

PIANO PROGRAMMATICO 2023-2025

Sommario

<i>Premessa</i>	2
Quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'APSP	3
Gli obiettivi dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli	4
Azioni e soggetti interessati	4
Piano di finanziamento	5
Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane	5
Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità	6



IL PRESIDENTE
Nicoletta Tomasi

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nicoletta Tomasi", written over a horizontal line.

Premessa

Il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Margherita Grazioli, è stato insediato con deliberazione consiliare n. 24 di data 24 luglio 2018, per la durata di cinque anni (scadenza: 23 luglio 2023).

Il *Piano Programmatico* costituisce l'allegato al bilancio pluriennale, così come previsto dall'art. 5 del *Regolamento di Esecuzione*, concernente la contabilità delle A.P.S.P., ai sensi del Tit. III, della L.R. 21 settembre 2005 n. 7 "Nuovo ordinamento delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza - aziende pubbliche di servizi alla persona" e ss.mm., approvato con decreto del Presidente della Regione 13 aprile 2006 n. 4/L. e ss.mm. e dall'art. 10 del vigente *Regolamento di Contabilità aziendale*.

Esso ha carattere generale, copre un periodo pari a quello del bilancio pluriennale ed illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche.

Indica altresì le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere, sia in termini di bilancio che in termini di efficacia, efficienza, qualità ed economicità del servizio, formula un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare anche attraverso eventuali dismissioni e conferimenti ed illustra gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'Azienda, precisandone le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie.

Anche l'art. 13 del vigente *Regolamento Generale di Organizzazione Aziendale* prevede che la pianificazione dell'attività dell'Azienda si realizzi attraverso l'esplicitazione di un Piano di sviluppo Aziendale denominato "Piano Programmatico" nel quale saranno analiticamente evidenziati i seguenti elementi:

- quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'APSP;
- gli obiettivi generali e specifici di sviluppo e funzionamento dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli;
- azioni e soggetti interessati;
- piano di finanziamento;
- indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane:
 - monitoraggio e miglioramento del clima organizzativo;
 - valorizzazione delle competenze del personale e delle risorse umane;
 - incentivazione alla collaborazione e al lavoro di gruppo;
 - formazione e aggiornamento;
 - ogni altra attività finalizzata a raggiungere gli obiettivi del piano;
- indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità con particolare attenzione ai seguenti aspetti:
 - la verifica e l'aggiornamento condiviso degli indicatori e standard di qualità;
 - l'adozione di strumenti idonei a monitorare il livello di soddisfazione degli utenti;
 - l'adozione di strumenti e azioni finalizzate a supportare le capacità residue e non degli utenti.

Parti integranti del presente documento sono:

- piani di miglioramento aziendali;
- piano della formazione;
- piano attività Family;
- relazione al budget.

Quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'APSP

Il settore sanitario nazionale e locale ha inevitabilmente risentito degli effetti della guerra russo-ucraina sui prezzi dell'energia termica ed elettrica, con importante impatto sui prezzi delle forniture e servizi e sulla rivalutazione del debito verso il personale dell'Azienda concernente il trattamento di fine rapporto; la fase pandemica ha inoltre inasprito la grande criticità di carenza di personale sanitario, con particolare riferimento al personale infermieristico, il quale rappresenta un fattore imprescindibile per garantire la continuità e la sicurezza dei processi sanitari e assistenziali. La carenza di personale infermieristico ha comportato la sospensione degli ingressi di nuovi residenti dal 29/10/2021 al 31/12/2021.

Alla luce di tale situazione, il Consiglio di Amministrazione ha approvato le leve ritenute strategiche per garantire lo sviluppo dell'Azienda. Tali leve sono direttamente connesse tra loro e poggiano sui seguenti fattori:

- garanzia della qualità dei servizi;
- sostenibilità economica;
- attrattività e fidelizzazione del personale;
- innovazione e ricerca.

1. *Qualità dei Servizi – Modello protesico, flessibile, adattabile e sostenibile*

Al fine di far fronte nel modo più appropriato e sostenibile di utenti affetti da Alzheimer/disturbi del comportamento, si intende dare continuità alla progettualità del modello organizzativo protesico, con l'attivazione di una fase di mantenimento e di monitoraggio di impatto del modello stesso all'interno dell'organizzazione.

L'obiettivo è quello di estendere nel tempo questo modello di presa in carico su tutti i Nuclei della RSA per migliorare la qualità di cura e di vita di tutti i Residenti.

2. *Sostenibilità economica*

L'A.P.S.P. è continuamente impegnata nella ricerca di nuovi strumenti di efficientamento ed è impegnata in sperimentazioni volte a verificare gli effetti del contenimento di costi sulla qualità dei servizi offerti e a verificare la permanenza di adeguati livelli di sicurezza assistenziali e sanitari nei confronti degli anziani residenti.

L'aumento dei costi, derivanti dall'incremento generalizzato dei prezzi, e la retta pressoché ferma da 10 anni rendono insostenibile la garanzia e la sicurezza dei processi assistenziali.

Di seguito le principali leve di efficientamento individuate:

- Ricavi
- Efficientamento costi
- Personale

Nei primi mesi del 2023 è in programma un'analisi che avrà l'obiettivo di orientare il Consiglio di Amministrazione nelle azioni di efficientamento attraverso un approccio strutturato ed integrato di valutazione dell'impatto e dei rischi dell'azione.

3. *Attrattività e fidelizzazione del personale*

Per rispondere ai nuovi bisogni del territorio e della nostra utenza, sarà fondamentale poter garantire competenze e professionalità adeguate. Ecco perché saranno fattori importanti la fidelizzazione dei nostri collaboratori, la loro valorizzazione e l'affinamento delle loro competenze.

4. *Innovazione e ricerca*

L'orientamento alla ricerca e all'innovazione che da sempre contraddistingue l'APSP Margherita Grazioli ha un diretto impatto sulla qualità dei servizi, sull'attrattività e fidelizzazione del personale. Pertanto l'Azienda proseguirà con i progetti di ricerca attualmente attivi (collaborazione con FBK per la Realtà Virtuale e la progettazione di una piattaforma per la raccolta e la gestione dei bisogni della cittadinanza all'interno del progetto Casa Melograno e con APSS e Fondazione Hospice Trentino Onlus per il progetto "Musicoterapia nel fine vita") e manterrà attivo il dialogo con realtà che puntano

alla ricerca in ambito sanitario e sociale per lo sviluppo di nuove pratiche all'interno della RSA, del Centro Diurno e del Centro Servizi.

Gli obiettivi dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli

Le A.P.S.P. sono organizzazioni socio-sanitarie ed assistenziali altamente complesse in considerazione dei molteplici stakeholder coinvolti (residenti, utenti, famigliari, personale, consiglio di amministrazione, fornitori, governi locali, organizzazioni sindacali, comunità territoriale) ognuno de quali è portatore di legittime aspettative.

L'organo di governo e lo staff di direzione devono pertanto cercare di qualificare il funzionamento dell'Azienda:

- con le finalità statutarie;
- con le sfide del contesto ambientale (emergenza sanitaria in corso e nuovi bisogni emergenti);
- e con la necessità di produrre risultati coerenti con gli obiettivi nella dimensione dell'efficienza (rapporto tra risorse e risultati), dell'efficacia (qualità del mix dei servizi offerti), della qualità e dell'economicità che risente dei maggiori costi dovuti all'inflazione.

Azioni e soggetti interessati

L'Azienda svolge un ruolo attivo nel fronteggiare i problemi socio-assistenziali, socio-sanitari e sociali della popolazione residente nel Comune di Trento, sia con servizi residenziali, semi-residenziali, ambulatoriali e di domicilio, oltre a promuovere la coesione sociale, la qualità della vita delle persone in relazione ai tempi dell'invecchiamento e della non autosufficienza e a sviluppare processi di sviluppo e crescita personale e professionale dei collaboratori interni.

Negli ultimi cinquant'anni nella Provincia di Trento la speranza di vita è aumentata considerevolmente e di conseguenza gli anziani sono diventati sempre più numerosi.

Questa evoluzione verso un progressivo allungamento della vita rappresenta contemporaneamente un "trionfo" e una sfida, come affermano gli esperti dell'Organizzazione mondiale della sanità (OMS).

La sfida consiste nella necessità di prepararsi ad accogliere dignitosamente un numero crescente di anziani e garantire loro le condizioni affinché gli anni aggiunti possano essere vissuti attivamente e in buona salute.

Si tratta di una sfida dal punto di vista sia sanitario che economico e sociale. Al fine di creare le condizioni per poter vincere tale sfida e rendere gli anziani non più destinatari passivi dei servizi sanitari e sociali ma risorsa preziosa per la società, l'OMS propone la strategia dell'invecchiamento attivo, basata su tre colonne: partecipazione, salute e sicurezza.

L'A.P.S.P. Margherita Grazioli vuole essere promotrice di servizi utili a prevenire e fronteggiare le difficoltà socio-assistenziali e socio-sanitarie della comunità ed essere di impulso alla coesione sociale e alla qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità, della solitudine e di altri disagi che le persone possono incorrere.

I soggetti coinvolti in questo sviluppo aziendale sono:

- fruitori dei servizi: residenti e utenti
- potenziali nuovi residenti e utenti
- familiari
- dipendenti dell'azienda
- volontari
- consiglio di amministrazione
- rappresentanti degli organi di governo locale e provinciale
- centri di ricerca
- associazioni, circoscrizioni, ...

Piano di finanziamento

Per un approfondimento del seguente punto si rimanda alle relazioni di budget, di bilancio, ai piani di investimento e dei conti e alla pianificazione finanziaria.

Il piano biennale degli acquisti e il piano triennale dei lavori è stato presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 06/12/2022 e successivamente approvato assieme alla documentazione di Budget.

Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane

Il Piano Programmatico aziendale costituisce il riferimento per l'assegnazione degli obiettivi che tutta l'organizzazione deve perseguire.

Per l'espletamento dell'attività istituzionale e il raggiungimento dei relativi scopi è indispensabile rendere espliciti con chiarezza i valori aziendali a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Promuovere, alimentare e diffondere la cultura organizzativa in modo da favorire il senso di appartenenza e l'identificazione del personale con gli obiettivi.

Promuovere la qualità, come un meccanismo organizzativo, capace di orientare e guidare i comportamenti di tutti verso il miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

Per favorire questa prospettiva è essenziale creare un buon clima organizzativo, calibrando lo stile di direzione in relazione al livello di motivazione e di capacità dei propri collaboratori. Si ritiene importante investire nella comunicazione funzionale, indispensabile per favorire gli incontri tra i responsabili delle diverse articolazioni organizzative e tra le differenti équipe di figure professionali, con l'obiettivo di migliorare il sistema delle relazioni interne e favorire processi di mutuo adattamento.

La centralità delle risorse umane richiede una costante attenzione alla gestione del personale e alle relative esigenze di valorizzazione e di sviluppo, assumendo un atteggiamento proattivo, con una forte disponibilità all'ascolto, sia individuale che sociale.

I meccanismi che governano la gestione del personale sono i seguenti:

- la Dotazione organica del Personale attraverso la quale il Consiglio di Amministrazione assegna al Direttore il "contingente Organico", ossia le unità di personale necessario per l'espletamento dei servizi. È competenza invece del Direttore determinare e/o modificare l'articolazione oraria;
- l'Organigramma dell'Azienda nel quale sono indicati gli Organi dell'Azienda, i servizi, le figure professionali operanti nell'organizzazione e le figure professionali superiori dalle quali esse dipendono. Esso definisce la struttura organizzativa dell'Azienda, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione con la disponibilità di personale e del budget dell'Azienda.

Particolare attenzione viene dedicata all'inserimento del personale neoassunto mediante:

- l'inserimento all'interno del servizio, fornendo tutte le informazioni e la formazione necessaria e specifica;
- l'affiancamento da parte di un soggetto tutor durante il periodo di inserimento;
- la verifica del grado di autonomia operativa raggiunto (anche tramite la scheda di valutazione).

Per quanto concerne il bilanciamento della vita privata con quella lavorativa, l'Azienda si trova nella fase di consolidamento Family Audit.

Si allegano i Piani di miglioramento relativi ai vari servizi dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli, il Piano della formazione approvato formalmente entro il 28 febbraio di ogni anno successivo e il Piano delle attività Family.

Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità

Per quanto concerne le certificazioni di qualità, l'Azienda aderisce al modello Marchio Qualità e Benessere UPIPA e alla certificazione Gentlecare come modello assistenziale di gestione delle demenze.

Gli strumenti per la rilevazione della qualità messi in campo sono:

- *focus group* con dipendenti e familiari;
- *riunioni periodiche* per la verifica dell'andamento di gestione del servizio;
- *questionari* per la verifica della soddisfazione del servizio.

Costituiscono allegati al presente piano:

- Allegato 1 – Piano di miglioramento R.S.A. – Musicoterapia – Centro Diurno – Centro Servizi/Casa Melograno – Alloggi Protetti
- Allegato 2 – Piano della formazione 2022-2024 – aggiornamento 2023
- Allegato 3 – Piano delle attività Family

Piano di miglioramento generale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2023	2024	2025	
Comunicazione aziendale	Strumenti di integrazione organizzativa Attivare incontri riunione sedi di integrazione	Comitato di redazione multi professionale (risorse interne) e metodo di lavoro	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Risorse Umane Direttore Generale Coordinatori di Area	Assicurare assegnazione delle risorse umane appropriata alle competenze/limitazioni Introdurre azioni di impiego opportune nei servizi Selezione del personale Age Management Revisione organizzativa come da esito degli strumenti di rilevazione	Collaboratori interni Metodo di lavoro	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Family Audit Responsabile Formazione Responsabile Personale	Mantenimento Certificazione e Audit annuale Distretto Famiglia: attuazione del piano operativo triennale: analisi e azioni per il welfare interaziendale	Piano delle attività aziendale Family	Attuazione	Audit	Attuazione	Annuale
Comitato Scientifico	Implementazione del Comitato	Incarichi affidati dal CdA Nomina dei componenti	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Formazione continua Comitato Scientifico Responsabile Formazione	Piano di Formazione aziendale dell'anno di competenza quale Strumento a sostegno ai Piani di Miglioramento annuali Prosecuzione progetti formativi relativo al benessere organizzativo: Area Risorse Umane e Area Amministrativa per promozione Clima aziendale	Comitato Scientifico Servizio Formazione	Determine del Direttore di approvazione del Piano e Assegnazione incarichi	Determine del Direttore di approvazione del Piano e Assegnazione incarichi	Determine del Direttore di approvazione del Piano e Assegnazione incarichi	Annuale
ANTICORRUZIONE e Trasparenza amministrativa Direttore Generale Referente	Piano Triennale Aziendale anticorruzione Coinvolgere il personale nella adozione / aggiornamento del Piano	Referente Interna	Implementazione	Attuazione	Attuazione	Annuale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2023	2024	2025	
Umanizzazione dei servizi Coordinatori	VTS Apss – RSA – Centro Diurno	Coordinatore medico e infermieristico RTO	Audit annuale	Audit annuale	Audit annuale	Annuale
	Marchio Qualità & Benessere – Audit biennale	Gruppo di lavoro interdisciplinare	Audit completo annualità dispari	Audit completo annualità dispari	Audit completo annualità dispari	Annuale
	Standard Carta dei Servizi Verifiche	Segreteria URP	Rilevazione Standard dei Servizi	Rilevazione Standard dei Servizi	Rilevazione Standard dei Servizi	Annuale
	Certificazione Gentle Care - Nucleo Demenze -	Consulenza esterna	Audit di Certificazione	Rinnovo	Rinnovo	Annuale
	Centro Servizi: Questionario annuale agli utenti	Collaboratori interni	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
	NUOVI SISTEMI DI VERIFICA PER I SERVIZI: Pasti a domicilio: introduzione monitoraggio "come avete mangiato oggi"	Coop sociale appalto	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
	Garantire continuità e sviluppo per attuare e promuovere: - Modello assistenziale flessibile e integrato, presa in carico fragilità e garantire ben trattamento - Buone prassi e metodi di lavoro nelle equipe - Iniziative di partecipazione coinvolgimento dei caregivers - Promuovere conciliazione tra qualità della vita e qualità di cura nei servizi alla persona dell'azienda - Personalizzazione e flessibilità verso i portatori di interesse dei servizi (residenti, utenti e familiari)	Formazione Riunioni e Strumenti Organizzativi Consulenza Psicologica Collaboratori interni Verifiche intermedie dei Piani di Miglioramento annuali Audit Clinici e Audit di Caso Comitato residenti e familiari Gruppo di lavoro del Marchio Q&B	Attuazione il piano annuale	Attuazione il piano annuale	Attuazione il piano annuale	Annuale
	nella direzione di:					
	<ul style="list-style-type: none"> • favorire una relazione di prendersi cura delle istanze di utenti e loro familiari; • rispondere ai bisogni fondamentali degli Utenti Residenti tenendo conto delle implicazioni etiche di rispetto della persona; • rispondere ai bisogni fondamentali degli Utenti Residenti tenendo conto delle specifiche modalità di assistenza opportuna per anziani fragili, con demenza; • libertà e protezione, • approccio protesico 					

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2023	2024	2025	
	<ul style="list-style-type: none"> • qualità di vita e del buon accompagnamento • approccio di alleanza terapeutica per i trattamenti diagnostico-terapeutici 	Consulenza giuridica Comitato Etico				
Bentattamento	<p>Estensione del buon trattamento a tutti i servizi dell'utenza dell'APSP. Sono stati individuati i seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - demenza disturbi del comportamento e casi psichiatrici - fine vita - nuovi ingressi. <p>Come ambiti di presa in carico della fragilità e di alcune fasi della vita del residente sono cruciali e confluiscono nell'approccio trasversale ad una relazione sana, al fine di un buon trattamento.</p>	Strumenti organizzativi e formativi	Prosecuzione del piano	Prosecuzione del piano	Prosecuzione del piano	Annuale
Modello protesico di cura e assistenza alle persone affette da demenza	Pianificare il sostegno al cambiamento organizzativo di gestione delle persone affette da demenza, alla luce dell'aumento di persone con deficit cognitivi e disturbi di comportamento legati a forme diverse di demenza.	Incontri con esperti, formazione specifica al personale, azioni di protesizzazione ambientale	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Cura dell'ambiente Gruppo di lavoro interdisciplinare Economo R. Manutenzione	Garantire continuità e sviluppo al Progetto Ambiente per dare costante riqualificazione ambientale in direzione protesica alla fragilità e di promozione della dimensione di residenzialità agli ambienti	Gruppo di lavoro Marchio Q&B Coord/RManut.	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Gestione Tecnologie Sanitarie Economo	Attivazione Commissione interdisciplinare per valutazione attrezzature e presidi Mantenimento della documentazione attestante il possesso dei requisiti di accreditamento	Collaboratori interni	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Apsp nodo della rete territoriale: ruolo del Centro Servizi Direttore Generale RTO	Sviluppo di progetti per la socializzazione e la prevenzione primaria di comunità - in collaborazione con il Comune di Trento Attuare e promuovere il servizio "Casa Melograno"	Tavoli di lavoro Collaboratori interni	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
			Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2023	2024	2025	
Apsp nodo della rete territoriale: Servizio Territoriale <i>Direttore Generale</i> <i>Staff</i>	Promuovere l'integrazione dei servizi per la demenza e attivazione di nuovi servizi e collaborazioni (CD per demenze...) percorso di continuità assistenziale fra servizi dal territorio al nucleo specifico con particolare riferimento al modello GC Attuare e promuovere il servizio "Casa Melograno"	Gruppo di lavoro	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Apsp nodo della rete UPIPA APSS PAT <i>Direttore Generale</i> Dirigente o Funzionario dell'area di riferimento	Partecipazione ai Progetti di sistema Partecipazione Progetto Indicare Salute Upipa Partecipazione Progetto Smart Point Partecipazione Tavoli di lavoro promossi in Apss	Collaboratori interni	Partecipazione	Partecipazione	Partecipazione	Annuale
Sistema informativo Informativo	Digitalizzazione CBA partnership Riorganizzazione del servizio informatica	Amministratore di Sistema	Implementazione	Implementazione	Implementazione	Annuale