggiori somme corrisposte dalla Pat a copertura dei maggiori oneri contrattuali derivanti dal rinnovo del CCPL (euro 242.105) del comparto autonomie locali per l'esercizio 2025 e per maggiori ricavi per le rendite patrimoniali per il maggiore utilizzo degli alloggi nell'immobile ex Fondazione Formenti;

Con riferimento specifico alla sezione I) “Ricavi da vendita e prestazioni”, si evidenziano complessivamente maggiori entrate per 199.511 euro da ricondursi a:

- maggiore copertura dei posti letto di RSA che ha generato un incremento delle voci d'entrata “tariffa sanitaria” e “retta alberghiera” per l'aumento della tariffa sanitaria e per la negoziazione provvisoria di 5 posti letto base passando da 94 a 99 posti; si evidenzia che per i due posti *letto di sollievo* viene riconosciuto anche per il 2025, il sistema di retribuzione *cd* “vuoto per pieno” con riferimento alla quota sanitaria. Nell'anno in analisi è stato altresì concesso un adeguamento della tariffa alberghiera, dopo anni di “congelamento”, a 52 euro (sino al 2024 pari ad € 50). L'ampliamento della platea richiedente il servizio, combinato con l'aumento dei costi di esercizio, richiederà una profonda riflessione sulle risorse pubbliche da destinare a questa parte del bilancio sociale.
- la voce “servizi semiresidenziali”, costituita anzitutto dal Centro Diurno in convenzione con l'Azienda Sanitaria e dai servizi ad esso afferenti ma erogati agli utenti per le prestazioni in regime privatistico (prolungamenti per consumazione del pasto serale e frequenza nelle giornate del sabato, domenica e festività infrasettimanali) registra un sostanziale pareggio rispetto alle previsioni di budget, con il riconoscimento dell'intero finanziamento Pat essendo stata garantita la copertura minima di frequenza pari al 75% richiesta dalle direttive annuali, deliberazione di Giunta Provinciale nr. 2254 del 23.12.2024, rilevando un maggior

finanziamento riconosciuto per il passaggio dal Centro Diurno integrato al Centro Diurno esterno a fine esercizio 2024. A detta somma vanno aggiunte maggiori entrate registrate alla voce “pasti a domicilio” pari a € 62.006, conseguenti al maggior numero di pasti erogati rispetto alle previsioni di Budget.

La sezione V) “Altri ricavi e proventi” registra maggiori entrate rispetto alle previsioni di budget per € 355.657 in ragione dei principali seguenti eventi/fattori della produzione:

- la voce “Contributi in conto esercizio” evidenzia maggiori ricavi rispetto al budget per € 37.749 per i contributi ricevuti dal Comune di Nago Torbole per la compartecipazione dei costi relativi alla realizzazione del giardino Alzheimer, al contributo concesso della Cassa Rurale Alto Garda e Rovereto e ai maggiori contributi ricevuti dalla Pat/Agenzia del Lavoro per il progetto 3.3.D;
- la voce “Rimborso PAT rinnovo CCPL” evidenzia maggiori ricavi rispetto al budget per € 242.105 per il finanziamento dell’aumento contrattuale riconosciuto al personale dipendente derivante dal rinnovo degli accordi contrattuali che disciplinano il settore;
- maggiori entrate alla voce “Sopravvenienze attive diverse ordinarie” per € 36.649 rispetto ad un ricavo non previsto a budget relativo principalmente al rimborso della PAT per l’adeguamento degli oneri contrattuali relativi agli esercizi precedenti per l’area dirigenziale;
- maggiori ricavi alla voce “Rendite patrimoniali” per € 20.413 rispetto alle previsioni di budget per la locazione di n. 7 unità abitative presso l’immobile ex Fondazione Formenti.

In linea con le previsioni di budget le altre voci di ricavo.

La sezione **B) “Costi della produzione”** evidenzia maggiori costi rispetto alle previsioni di budget per € 543.203. Si evidenziano di seguito gli scostamenti positivi/negativi delle voci di costo maggiormente significative:

Nella voce di costo I) “Consumo di beni e materiali” si evidenziano minori costi principalmente nella gestione dell’attività alberghiera, rispetto alle previsioni di budget.

La voce di costo II) “Servizi” evidenzia minori costi rispetto al budget, principalmente per un minor ricorso alla figura dell’infermiere in libera professione (servizio infermieristico in convenzione) e per i minori oneri sostenuti alle voci utenze “energia elettrica e teleriscaldamento” (quest’ultimo anche in ragione di una riduzione della tariffa applicata dal soggetto gestore). Sul fronte degli immobili e delle attrezzature la spesa è cresciuta del 5,71%, per complessivi € 22.965, in ragione di un incremento degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria relativi alla Nuova struttura di Rsa denominata *Cittadella dell’Accoglienza*.

Nella voce di costo IV) “Costo del Personale”, che rappresenta il 64% del costo complessivo, si evidenziano maggiori costi rispetto alle previsioni di budget per € 382.706 (+9%) dovuti

principalmente per all'aumento contrattuale dell'area non dirigenziale e area dirigenziale per l'anno 2025 (adeguamento non considerato in fase di elaborazione di budget, peraltro rimborsato dalla PAT), l'incidenza del costo del lavoro sale al 66% se si considera anche il personale in convenzione (medico e infermieri).

Nella voce di costo VI) Accantonamenti si evidenziano maggiori costi per € 303.165: in particolare la somma di € 40.000 euro alla voce “ Acc.to rischi controversie legali” per attività legali avviate nel 2025 per un contenzioso sui lavori effettuati sulla Nuova Rsa “Cittadella dell'Accoglienza, la somma di € 123.165 alla voce “Altri accantonamenti per rischi” a fronte di due richieste di rimborso degli oneri relativi alla componente “retta alberghiera” sostenuti negli anni da ospiti affetti da Alzheimer (in tal senso vi è il precedente di una struttura di RSA del sistema pubblico e di una struttura di RSA privata del sistema provinciale che sono state condannate rispettivamente dal Consiglio di Stato e della Corte di Cassazione a rimborsare ai soggetti aventi causa le competenze sostenute da due ospiti, deceduti, affetti da Alzheimer), la somma di € 40.000 alla voce “Acc.to rinnovamento Casa Mielli” in previsione di futuri lavori da eseguire sull'immobile per la sostituzione dell'automazione delle ante a battente e per lavori dovuti per risolvere problemi di infiltrazioni di umidità, e l'importo di € 100.000 alla voce “Accantonamento manutenzioni ripristino beni” per futuri interventi straordinari da effettuarsi sull' immobile storico riguardanti il terzo piano in assenza o comunque in mancanza del riconoscimento di contributi da parte della PAT.

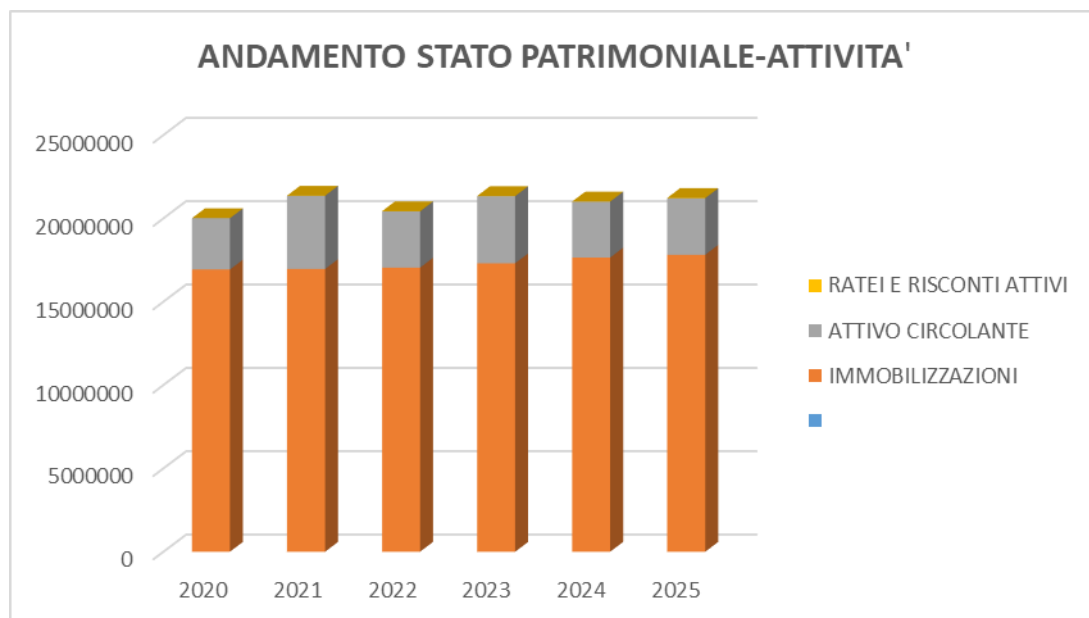
Nella voce di costo VII) Oneri diversi di gestione si evidenziano maggiori costi per € 36.270 dovuti prevalentemente alle competenze economiche per il rinnovo del CCPL corrisposte al personale dell'area dirigenziale, riferite agli anni precedenti e rilevate nelle “Sopravvenienze passive”

Alla voce “proventi ed oneri finanziari” si registrano maggiori ricavi per interessi attivi su conto corrente pari € 24.763.

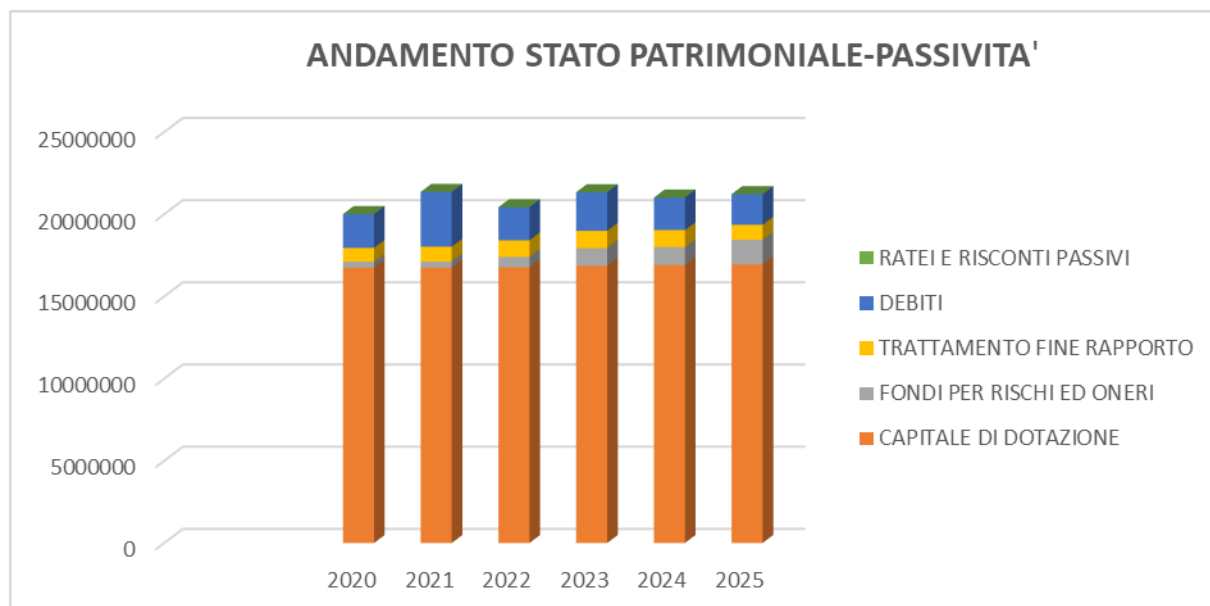
L'imposta sul reddito l'Ires è pari a € 30.662.

ANALISI DEI PRINCIPALI DATI DI BILANCIO

STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE – ATTIVO

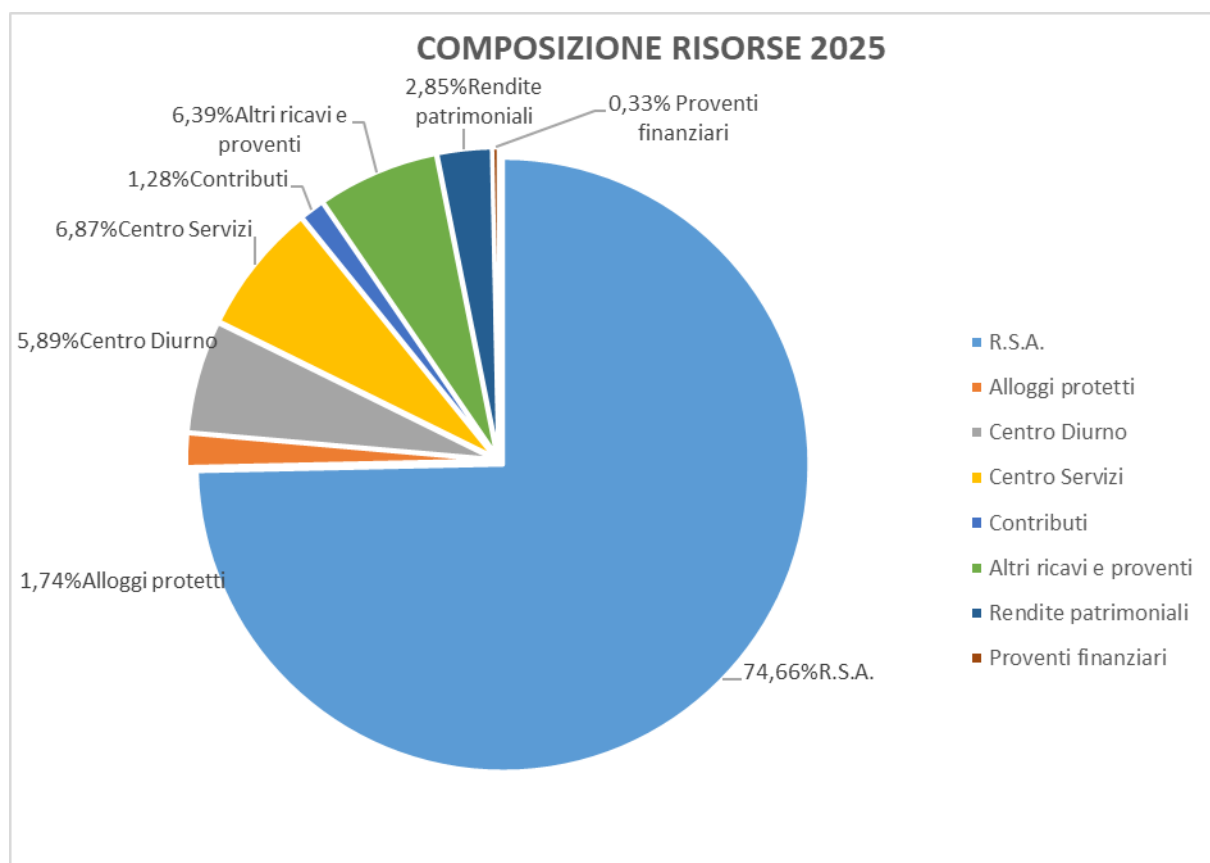


STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE – PASSIVO

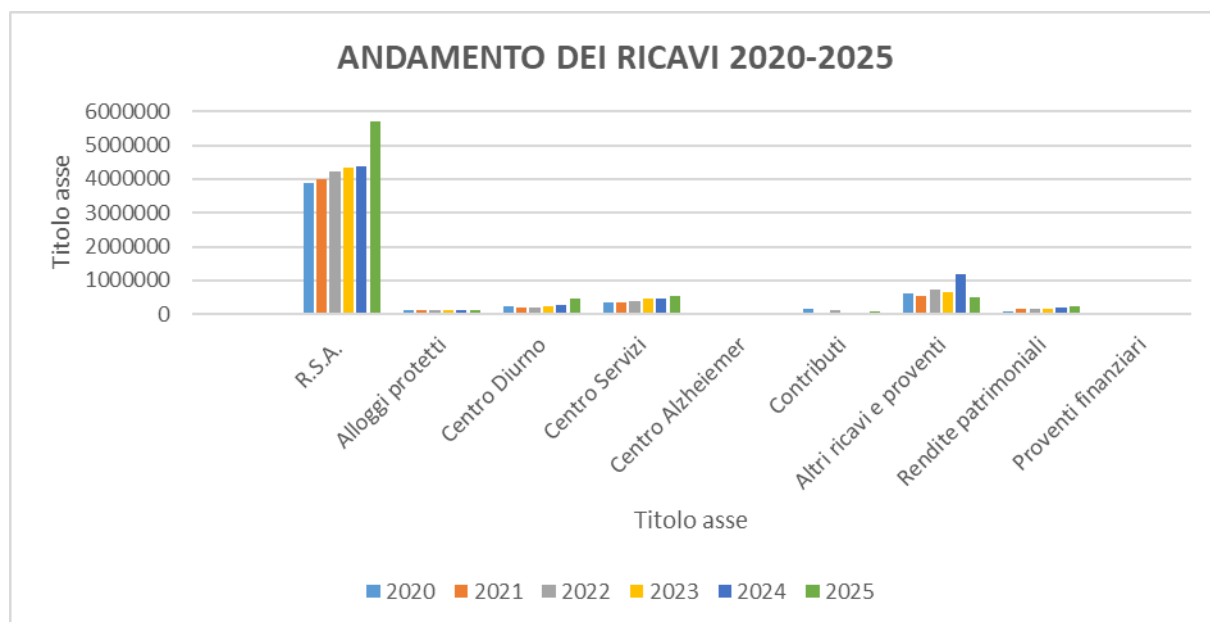


COMPOSIZIONE DELLE RICAVI 2025:

COMPOSIZIONE DELLE RISORSE	IMPORTO	%
R.S.A.	5.687.700	74,66%
Alloggi protetti	132.678	1,74%
Centro Diurno	448.369	5,89%
Centro Servizi	523.506	6,87%
Contributi	97.559	1,28%
Altri ricavi e proventi	486.627	6,39%
Rendite patrimoniali	217.243	2,85%
Proventi finanziari	24.763	0,33%
TOTALE	7.618.445	100%

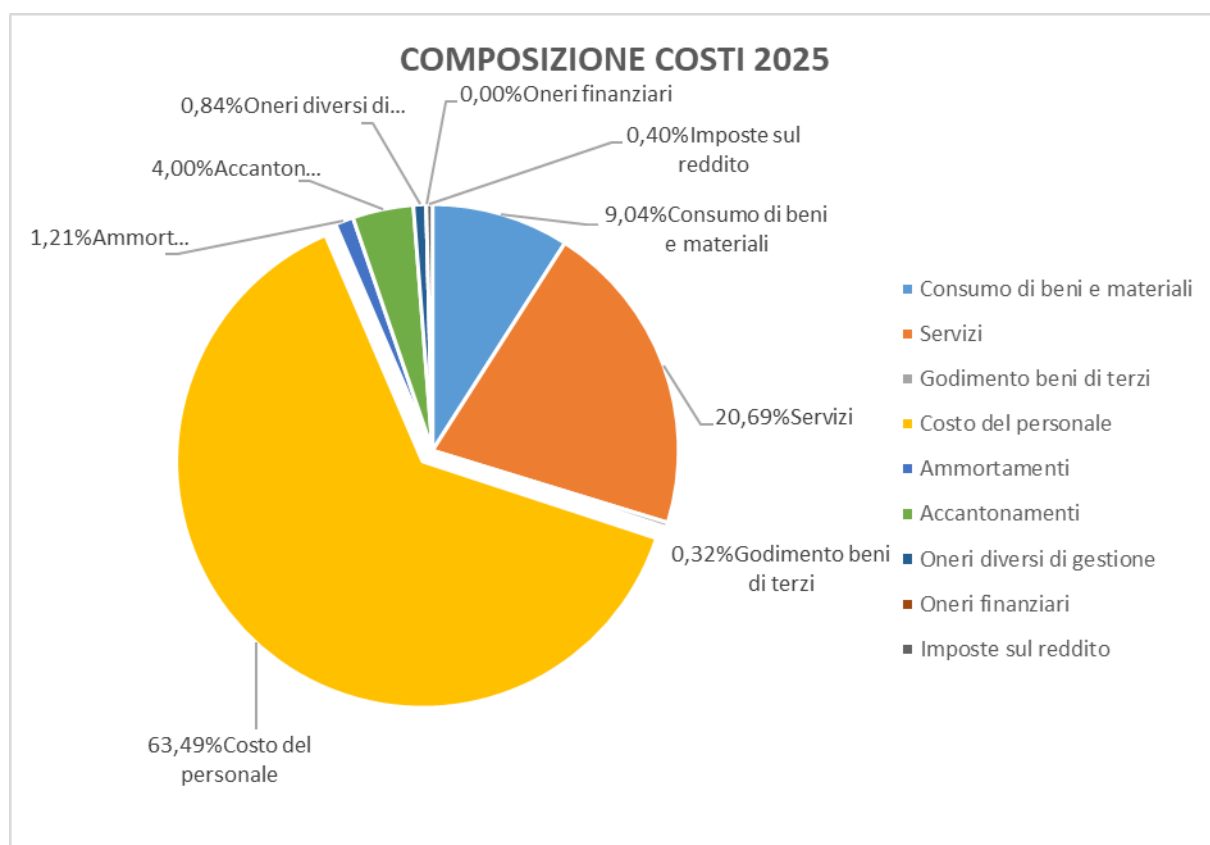


CONFRONTO A VALORE DEI RICAVI ANNI PRECEDENTI

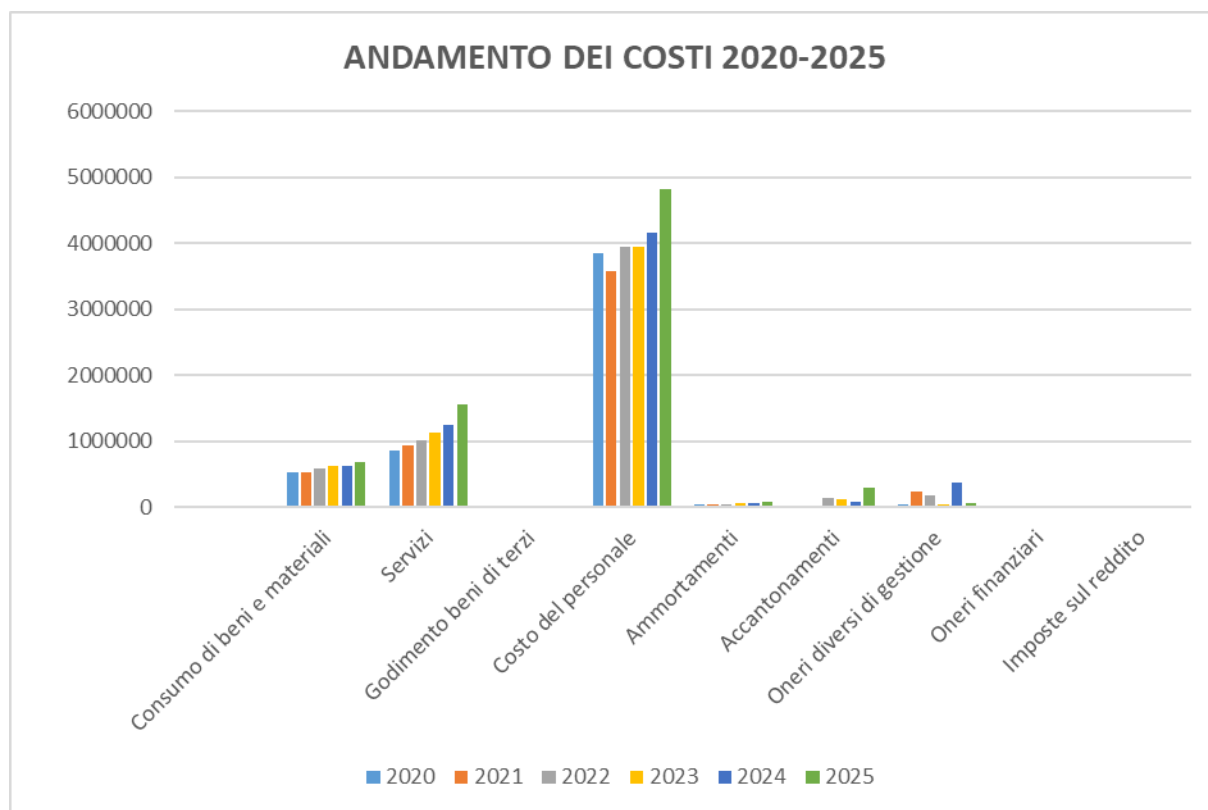


COMPOSIZIONE DEI COSTI 2025:

COMPOSIZIONE DEI COSTI	IMPORTO	%
Consumo di beni e materiali	685.439	9,04%
Servizi	1.568.391	20,69%
Godimento beni di terzi	24.010	0,32%
Costo del personale	4.812.298	63,49%
Ammortamenti	91.506	1,21%
Accantonamenti	303.165	4,00%
Oneri diversi di gestione	63.770	0,84%
Oneri finanziari	15	0,00%
Imposte sul reddito	30.662	0,40%
TOTALE	7.579.257	100,00%



CONFRONTO A VALORE DEI COSTI ANNI PRECEDENTI



4. Programmi futuri.

In merito a questo punto si rinvia integralmente al Piano Programmatico triennale 2026 - 2028 approvato con deliberazione n. 41 di data 29 dicembre 2025.

5. Gestione del personale

Durante l'anno in analisi sono stati intrattenuti buoni rapporti con i dipendenti dell'Ente, non si sono rilevate conflittualità, gran parte delle energie è stata dedicata all'esecuzione del complesso processo di apertura ed assestamento organizzativo della nuova struttura di RSA denominata Cittadella dell'Accoglienza. Dal punto di vista organizzativo, la gestione su due plessi ha richiesto un elevato livello di coordinamento e una pianificazione particolarmente accurata delle attività. Le principali criticità hanno afferrito alla distribuzione del personale tra i due edifici, con difficoltà nel garantire una copertura ottimale dei turni; la necessità di mantenere standard assistenziali uniformi, evitando disomogeneità nei servizi erogati; il coordinamento tra le équipe di lavoro, che operano in contesti fisicamente separati; ed infine una maggiore complessità nei processi decisionali e di comunicazione interna.

Si rileva il persistente problema del reperimento delle risorse umane, con particolare riferimento alle figure degli infermieri e degli operatori di assistenza (OSS); a ciò si aggiunge un marcato fenomeno di “nomadismo”, atteso che il problema evidenziato viene vissuto da tutte le strutture del sistema e dunque l’operatore ha molta facilità di spostamento.

Nel corso dell’anno 2025 non si sono registrati infortuni a carico del personale (dipendente od in libera professione).

Particolare attenzione è stata dedicata alla formazione, come di seguito declinato, in generale sono state avviate delle attività e dei percorsi formativi per migliorare le competenze del personale che ha spesso dimostrato grande interesse. Elemento di criticità è stata la possibilità di incrociare la turnistica con le date delle iniziative formative, difficoltà che in taluni casi si è tradotta in impossibilità di partecipazione.

Tutti gli obiettivi evidenziati nel Piano della Formazione del 2025 sono stati raggiunti.

La formazione erogata nel corso dell’anno ha interessato soprattutto la parte obbligatoria, fornendo a tutto il personale la formazione per i lavoratori a rischio alto (16 ore), antincendio e quella dovuta ai preposti.

Sempre in ambito formazione obbligatoria sono stati tenuti corsi per HACCP al personale di nuova assunzione, la formazione interna sulla movimentazione carichi e il BLS per il personale individuato.

Il personale ha aderito inoltre all’offerta formativa rivolta dal sistema di Upipa, erogata in modalità webinar sincrono e in presenza, partecipando a corsi sulla gestione della persona affetta da demenze, sull’appropriatezza prescrittiva, su temi legati a specializzazione in area fisioterapica, amministrazione, anticorruzione e privacy.

Nel corso dell’anno sono stati attivati in Ente percorsi multidisciplinari sulla qualità della cura, che hanno coinvolto l’equipe nella riflessione sulle diverse sfaccettature del buon trattamento, non solo dal punto di vista sanitario/assistenziale, ma anche relazionale in un’ottica multiprofessionale. Inoltre, è stata ripresa la formazione per tutti gli operatori sul metodo Validation, sospesa dall’anno della pandemia. Il metodo Validation® è un modello comunicativo che ci insegna ad incontrare l’anziano affetto da demenza là dove si trova, accettandolo così come è, senza pretesa di cambiamento. Si tratta di un atteggiamento che, attraverso l’accoglienza emozionale, restituisce dignità e rispetto alla Persona. Il corso proposto nel 2025 in APSP Città di Riva è stato pensato sia per personale che già ha avuto modo di frequentare corsi Validation in passato, sia per personale neofita, perché ha offerto strumenti per una riflessione profonda e una visuale differente su quello che generalmente viene vissuto come ‘disturbo comportamentale’. Gli obiettivi raggiunti sono stati innanzitutto una buona consapevolezza delle reazioni, in qualità

di operatori, ai comportamenti degli anziani confusi e disorientati, spesso di difficile comprensione. Questa consapevolezza comporta l'inizio di un cambiamento di visuale e culturale nei confronti dell'anzianità. Sono stati inoltre attivate riflessioni e analisi sull'atteggiamento validante, che può essere applicato da parte di tutte le figure professionali che hanno a che fare con anziani che convivono con la demenza o con fragilità di tipo cognitivo. Nel corso dell'anno sono stati attivati in Ente percorsi multidisciplinari sulla gestione del fine vita. Di seguito viene riportata la tabella di sintesi della formazione partecipata nell'anno 2025 dal personale di APSP Città di Riva: complessivamente 1.244,5 OFA e 202 crediti registrati in ECM.

ambito	titolo	n. partecipanti	n. ore	OFA
clinico assistenziale	BLS	4	5	20
	CORSO BASE SULLA MULTISENSORIALITA': L'APPROCCIO SNOEZELEN E IL CARRELLO MULTISENSORIALE	4	4	16
	AGGIORNAMENTO SULLA GESTIONE DELLE LESIONI CUTANEE NELLE RESIDENZE PER ANZIANI	16	2,5	40
	Prevenzione, sorveglianza e controllo delle I.C.A. e antimicrobico-resistenza nelle RSA trentine: gestione della scabbia in RSA: clinica, diagnostica e terapia di un problema emergente	1	2,5	2,5
	L'ACCOMPAGNAMENTO AL FINE VITA IN RSA	1	4	4
	La valenza curativa del "Buon Trattamento" relazionale: l'esperienza diretta di uno psicologo divenuto paziente	31	2	62
	TECNICHE DI MEDIAZIONE CORPOREA PER APPROCCIARE IL CORPO NELLA FRAGILITA'	13	4	52
	SEMINARIO: PRENDERSI CURA DELLA SALUTE MENTALE IN RSA	1	4	4
	ELETTROCARDIOGRAFIA IN AREA DI EMERGENZA	1	16	16
	IL GIOCO LUDICO COME STRUMENTO IN RSA	1	16	16
	L'ATTEGGIAMENTO VALIDANTE NELLA RELAZIONE CON L'UTENTE CON DEMENZA	6	24	144
	BLS	7	5	35
	FORMAZIONE SULLA MOVIMENTAZIONE DEL MALATO	7	2	14
rischio clinico e analisi dati	LA CULTURA DELLA SICUREZZA NEL SETTING DELLE RSA TRENTINE: PROMOZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CLINICO NEL SISTEMA	1	4	4
benessere dei dipendenti e benessere organizzativo	IL RUOLO DELL'INTEGRAZIONE MULTIPROFESSIONALE PER GARANTIRE UNA CURA DI QUALITA'	17	8	136
	SEMINARIO SULLA PREVENZIONE DEGLI AGITI VIOLENTI VERSO OPERATORI	1	4	4
	LEADERSHIP COLLABORATIVA PER AFFRONTARE L'INCERTEZZA	1	7	7
	OLTRE IL FASTIDIO: COLTIVIAMO RELAZIONI AUTENTICHE BASATE SU GENTILEZZA E RISPETTO	12	4	48
sicurezza	CORSO PER ADDETTI ANTINCENDIO RISCHIO ALTO	15	16	240
	FORMAZIONE PER PREPOSTO	3	8	24
	FORMAZIONE LAVORATORI GENERALE	14	4	56
	FORMAZIONE LAVORATORI RISCHI SPECIFICI (ALTO RISCHIO)	20	4	80
	FORMAZIONE LAVORATORI RISCHI AMMINISTRATIVI	6	4	24
	AGGIORNAMENTO SICUREZZA LAVORATORI	8	6	48
	AGGIORNAMENTO PREPOSTI	8	6	48
	AGGIORNAMENTO ADDETTI ANTINCENDIO	6	8	48
amministrazione	LE NOVITA' FISCALI E AMMINISTRATIVE PER IL 2025	2	2	4
	GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEGLI ONERI CONTRATTUALI EX ACCORDO STRALCIO PER IL RINNOVO DEL CONTRATTO COLLETTIVO	1	2	2
privacy e anticorruzione	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA: COME GESTIRE LE SCADENZE E GLI AGGIORNAMENTI PER IL 2025	1	4	4
	LA PRIVACY IN APSP	20	2	40
	VADEMECUM OPERATIVO PER INCARICATI AL TRATTAMENTO PRIVACY	1	2	2

Al 31 dicembre i dipendenti APSP erano 135 unità, comprese di ca 8 unità di personale con contratto di lavoro autonomo (prevalentemente infermieri, lo psicologo, il sostituto del dirigente medico in assenza di questi). La tabella seguente evidenzia i tempi pieni equivalenti per servizio:

Servizio/Reparto	2024	2025	Variazione 2024/2025
assistenza	50,25	54,77	4,52
sanitario/fkt	10,5	12,56	2,06
centro diurno	4,88	4,57	-0,31
animazione	1,69	2,83	1,14
cucina	14,69	15,22	0,53
servizi generali	5,75	7,19	1,44
dirigenza	2	2	0
amministrazione	5,19	5,27	0,08
convenzionati	3,72	3,12	-0,6
Totale complessivo	98,67	107,53	8,86

6. Controllo di gestione

Come previsto dagli articoli 9 e 29 del Regolamento di contabilità, approvato con DP Reg. 13.04.2006, n. 4/L, per l'esercizio 2025 il controllo di gestione con relativa contabilità analitica ha rilevato per l'A.P.S.P Città di Riva i risultati di seguito esposti che nel rispetto di quanto previsto dalla normativa in parola saranno resi pubblici mediante pubblicazione all'albo dell'Azienda, unitamente alla deliberazione di approvazione del corrente bilancio di esercizio.

Il controllo di gestione permette all'Azienda l'analisi periodica sull'andamento economico attraverso la rilevazione analitica dei costi sostenuti e ricavi conseguiti.

Rilevante è l'analisi degli indicatori prefissati, avuto riguardo al miglioramento della qualità dei servizi erogati sia sotto il profilo dell'efficacia che dell'efficienza nella realizzazione degli obiettivi programmatici. Il quadro che ne consegue conferma quanto sia sempre più importante la diversificazione dei servizi che l'Azienda eroga a favore della collettività, al fine di garantire un risultato positivo di bilancio nel contesto dell'attuale congiuntura economica (che, inevitabilmente, si riflette sulle dinamiche dei trasferimenti pubblici).

Di seguito si propone un riepilogo dei risultati:

Centri di attività al 31.12.2025	
Rsa	- 6.412
Alloggi Protetti	- 63.909
Centro Diurno	31.086
Centro Servizi	- 52.768
Mensa att.tà comm.le	- 15.473
Ex Fondazione Formenti	56.467
Gestione Accessoria	0
Gestione Finanziaria	23.475
Gestione Straordinaria	0
Gestione Fiscale	- 30.690
Centro Ascolto Alzheimer	- 446
Ex Padiglione Ospedale	97.859

➤ **R.S.A.**

In un contesto di tensione di talune voci di costo si registra un risultato negativo pari ad € 6.412. Il risultato è dovuto sostanzialmente ai costi relativi alla nuova struttura, principalmente inerenti le utenze (costo per teleriscaldamento, energia elettrica ed acqua), al costo per le pulizie e ai costi relativi a canoni per la manutenzione ordinaria di parte della componente impiantistica.

La percentuale di copertura dei 99 posti letto negoziati è stata pari al 97,60% con 35.269 giorni di effettiva presenza, 365 sono stati i giorni relativi a posti letto non convenzionato. I giorni di mantenimento posto letto sono stati 233 e i giorni di mancata copertura sono stati 633 in ragione dell'ingresso scaglionato nei primi mesi del 2025 degli utenti accolti sui posti letto provvisoriamente contrattualizzati dalla Pat.

Di seguito il dettaglio per tipologia e per anno.

Copertura posto letto anno 2025	posto letto base (82)	posto letto nucleo (15)	posto letto solievo (2)	posto letto non conv.(1)
gg. Presenza	29.124	5.441	704	365
gg. Mantenimento p.l. letto	207	26	0	0
gg. Mancata copertura	599	8	26	0
copertura effettiva p.l. %	97,31%	99,38%	96,44%	100%

RSA	2024	2025	Variazione %
Giornate presenza (su 100 p.l.)	31.497	35.634	13,13%
% occupazione posti letto	98,7%	97,63%	-1,07%
Mantenimento posto letto	274	233	-14,96%
Residenti entrati in Rsa (escluso 2 p.l.sollevio)	32	39	18,75%
Residenti deceduti in Rsa (escluso 2 p.l.sollevio)	24	25	100%
Residenti deceduti in ospedale	11	4	-63,64%
Residenti dimessi da RSA(escluso 2.p.l. sollievo)	5	4	-20,0%
Giorni mancata copertura	164	633	285,97%

➤ **Alloggi Protetti (Casa Mielli)**

Il risultato del centro di attività Alloggi Protetti, costituito dalla gestione dei 22 alloggi, è negativo con un risultato pari ad € 63.909. Il risultato è stato influenzato dai costi per le manutenzioni straordinarie eseguite sull'immobile (interventi iniziati a fine 2025 con la tinteggiatura delle ante ad oscurio, un intervento straordinario sull'ascensore e sull'impianto di illuminazione).

➤ **Centro diurno.**

Anche per l'anno 2025 la P.A.T. ha riconosciuto un finanziamento in rapporto alle presenze come da direttive P.A.T. Il finanziamento riconosciuto per il 2025 per i 20 posti convenzionati è pari ad € 431.599. Il centro di attività "Centro Diurno" registra un risultato positivo pari ad € 31.086. Oltre al finanziamento per i n. 20 posti convenzionati, l'A.p.s.p. Città di Riva ha conseguito ricavi per prestazioni a pagamento non previste nei piani di frequenza dell'Apss pari ad € 16.770.

Si evidenzia di seguito il dettaglio del servizio offerto e l'aumento delle prestazioni erogate rispetto al 2024, in questo contesto si rileva l'incremento del 9,97% delle frequenze a tempo pieno e il crescente impegno dell'attività di trasporto, importante servizio a completamento della prestazione:

Riepilogo servizi CD erogati (posti convenzionati)	2024	2025	Variazione %
Giornate frequenza tempo pieno	2.467	2.713	9,97%
Giornate frequenza part-time	1.393	2.477	77,82%
Pranzi	3.202	4.063	26,89%
Trasporti solo andata	2.718	3.253	19,68%
Trasporti solo ritorno	2.727	3.227	18,33%

➤ **Centro servizi.**

Il centro servizi, ovvero la prestazione dei pasti a domicilio e in struttura agli anziani richiedenti, registra un risultato negativo pari ad € 52.768, dovuto ad un incremento del costo delle materie prime e del costo del personale per il potenziamento del reparto cucina e del personale per il confezionamento e distribuzione dei pasti a domicilio e/o consumati in sede: invero, nel complesso il volume dei pasti confezionati nel 2025 è incrementato rispetto al 2024 del 12%. Si evidenzia che la prestazione erogata non si limita alla mera consegna a domicilio del pasto ma si estende anche alla verifica delle condizioni di salute della persona beneficiaria del servizio e del suo ambiente di vita.

Si evidenzia nella tabella la tipologia di pasti erogati in convenzione per il centro servizi:

Riepilogo pasti erogati in convenzione	2024	2025	Variazione %
Pasti a domicilio	34.836	39.020	12,01%
Pasti consumati in struttura	2.068	2.289	10,69%
Totale pasti convenzionati	36.904	41.309	11,93%
Pasti erogati privatamente c/o Casa Mielli	713	530	-25,67%

➤ **Attività commerciale.**

Il centro di attività, afferente all'attività di erogazione dei pasti per:

- il personale dipendente dell'A.p.s.p. Città di Riva;
- il personale dipendente dell'Apss.

L'attività rileva un risultato negativo pari ad € 15.473.

Si evidenzia nella tabella la tipologia di pasti erogati:

Riepilogo pasti erogati attività commerciale	2024	2025	Variazione %
Pasti dipendenti APSP	3.379	4.140	22,52%
Pasti dipendenti APSS	3.762	3.357	-10,76%
Altri pasti	2.277	2.400	5,40%
Totale pasti attività commerciale	9.418	9.897	5,08%

➤ **Ex Fondazione.**

Il centro di attività registra un risultato positivo pari ad € 56.467; l'attività ad esso afferente ha riguardato la locazioni di 7 appartamenti oltre all'affitto dell'azienda "Ristorante 900".

➤ **Gestione finanziaria.**

La gestione finanziaria presenta un risultato positivo pari ad € 23.475, determinato dalla differenza tra i proventi finanziari per gli interessi attivi bancari e il costo per il servizio di tesoreria e gli oneri bancari.

➤ **Gestione straordinaria.**

Nell'esercizio 2025 non si rilevano transazioni straordinarie.

➤ **Gestione Fiscale.**

Le imposte dell'esercizio sono pari ad € 30.690 e si riferiscono principalmente all'Ires calcolata sulla rendita degli immobili e sul reddito dell'attività commerciale dell'Ente.

➤ **Centro Ascolto Alzheimer.**

Il centro di attività della gestione del Centro Ascolto Alzheimer presenta un risultato negativo di € 446.

➤ **Immobile Padiglione ex ospedale civile.**

Il centro di attività presenta un risultato positivo di € 97.859.

L'immobile primo padiglione ex ospedale civile adibito a succursale del Liceo Maffei concesso in locazione alla PAT rileva un affitto attivo annuo di € 104.590; sono stati rilevati i costi relativi all'immobile per le assicurazioni e l'imposta di registro per la registrazione del contratto oltre che i costi sostenuti per un intervento straordinario sull'immobile, in parte rimborsato da polizza assicurativa.

7. Dati informativi minimi

Come richiesto dalla nota della PAT protocollo nr. 89531 del 03.02.2025 si allegano alla relazione sull'andamento della gestione le tabelle sotto indicate con i dati informativi minimi richiesti:

- Tabella A) -Andamento dei servizi
- Tabella B) –Andamento del personale
- Tabella C) –Andamento del Conto Economico
- Tabella D) –Andamento centri di costo
- Tabella E) –Andamento situazione patrimoniale

Rispetto delle Direttive triennali 2025-2027:

Vedasi relazione del Revisore dei conti.

Analisi del contesto e conclusioni

L'attività svolta ha consentito di garantire continuità, qualità ed appropriatezza delle prestazioni erogate, confermando il ruolo centrale dell'Ente nel sistema territoriale dei servizi alla persona. Con riferimento esclusivo al dato economico, la progressiva normalizzazione dell'attività istituzionale, sia in termini di ricettività residenziale (RSA), che semiresidenziale (Centro Diurno) ed il costante incremento della domanda di servizi di carattere domiciliare, ossia i pasti a domicilio (in convenzione con la Comunità di Valle, nel contesto del Centro Servizi), ha determinato nel complesso dei servizi resi un equilibrio di "entrate" e "uscite" tale da garantire, allo stato, una serena gestione dell'attività caratteristica, si evidenziano peraltro saldi negativi per la gestione di Casa Mielli e per il servizio pasti gestito dalla Comunità di Valle. In questo contesto va evidenziato comunque come l'Apsp Città di Riva benefici di due fonti di reddito non inerenti alla gestione caratteristica, ovvero gli affitti dell'immobile lascito Formenti (per entità, in particolare il Ristorante 900) e dell'ala est dell'ex ospedale civile oggi locato alla Provincia di Trento per destinarvi la succursale del Liceo A. Maffei, questo significa che negli anni futuri sarà necessario ricercare altre fonti di reddito per compensare la cessazione del contratto di locazione dell'ex ospedale (verosimilmente non prima del 2028); relativamente a quest'ultima partita sarà fondamentale la ricerca di risorse con Provincia e Comune per la ristrutturazione dell'edificio e sfruttare le sinergie, in termini di migliore assorbimento dei costi fissi, che l'esistenza della APSP può offrire.

A cavallo fra la fine dell'anno 2024 e l'inizio dell'anno 2025 è stata popolata la nuova struttura di RSA denominata *Cittadella dell'Accoglienza*, con soddisfazione dell'utenza, ed è stato provvisoriamente chiuso il piano terzo della struttura storica che accoglieva il nucleo "demenze gravi" (in attesa di un intervento di ristrutturazione – riqualificazione importante che dovrebbe riguardare l'intera struttura).

L'esercizio 2025 si chiude con un bilancio che non è solo espressione di solidità contabile, ma rappresenta il manifesto programmatico per il futuro dell'APSP Città di Riva. Gli investimenti previsti e l'avvio dei cantieri strategici segneranno il passaggio fondamentale da una gestione prettamente assistenziale a un modello di polo multiservizi integrato, capace di rispondere con flessibilità alle nuove fragilità del territorio.

I prossimi anni rappresenteranno uno spartiacque fondamentale tra la gestione storica dell'APSP Città di Riva e la sua configurazione futura come Hub Integrato di Servizi alla Persona. In un contesto demografico caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione e da bisogni assistenziali sempre più complessi, l'Ente non può limitarsi alla conservazione dell'esistente, ma deve farsi promotore di un'innovazione strutturale e funzionale.

La sfida che questa Amministrazione si deve porre per il futuro deve poggiare su tre pilastri cardine, tra loro interdipendenti: la rigenerazione degli spazi, la diversificazione dei servizi e la prossimità territoriale.

Il cuore del piano investimenti riguarda la ristrutturazione della sede storica. Gli interventi programmati per il primo e secondo piano mirano a superare il concetto tradizionale di residenzialità, puntando sull'umanizzazione degli spazi, creando nuclei più intimi e funzionali, progettati per garantire privacy e dignità agli ospiti.

La destinazione del terzo piano alle *cure intermedie* rappresenta la risposta strategica al "gap" tra il ricovero ospedaliero e il rientro a domicilio. Questa nuova funzione permetterà all'APSP di diventare un nodo cruciale della rete sanitaria provinciale, decongestionando le strutture ospedaliere. Le cure intermedie si collocano in quella zona grigia dove l'intensità delle cure ospedaliere non è più necessaria, ma la fragilità del paziente non ne permette ancora il rientro al domicilio in sicurezza. L'obiettivo è trasformare l'Ente in un elemento di raccordo vitale, capace di dialogare con le strutture sanitarie provinciali e restituire al territorio pazienti stabilizzati e pronti per il rientro al domicilio. Il terzo piano dell'APSP diventerà un setting assistenziale a bassa intensità clinica ma ad alta intensità assistenziale. Per la realizzazione di questo nucleo sarà necessario, in aggiunta al finanziamento della PAT (ad oggi non ancora concesso), un accurato studio sul corretto dimensionamento al fine di trovare il bilanciamento economico per la sua gestione.

Parallelamente alla riqualificazione degli spazi abitativi, la ristrutturazione della cucina centrale assume un valore sociale di primaria importanza. Questo progetto non rappresenta un semplice adeguamento tecnico-logistico, ma il servizio dei "pasti a domicilio" si inserisce in una strategia volta a ritardare il più possibile l'ingresso in RSA. L'obiettivo primario è fornire un supporto concreto che permetta all'anziano di rimanere nel proprio ambiente domestico, preservando le proprie abitudini e la propria rete relazionale, garantendo un apporto nutrizionale bilanciato e un monitoraggio sociale costante attraverso la consegna del pasto.

Il rafforzamento della domiciliarità non si esaurisce nella consegna della "vaschetta". Il pasto diventa uno strumento per un monitoraggio sociale costante, un presidio giornaliero, poichè l'operatore che consegna il pasto è, in molti casi, l'unico contatto quotidiano per l'anziano solo. Come per le cure intermedie l'APSP dovrà perseguire il corretto bilanciamento economico, nell'attesa consapevolezza, da parte dell'Ente pubblico, che il costo sociale e gestionale di un anziano assistito a domicilio con pasti e cure domiciliari è significativamente inferiore rispetto a quello di un ricovero a tempo pieno in RSA.

Il futuro dell'APSP non può prescindere dalla rigenerazione degli spazi dell'ex Ospedale, un volume architettonico che si presta a completare un ciclo virtuoso che la posizione, di prossimità al centro storico, ci permette di conseguire. L'integrazione nel piano strategico del recupero dell'ex Ospedale rappresenta la "frontiera" dell'offerta dei servizi dell'APSP Città di Riva. L'obiettivo è creare una soluzione abitativa intermedia che si posizioni tra il domicilio privato e la RSA tradizionale, offrendo una risposta innovativa in alternativa o a completamento della funzione di Casa Mielli.

Buttando il cuore oltre l'ostacolo, è nostro dovere ribadire che il recupero dell'ex Ospedale rappresenta la sfida più ambiziosa del prossimo decennio. Trasformare questi spazi in un polo di co-housing e residenzialità leggera, in modo pragmatico, significa completare la filiera del welfare locale, offrendo ai nostri cittadini una scelta reale tra il rimanere a casa propria o trasferirsi in una struttura che unisca l'indipendenza di un appartamento alla sicurezza dei servizi dell'APSP. È un investimento sulla qualità della vita che previene il declino e promuove un invecchiamento attivo e dignitoso.

Un ringraziamento infine a tutti i collaboratori dell'APSP Città di Riva che hanno permesso il raggiungimento di questi risultati.

Riva del Garda, 29 aprile 2026

Il Direttore
f.to Dott. Davide Preti

Il Presidente
f.to Dott. Franco Benuzzi

Allegati:

Tabella A) - Andamento dei servizi

Tabella B) – Andamento del personale

Tabella C) – Andamento del Conto Economico

Tabella D) – Andamento centri di costo

Tabella E) – Andamento situazione patrimoniale