

Allegato alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 54 di data 30 dicembre 2024

# PIANO PROGRAMMATICO

## 2025 – 2027

### Sommario

Premessa.....	2
Contesto territoriale .....	3
Quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'APSP .....	5
Gli obiettivi dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli .....	6
Azioni e soggetti interessati.....	8
Piano di finanziamento.....	9
Piano degli investimenti 2025 .....	10
Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane .....	11
Strategia di copertura del fabbisogno di personale .....	14
Azioni conciliative a favore del personale .....	14
Indagine stress lavoro correlato .....	14
Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità .....	15
Sviluppo delle competenze .....	15
Qualità aziendale .....	16

IL PRESIDENTE  
(Luigi Santarelli)



## Premessa

Il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Margherita Grazioli, è stato insediato con deliberazione consiliare n. 21 di data 4 settembre 2023, per la durata di cinque anni (scadenza: 3 settembre 2028).

A seguito di dimissioni dal ruolo di consigliere (novembre 2023) e dal ruolo di Presidente (settembre 2024), il Consiglio di Amministrazione è così composto:

- Luigi Santarelli                      Presidente
- Carlo Fedrizzi                        Vice Presidente
- Detassis Giordana                  Consigliere
- Ketmaier Luca                        Consigliere
- Tomasi Nicoletta                    Consigliere

Ricopre il ruolo di Revisore dei Conti il dott. Stefano Tomazzoni (a partire dal 27/08/2024).

Il Piano Programmatico costituisce allegato al bilancio pluriennale, così come previsto dall'art. 5 del Regolamento di Esecuzione, concernente la contabilità delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona, ai sensi del Titolo 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 dimissioni 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 sono 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;

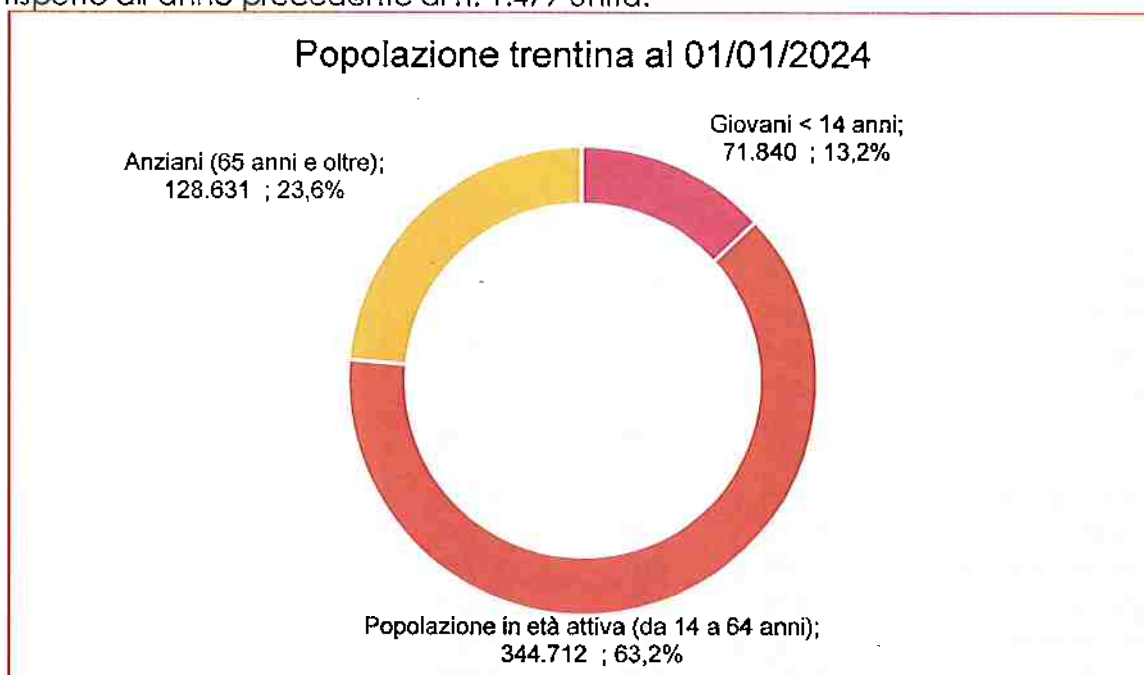
- l'adozione di strumenti e azioni finalizzate a supportare le capacità residue e non degli utenti.

## Contesto territoriale

<b>45,7 anni</b>	<b>84,6 anni</b>	<b>179,1</b>	<b>63,2%</b>
Età media in Trentino	Speranza di vita alla nascita	Anziani ogni 100 giovani	Popolazione in età attiva (15-64 anni)
Era 41,9 anni nel 2003	4 anni in più del 2003	136,1 in Alto Adige 199,8 in Italia	1.201 persone in più dell'anno precedente

Figura 1 Fonte ISPAT – La popolazione per età al 1° gennaio 2024 in Trentino. Dati provvisori – maggio 2024

Al 1° gennaio 2024 la popolazione trentina è costituita da n. 545.183 unità: poco meno dei due terzi del totale, n. 344.712 è costituita da persone in età attiva (rappresentando il 63,2% del totale, in aumento rispetto all'anno precedente di n. 1.201). Rispetto all'anno precedente si registra un aumento della popolazione anziana (65 anni e oltre) di n. 2.465 unità: la popolazione anziana a tale data rappresenta il 23,6% del totale. I giovani sono in calo rispetto all'anno precedente di n. 1.479 unità.



I dati demografici relativi alla Provincia di Trento al 1° gennaio 2024, evidenziano un progressivo invecchiamento della popolazione, con un aumento rispetto all'anno precedente del 7% dell'indice di vecchiaia pari a 179,1 (rapporto tra la popolazione anziana e quella giovane sotto i 14 anni): ogni 100 giovani (con meno di 14 anni) ci sono 179 anziani (con 65 anni o più). Il progressivo invecchiamento della popolazione trentina è determinato dal miglioramento delle condizioni di vita e da una natalità relativamente bassa. Oggi l'età media della popolazione trentina ha raggiunto i 45,7 anni.

Si registra un incremento della percentuale di famiglie senza nucleo, indicando una trasformazione in atto dei modelli familiari e in prospettiva una maggiore necessità di supporto sociale.

## TAV. II.15 - Famiglie per tipologia di nucleo principale (2000-2023)

(valori percentuali)

Anni	Tipologie di nucleo				Totale
	Nessun nucleo	Coppie con figli	Coppie senza figli	Monogenitori	
2008	32,4	38,0	22,8	6,8	100,0
2010	32,4	38,2	23,7	5,7	100,0
2015	34,5	34,6	23,2	7,7	100,0
2019	33,1	34,9	23,9	8,1	100,0
2020	33,5	34,2	22,9	9,4	100,0
2021	35,6	33,9	22,3	8,2	100,0
2022	36,9	31,5	23,5	8,0	100,0
2023	38,9	29,5	22,7	8,9	100,0

Fonte: Istat - ISPAT, Istituto di statistica della provincia di Trento

Figura 2 [https://statweb.provincia.tn.it/annuario/\(S\(f0mnnqycnmbwfd55vzigà545\)\)/tavola.aspx?id=2.15](https://statweb.provincia.tn.it/annuario/(S(f0mnnqycnmbwfd55vzigà545))/tavola.aspx?id=2.15)

Le politiche sociali e sanitarie a Trento dovranno adattarsi a una popolazione sempre più anziana e sempre più sola. L'aumento dell'indice di vecchiaia richiede interventi mirati per garantire la sostenibilità del sistema previdenziale e assistenziale.

Recentemente, l'Assessorato alla salute, politiche sociali e cooperazione ha presentato ad UPIPA e SPES, le linee di indirizzo su cui intende lavorare a partire dalle Direttive 2025 ed in una prospettiva di legislatura. Oltre ad illustrare il contesto esterno rappresentato dai dati statistici elaborati da ISPAT e ISTAT, è stato messo in evidenza l'attuale distribuzione sul territorio di posti letto in convenzione RSA e Centro Diurno per Comunità di Valle.

Con riferimento ai posti letto RSA convenzionati nel territorio della Val d'Adige in cui si colloca l'APSP M. GRAZIOLI, il rapporto fra posti disponibili e popolazione è pari al 6,01% al di sotto della media pari al 6,89%:

Comunità e Territori	pop. >=75 al 1/01/24	PL RSA conv. 2024	pl conv./pop.
Valle di Non	5.001	226	4,52%
Valle dei Laghi	1.296	60	4,63%
Val di Fassa	1.099	51	4,64%
Valle di Cembra	1.335	68	5,08%
<b>Terr. Val d'Adige</b>	<b>15.564</b>	<b>936</b>	<b>6,01%</b>
Rotariana	3.358	245	6,20%
Paganella	591		
Val di Fiemme	2.450	156	6,37%
Alta Valsugana	5.973	386	6,46%
Alto Garda e Ledro	6.085	401	6,59%
Vallagarina	5.955	421	7,07%
Valle di Sole	1.937	143	7,38%
Rovereto	5.357	429	8,01%
Altipiani Cimbri	608	60	9,87%
Primiero	1.230	125	10,16%
Giudicarie	4.733	482	10,18%
Vals e Tesino	3.366	355	10,55%
<b>TOTALE</b>	<b>65.938</b>	<b>4.544</b>	<b>6,89%</b>

Figura 3 Dati RSA

Per i posti di centro diurno (CD) invece le cose sono diverse: la zona di Trento ha un numero di posti di centro diurno in rapporto alla popolazione (7,8%) superiore alla media (5,8%) e alcuni territori sono completamente sguarniti di servizi semiresidenziali:

Comunità	pop. >=75 anni al 1/01/24	posti CD conv. 2024	PIC aut. 2024	TOT.	posti CD conv.+PIC./1.000 pop. >=75
Val di Fiemme	2.450				
Valle di Cembra	1.335				
Paganella	591				
Rotaliana	3.358				
Valle del Laghi	1.296		2	2	1,5
Valle di Sole	1.937		4	4	2,1
Val di Fassa	1.099		4	4	3,6
Valle di Non	5.001	12	8	20	4,0
Alta Valsugana	5.973	26	2	28	4,7
Alto Garda e Ledro	6.085	30		30	4,9
Vals. e Tesino	3.366	14	4	18	5,3
Primiero	1.230	5	4	9	7,3
<b>Terr. Val d'Adige</b>	<b>15.564</b>	<b>122</b>		<b>122</b>	<b>7,8</b>
Altipiani Cimbri	608		5	5	8,2
Vallagarina	5.955	45	5	50	8,4
Rovereto	5.357	48		48	9,0
Giudicarie	4.733	38	6	44	9,3
<b>TOTALE</b>	<b>65.938</b>	<b>340</b>	<b>44</b>	<b>384</b>	<b>5,8</b>

Figura 4 Dati Centro Diurno

Le criticità rilevate dall'Assessorato nell'attuale offerta di Servizi socio-sanitari, quali la distribuzione territoriale non omogenea dei posti letto RSA e dei servizi diurni, le liste d'attesa, il parametro di personale adeguato al carico assistenziale, la difficoltà di reclutamento di figure sanitarie, la rigidità della filiera corta (solo RSA) e la flessibilità del servizio diurno, hanno portato alla proposta di una serie di interventi, tra cui:

- aumento posti letto convenzionati RSA (convenzionamento dei posti letto RSA "privati" e trasformazione posto letto "ex casa di soggiorno");
- spostamento dei posti letto convenzionati tra i diversi territori;
- aggiornamento parametri assistenziali in RSA (Infermieri, OSS, Medico, Riabilitatori);
- aggiornamento tariffa sanitaria (adeguamenti contrattuali);
- politiche di attrattività e fidelizzazione del personale;
- diversificazione della filiera residenziale sociosanitaria (introduzione nuova tipologia di residenzialità protetta a "bassa soglia");
- aumento posti servizio diurno e organizzazione più flessibile;
- finanziamento Piano edilizia XVII Legislatura.

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

Richiamata la relazione al Budget dell'esercizio precedente, le chiusure trimestrali (31/03, 30/06 e 30/09) e le linee di indirizzo date dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale condivise durante la seduta consiliare di data 10 dicembre 2024 per la costruzione del Budget 2025, vengono elencati nei seguenti paragrafi gli obiettivi del triennio 2025-2027 stilati in base ai bisogni emersi e le sfide raccolte:

- garantire e accrescere i livelli protezione e di benessere degli anziani fragili affetti da demenza (e non) adottando nuovi modelli di cura innovativi e sostenibili;
- ridurre la complessità assistenziale legata a particolari condizioni ambientali (distanza fra nucleo Rosa e Genziana);
- attivare iniziative che consentano raccogliere/mappare i bisogni degli anziani del territorio e che consentano di sviluppare strumenti di supporto innovativi;
- supportare i caregiver del territorio nella gestione dei loro cari;
- sostenere la costruzione di relazioni attive e di coesione sociale attraverso il coinvolgimento della comunità;
- attivare processi che consentano di connettere/avvicinare la cittadinanza e le realtà economiche del territorio alle persone che vivono nella RSA, negli Alloggi protetti, a quelle che si ritrovano al Centro Diurno e al Centro servizi;
- attivare/promuovere reti di volontariato (occasionale e non) che riescano a sostenere il lavoro di cura dei caregiver sul territorio e il lavoro di cura degli anziani istituzionalizzati;
- promuovere azioni di efficientamento energetico e di sostenibilità ambientale;
- promuovere azioni di conciliazione a favore del personale e di fidelizzazione in particolare delle figure sanitarie e di assistenza per fronteggiare la carenza di personale sul mercato del lavoro;
- ricercare l'equilibrio di bilancio prevedendo l'adeguamento delle rette e delle tariffe nei limiti delle direttive provinciali e attraverso una continua ricerca di soluzioni che consentano di incrementare i livelli efficacia, efficienza ed economicità della gestione;
- promuovere partnership con altre A.P.S.P., con le istituzioni, organizzazioni e associazioni pubbliche e private presenti sul territorio.

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

Le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona sono organizzazioni socio-sanitarie ed assistenziali altamente complesse in considerazione dei molteplici stakeholder coinvolti (residenti, utenti, familiari, personale, Consiglio di Amministrazione, fornitori, governi locali, organizzazioni sindacali, comunità territoriale) ognuno dei 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 (nuovi bisogni emergenti);
- 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.

Gli obiettivi che il Consiglio di Amministrazione si vuole dare per il triennio 2025-2027, tenendo conto delle sfide e dei bisogni identificati nel precedente paragrafo possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- estensione progressiva a tutta al RSA del modello assistenziale di cura (prototipo e flessibile) sperimentato nel nucleo Mimosa nel corso del 2023 e 2024 sui Residenti con demenza. Il modello si fonda sui principi di flessibilità e personalizzazione della cura alla persona e si concretizza in azioni quali il rispetto dei tempi di risveglio naturale dei

Residenti e il rispetto dei tempi di effettuazione delle diverse attività quotidiane senza le inevitabili pressioni di un piano di attività lavorative rigido degli operatori, in un ambiente protesico che faciliti le attività stesse (ad esempio per l'attività del bagno, si effettua la preparazione del setting prima dell'arrivo del Residente preparando l'acqua alla giusta temperatura nella vasca, luci soffuse, cromoterapia e aromaterapia attivata, musica di sottofondo). Le modificazioni ambientali realizzate sono volte a rendere gli ambienti più rilassanti e a ridurre l'utilizzo delle contenzioni (ammodernamento delle sale da pranzo e dei bagni assistiti, mascherature delle porte, introduzione di tecnologie di controllo dei varchi, introduzione di elementi di arredo specifici);

- nel corso del 2024 è stata introdotta la soluzione ANCELIA nel nucleo Rosa – Genziana (nucleo decentrato rispetto alla struttura residenziale) per la gestione della complessità assistenziale creata da condizioni ambientali particolari, ossia dove le distanze rappresentano un grosso ostacolo organizzativo (tecnologia basata sull'intelligenza artificiale e sull'utilizzo di sensori nelle stanze dei Residenti che consentono, nel rispetto della privacy di raccogliere in modo automatico informazioni sulle condizioni dei Residenti, facilitando il lavoro degli operatori, degli infermieri e dei coordinatori. I sensori trasmettono in tempo reale a smartphone/tablet notifiche quando è necessario un intervento diretto e mirato dell'operatore. L'applicazione manager elabora report sull'assistenza erogata e sulle condizioni dei Residenti per gestire al meglio il personale, basando ogni decisione organizzativa su dati oggettivi. Questa tecnologia mette a disposizione degli operatori nuovi strumenti che li aiutano a gestire decisamente meglio le distanze e semplificano il processo decisionale di revisione delle loro priorità durante l'orario di lavoro). Permane la necessità di prevedere, nel medio periodo lo spostamento dei 14 posti letto del nucleo Genziana sullo stesso piano del nucleo Rosa e Girasole (al piano rialzato della struttura di proprietà) eliminando i problemi legati alla distanza (180 metri rispetto agli altri due nuclei), dislivello (è due livelli più in basso rispetto ai nuclei Rosa e Girasole) e di sicurezza per assenza nel nucleo Genziana dell'impianto di erogazione dell'ossigeno. Al fine di risolvere tale criticità è stato avviato il confronto con la Provincia ed è stata sottoposta una proposta di ampliamento della struttura che prevede un investimento di € 3.782.720,00 (progettazione di fattibilità tecnico economica) per:

- la ristrutturazione dell'ala nord al piano rialzato per la realizzazione del nuovo nucleo Genziana;
- la sopraelevazione della terrazza Ovest e la sistemazione del piano terra per la realizzazione degli spazi per gli ambulatori dei servizi sanitari, della palestra e della fisioterapia;
- la realizzazione della nuova terrazza Ovest al piano rialzato con il raccordo all'attuale parco/giardino RSA.

Sarà importante individuare/condividere con la Provincia e con il Comune di Trento la nuova destinazione d'uso degli spazi ove attualmente sono dislocati i 14 posti letto del Genziana. Sono in corso di verifica l'ipotesi di creazione di un nucleo hospice oppure la creazione di un nucleo di "RSA leggera" su cui la Provincia sta puntando per dare risposta alle persone inserite in lista d'attesa UVM, con punteggio molto basso per ottenere un posto in RSA.

- implementare l'utilizzo della musicoterapia in RSA come "generatore di benessere" per i Residenti e strumento di cura;
- prosecuzione del servizio ambulatoriale di Punto Prelievi per l'anno 2025;
- promuovere la collaborazione con il Comune di Trento e le altre realtà del terzo settore per la creazione di una base di dati di raccolta e mappatura dei bisogni degli anziani del territorio attraverso il Portale E-Care realizzato dalla Fondazione Bruno Kessler con l'obiettivo di diventare un interlocutore esperto per orientare - verso l'offerta disponibile - le persone alla ricerca di servizi di cura;

- implementare con supporto alla ricerca applicata avviata in collaborazione con la Fondazione Bruno Kessler volta a valutare l'impatto dell'utilizzo di soluzioni di "realtà virtuale" nell'ambito della prevenzione e promozione del benessere mentale (riduzione stati d'ansia, depressione);
- promuovere la collaborazione con l'Hospice Cima Verde e Azienda Sanitaria di Trento con riferimento allo sviluppo di opportunità per i cittadini di servizi musicoterapia nel fine vita - cure palliative;
- promuovere le attività di Casa Melograno per rispondere in maniera sempre più mirata ai bisogni degli anziani della comunità, lavorando alla progettazione di servizi ambulatoriali e servizi domiciliari;
- valorizzare il volontariato e promuovere l'avvio di azioni concrete in collaborazione con le realtà del territorio con cui l'Azienda ha stretto alleanze nell'ambito del Progetto Fuori Schema.

## 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 a 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 buon risultato 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

Le direttive provinciali 2025 per le RSA, approvate con deliberazione della G.P. di Trento n. 2253 del 23/12/2024 prevedono:

- il potenziamento del parametro assistenziale per l'attività infermieristica (incremento da n. 20,90 unità rapportate a tempo pieno a n. 21,74), per l'assistenza generica alla persona (da n. 94,57 unità equivalenti a n. 97,05) e per la funzione di coordinamento sanitario (da 10 a 12 ore settimanali);
- l'incremento della tariffa sanitaria di una quota pari al 20% rispetto alla tariffa sanitaria 2024 a copertura degli aumenti contrattuali intervenuti negli anni 2016 – 2024;
- la possibilità per gli enti gestori di RSA che hanno una retta alberghiera base 2024 superiore alla media ponderata delle rette alberghiere base 2024 (pari a € 50,51) di aumentare la retta al massimo di € 2,00. Costatato che tale aumento rappresenta il massimo applicabile dall'A.P.S.P. Margherita Grazioli per il 2025 poiché nel 2024 ha avuto una retta base pari a € 53,50, superiore alla media ponderata delle APSP del Trentino.

Le direttive provinciali per la gestione e il finanziamento dei Centri diurni per l'anno 2025 approvate con deliberazione della Giunta Provinciale n. 2254 dd. 23/12/2024 prevedono:

- l'aumento dei posti convenzionati sul territorio trentino al fine di prolungare la continuità della permanenza a domicilio della popolazione anziana. Per l'A.P.S.P. Margherita Grazioli è stato stabilito un incremento di n. 1 posto convenzionato, passando da n. 25 a n. 26;
- l'aumento forfettario della tariffa dei centri diurni del 20%, in analogia con quanto disposto rispetto all'aggiornamento della tariffa sanitaria RSA;
- l'incremento della tariffa relativa ai trasporti pari al 10% visti gli aumenti dei prezzi dei carburanti e dei costi degli automezzi intervenuti negli ultimi anni;

Alla luce di quanto previsto dalle direttive e dei costi da sostenere (personale, fornitura di beni e di servizi, ammortamento da piano investimenti, ecc.) il Consiglio di Amministrazione prevede di:

- di aumentare la tariffa alberghiera RSA base giornaliera su posti convenzionati di € 1,80 pari al +3,36% (passando da € 53,50 a € 55,30) e di mantenere invariato il supplemento della stanza singola pari a € 5,00;
- di aumentare la tariffa RSA base giornaliera su posti a pagamento in stanza singola di € 4,93 +3.59% (passando da € 137,37 a € 142,30);
- di presentare domanda di contributo per adeguamenti antincendio da realizzare entro la scadenza del CPI del 2027 (interventi non rilevanti);

## Piano degli investimenti 2025

In data 10 dicembre 2024 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il Piano degli Investimenti che qui di seguito viene illustrato e che viene approvato assieme al budget 2025. Per la RSA il piano prevede:

Descrizione investimento	Importo investimento complessivo	% ammortamento attribuita all'investimento in relazione alla durata della vita utile	Priorità
Adeguamento sensori antincendio - REALIZZATO DA RENDICONIARE	€ -	12,50%	0
Impianto chiamata assistenziale upgrade tecnologico	€ 63.471,54	12,00%	0
Protezione varchi (controllo access) secondo piano	€ 47.066,91	12,50%	0
Sostituzione porte REI (totalmente coperte da contributo)	€ -	3,00%	0
Protezione RSA: aggiornamento sistema tecnoponet e incremento controllo varchi per completamento protezione perimetrali (compresi limbratori)	€ 164.229,41	12,50%	0
Manutenzione straordinaria impianto produzione acqua calda sanitaria	€ 38.693,85	12,50%	0
Termocamera per servizio manutenzione	€ 1.627,48	12,00%	0
Sollevatore per centro servizi	€ 1.275,14	12,50%	0
Impianto ossigeno e del vuoto: manutenzione riduttori di pressione di secondo stadio + sostituzione unità terminali (66 rubinetti) + sistema Maestro Web (per il controllo da remoto degli allarmi) + adeguamento normativo documentazione (domanda contributo PAT 2025)	€ 76.012,13	12,00%	1
Installazione nuovo impianto spegnimento con sistema NASPO (manichette più leggere) e manutenzione compartimentale (domanda contributo PAT 2025)	€ 118.193,00	3,00%	1
Attrezzature Centro servizi a contributo (30% a nostro carico)	€ 2.844,55	12,00%	1
Software ACCA: software per piani di manutenzione per creazione gara, software progettazione vie di fuga e progettazione sicurezza	€ 4.123,72	33,33%	1
Sistemazione giardino nord e piani terra/interrato per risoluzione problema infiltrazioni acqua (se fattibile fare domanda PAT nel 2024) - PRIMO INTERVENTO	€ 120.000,00	6,67%	1
Nuovo impianto illuminazione ala EST (girasole e mimosa) e sistemazione domotica ala OVEST	€ 33.847,31	12,50%	8
Televisore sala Beroltti	€ 3.050,00	12,50%	9
Arredamento sala Beroltti (mobile libreria - cucina), tavoli, pareti divisorie riutilizzabili)	€ 45.993,02	6,00%	9
Manutenzione straordinaria locali al piano rialzato per servizio sanitario (locale bar attuale)	€ 28.050,00	3,00%	7
Nuove postazioni al piano rialzato per servizio sanitario	€ 5.000,00	6,00%	7
INVESTIMENTI PER LA SICUREZZA INFORMATICA Ammodernamento rete informatica (consulenza + progetto + realizzazione): cyberrisk (autenticazione a due fattori) + nuove postazioni + upgrade/cloud	€ 34.784,64	20,00%	3
Interventi di efficienza energetica: installazione strumenti di misura e controllo consumi (contattori digitali sulle utenze e sonde in alcune zone strategiche per regolazione temperatura). Interventi di efficienza energetica: adeguamento impianto elettrico/regolazione (sostituzione quadri principali e qualche sonda di calore).	€ 33.000,00	12,50%	4
Sistemazioni ambientali dei nuclei assistenziali (cucine Primula, Tulipano e Mughetto, arredi sale, decorazioni) COMPLETAMENTO rifacimento REFETTORI escluso Genziana	€ 114.865,20	6,00%	4
Riorganizzazione spazi piano terra: nuovo locale pulizie, nuovo spogliatoio maschiele e nuovo ufficio manutenzione.	€ 56.100,00	3,00%	6
Manutenzione straordinaria locali guardaroba e lavanderia (lavori in previsione del nuovo affidamento, compresa risoluzione problema umidità di risalita).	€ 113.965,97	3,00%	2
Travi testa letto (ala est e ovest) con luci due posizioni per ridurre il disturbo notturno degli ospiti nell'illuminazione	€ 57.096,00	6,00%	10
Manutenzione giardino girasole (sfaccionata pericolante)	€ 72.930,00	6,67%	11
Manutenzione straordinaria cucina (celle frigo: Su 7, 3 sono fuori uso). Ripristino sistema di recupero calore motori celle frigorifere).	€ 53.898,11	12,50%	2
Manutenzione straordinaria cucina (sostituzione abbattitore da 20 teie)	€ 21.960,00	12,00%	2
Upgrade tecnologico impianto telefoni DECT (con dispositivo uomo a terra, dobbiamo acquistare una scheda per la centrale, risoluzione problema sicurezza informatica che permette utilizzo APP VOIP su smartphone)	€ 8.540,00	12,50%	2
Scaffalature magazzino animazione	€ 3.217,57	6,00%	12
Tendaggi e strutture di supporto per sistemazione RSA (stanze, spazi comuni, bagni) su richiesta dei coordinatori	€ 12.200,00	6,00%	5

Sono inoltre previsti i seguenti investimenti che candidabili ad essere ammessi a contributo per acquisto attrezzature del 70% circa:

Descrizione investimento	Importo investimento complessivo	% ammortamento attribuita all'investimento in relazione alla durata della vita utile	Priorità
Verticalizzatore con corsetti (domanda tipo B2_2024)	€ 15.119,52	12,50%	1
Solleva pazienti (n. 3) vasca con bilancia (domanda tipo B2_2024)	€ 29.615,04	12,50%	1
Letti degenza (domanda tipo B2_2024)	€ 24.939,20	12,50%	1
Correlli infermieri (domanda tipo B2_2024)	€ 14.274,00	12,50%	1
Lavapadelle (domanda tipo B2_2024)	€ 23.119,00	12,50%	1
Tavolo ribaltabile 1800x800mm (domanda tipo B2_2024)	€ 12.846,60	6,00%	1
Sedie (n. 3) doccia con bilancia (domanda tipo B2_2025)	€ 28.204,80	12,50%	1
Carrelli per servizio infermieristico (domanda tipo B2_2025); gli attuali sono in dotazione da 20 anni. Hanno necessità di avere migliore organizzazione degli spazi e dei cestini per la raccolta differenziata	€ 13.594,29	12,50%	1
Elettrocardiografo con refertazione h24 (domanda tipo B2_2025); l'attuale non è certificato e non rilascia i referto	€ 6.100,00	12,50%	1
Sensori alzata (n. 10) a colonna wireless (domanda tipo B2_2025)	€ 15.685,71	12,50%	1
Sensori alzata (n. 10) a tappeto wireless (domanda tipo B2_2025)	€ 15.685,71	12,50%	1
Polltrona mod. Sentitive (domanda tipo B2_2025)	€ 4.357,14	6,00%	1
Sostituzione mobili e tavoli nucleo Girasole (domanda tipo B2_2025) a completamento	€ 18.125,68	6,00%	1
Sostituzione mobili e tavoli nucleo Mimosa (domanda tipo B2_2025) a completamento	€ 18.125,68	6,00%	1
Nuova cucina Centro Diurno (domanda tipo B2_2024)	€ 4.464,91	25,00%	1
Nuova lavastoviglie (domanda tipo B2_2024)	€ 1.498,77	25,00%	1

Gli investimenti relativi alle ultime due righe (domanda B2\_2024) per il Centro Diurno saranno realizzati solo se il contributo provinciale sarà concesso.

Si rendono inoltre necessari i seguenti acquisti per il Centro servizi (manutenzioni straordinarie su beni di terzi):

Descrizione investimento	Importo investimento complessivo	% ammortamento attribuita all'investimento in relazione alla durata della vita utile
Polltrona per parrucchiera Centro Servizi	€ 3.660,00	25,00%
Specchiature a parete per palestra Centro Servizi	€ 6.100,00	25,00%
Scaffalature magazzino Casa Melograno	€ 610,00	25,00%

Le esigenze di cassa per la realizzazione dei sopracitati investimenti prevedono una uscita di complessivi € 1.597.161,60. I tempi di realizzazione degli investimenti saranno definiti dal Consiglio di Amministrazione in seguito alla presentazione della pianificazione finanziaria 2025 (oggetto di informativa nella seduta del 25/02/2025) volta a definire i fabbisogni di liquidità e a valutare eventuali necessità di individuazione di fonti di finanziamento specifiche.

È stato inoltre presentato il piano triennale degli acquisti e dei lavori ai sensi del D.Lgs. 36/2023.

## 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 équipes 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 declina 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.

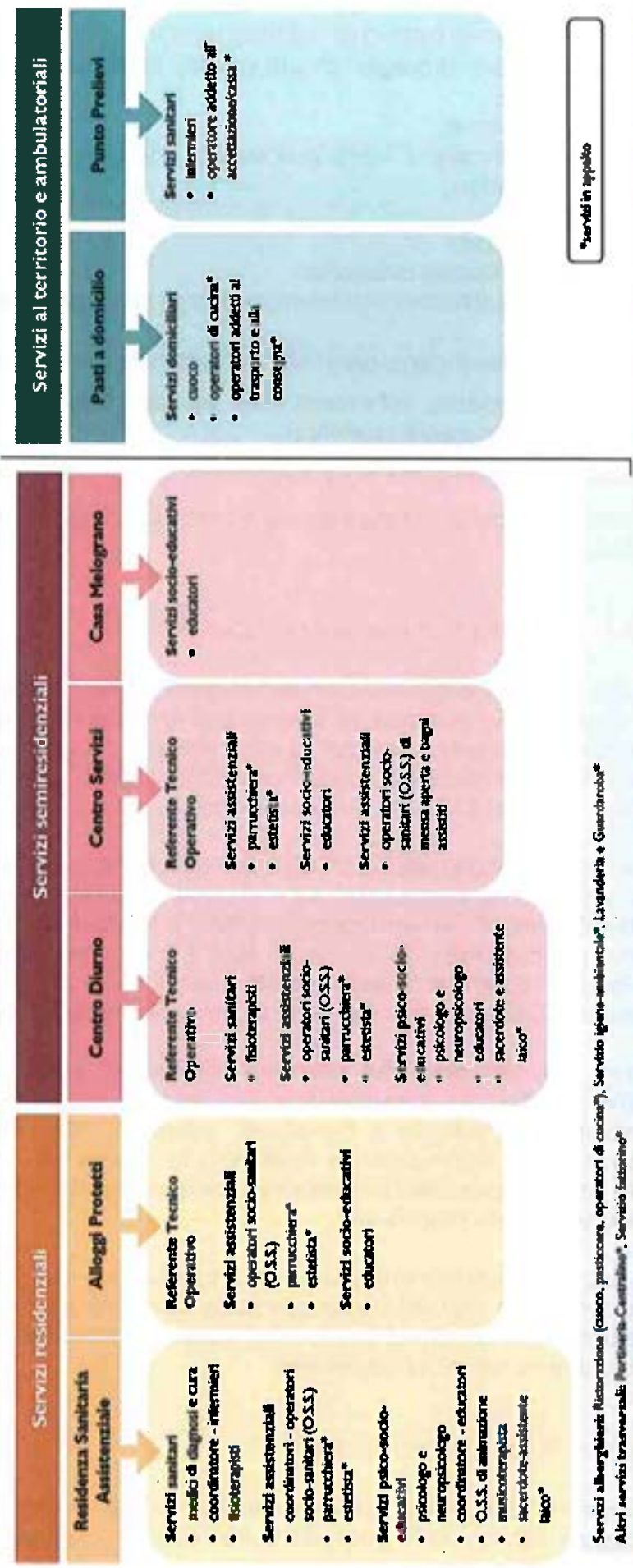
# ORGANIGRAMMA A.P.S.P. MARGHERITA GRAZIOLI



## Area amministrativa



## Area servizi alla persona e al territorio/comunità



\*servizi in appalto

Servizi alberghieri: Ristorazione (cucina, pasticceria, operatori di cucina\*), Servizio igiene-ambientale\*, Lavanderia e Guardaroba\*  
 Altri servizi trasversali: Portineria-Centralino\*, Servizio Fattorino\*

Altre figure di supporto: volontari, servizio della università provinciale (SOLUP), lavoratori socialmente utili, lavoratori di pubblica utilità (LPU)  
 Altre figure trasversali: tirocinanti, stage

## Strategia di copertura del fabbisogno di personale

Si elencano alcune strategie di attrattività, fidelizzazione, motivazione del personale adottate dall'Ente:

- formazione continua;
- celerità nell'attivazione delle procedure concorsuali in caso di scoperta posti in dotazione organica;
- stabilizzazioni;
- selezioni pubbliche;
- ricorso a forme flessibili di lavoro;
- politiche di conciliazione vita-lavoro e di age management.

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

- l'accompagnamento 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).

## Azioni conciliative a favore del personale

Accertate le ricadute positive derivanti dall'adesione alla certificazione Family Audit sia in termini di diffusione culturale all'interno dell'Azienda rispetto alle tematiche relative alla conciliazione vita-lavoro sia per quanto attiene la realizzazione di azioni concrete, il Consiglio di Amministrazione ha confermato la volontà di rinnovare la certificazione Family Audit Executive per il 4° ciclo di consolidamento, della durata di tre anni.

La conciliazione vita-lavoro è un elemento strategico per le organizzazioni che vogliono attrarre e trattenere talenti, migliorare la qualità del servizio prestato all'utenza e garantire un ambiente "sano" per tutti i soggetti interni. Si tratta di un processo continuo che richiede un impegno costante da parte di tutti i livelli dell'organizzazione. È fondamentale coinvolgere i dipendenti nella definizione e nell'implementazione delle politiche di conciliazione, per garantire che siano realmente efficaci e rispondano alle loro esigenze.

L'Azienda, fin dall'inizio del percorso di certificazione, ha adottato un approccio multidimensionale alla conciliazione vita-lavoro, combinando flessibilità organizzativa, investimenti in tecnologia e benessere, sviluppo delle competenze e comunicazione efficace. Questo approccio ha l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, in cui i dipendenti possano esprimere al meglio le proprie potenzialità e conciliare le diverse sfere della propria vita.

Inoltre, la partecipazione attiva dell'Azienda all'interno del Distretto delle APSP-UPIPA e alla recente adesione alla rete interaziendale con protagonista Fondazione Bruno Kessler, Fondazione HIT, Università di Trento e Kaleidoscopio, permette l'accesso a risorse e servizi a beneficio diretto dei nostri dipendenti.

## Indagine stress lavoro correlato

La valutazione dello stress lavoro-correlato (SLC) è strettamente collegata alle azioni di conciliazione vita-lavoro in quanto i risultati della valutazione consentono di definire azioni

mirate per ridurre lo stress e migliorare la qualità della vita lavorativa del dipendente all'interno dell'organizzazione.

Dal novembre 2024 è iniziato un percorso di valutazione articolato in due macro fasi che vengono applicate per **gruppo omogenei** di lavoratori, esposti a rischi dello stesso tipo.

La valutazione preliminare del rischio stress lavoro-correlato è stata effettuata nell'incontro del 7 novembre al quale hanno preso parte:

- il Direttore Generale (datore di lavoro)
- il responsabile del servizio di prevenzione e protezione;
- il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;

e le seguenti figure in rappresentanza ulteriore dei lavoratori presenti in Azienda:

- Coordinatrice dei servizi sanitari (infermieristici)
- Coordinatrice dei servizi assistenziali
- Coordinatrice area sociale e nucleo demenze
- Responsabile Ufficio Personale
- Responsabile Segreteria di Direzione
- Coordinatore Fisioterapisti

I rappresentanti di ciascun gruppo hanno compilato la lista di controllo specifica per il settore sanitario, predisposta dall'INAIL. Dall'analisi preliminare degli eventi sentinella i cui dati sono stati inseriti nel portale INAIL, è emerso un rischio basso per tutti i gruppi, ad eccezione del personale infermieristico e di coordinamento socio-sanitario-assistenziale, per il quale gli indicatori evidenziano condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress lavoro – correlato con rischio medio.

Per tale gruppo omogeneo oltre a prevedere un piano di monitoraggio dell'andamento degli eventi sentinella è necessario individuare le azioni correttive da adottare e i tempi di adozione delle stesse: è previsto un incontro a fine gennaio – inizio febbraio 2025 con il supporto della psicologa coinvolgendo tutti i coordinatori per decidere le azioni formative e organizzative da intraprendere per il miglioramento del clima.

## Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità

### Sviluppo delle competenze

L'ultima riunione del Comitato Scientifico della formazione aziendale e per l'innovazione e lo sviluppo di servizi è stata occasione per valutare l'andamento dell'attività formativa erogata a favore del personale dipendente nel 2024 e per aprire la discussione sulla costruzione del nuovo "Piano della formazione per il triennio 2025-2027".

Nel corso del 2024, per la raccolta dei fabbisogni formativi nel prossimo triennio sono stati utilizzati il seguente strumento:

- **questionari online** semi-strutturati auto-compilati differenziati sulla base del servizio di appartenenza (Direzione e servizi amministrativi, servizio di coordinamento socio-assistenziale, infermieristico, assistenziale, fisioterapico ed educativo, servizio manutenzione e ristorazione). N. totale di questionari compilati: 169 su 198 (85%) – dato aggiornato al 22/11/2024;

I dati che emergeranno saranno oggetto di analisi da parte del Comitato Scientifico nella prossima riunione in programma entro il mese di febbraio 2025.

I temi fondamentali del piano della formazione per il triennio 2025 – 2027 saranno i seguenti:

## Qualità aziendale

L'impegno dell'Azienda per la qualità dei servizi offerti ai residenti ha portato, dal 2008, all'adesione al Marchio Qualità e Benessere (Q&B). Questo sistema di valutazione permette di auto-valutare costantemente la qualità dei servizi attraverso indicatori specifici, focalizzati sulla vita dei residenti e sul coinvolgimento dei loro familiari. Successivamente, commissioni esterne annualmente verificano i risultati e consentono il confronto con altre RSA, promuovendo lo scambio di buone pratiche e il miglioramento continuo.

In seguito alla comparazione dei modelli assistenziali Gentlecare e Dementia Friendly (anni pari del Marchio Qualità e Benessere), il Consiglio di Amministrazione ha deciso, in data 2 ottobre, di non rinnovare la certificazione Gentlecare, limitata al nucleo Alzheimer, e di adottare il modello Dementia Friendly a partire dal 2026. Quest'ultimo, aderente ai valori del Marchio Q&B consente il miglioramento continuo in tutta la struttura relativamente agli aspetti di presa in carico delle persone con demenza, approccio flessibile che si sta gradualmente implementato in tutta la struttura, a partire dal nucleo Mimosa, dove ha già dimostrato la sua efficacia.

La rilevazione della qualità percepita si avvale di diversi strumenti: focus group con residenti, personale e familiari, riunioni periodiche di verifica e sondaggi sulla soddisfazione degli utenti.

La rilevazione contestuale di indicatori clinici e di assistenza (Progetto Indicare e Progetto Minerva) consente di monitorare l'andamento di risultati in termini di sicurezza e qualità delle cure dei principali problemi dei residenti di RSA; la valutazione dei risultati raggiunti (Riesame annuale) consente di individuare gli ambiti di miglioramento e le azioni da sostenere con formazione e altri strumenti organizzativi (lavoro d'équipe, check list, monitoraggi, riunioni). Il benessere del personale viene considerato come parte integrante dei risultati di qualità ottenuti e viene promosso con la medesima logica di sostegno e proposte migliorative (focus group, supervisioni, colloquio di sostegno).

Costituiscono allegati al presente Piano Programmatico:

- i Piani di miglioramento relativi ai vari servizi dell'Azienda elaborati assieme ai responsabili dei servizi e definiti entro il mese di gennaio di ogni anno,
- il Piano della formazione approvato formalmente entro il 28 febbraio di ogni anno e
- il Piano delle attività Family.