

Allegato alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 43 di data 30 dicembre 2025

PIANO PROGRAMMATICO

2026 – 2028

Sommario

Premessa.....	2
Contesto territoriale.....	3
Sezione A: quadro generale	4
Sezione B: le condizioni per una buona domiciliarità	4
Sezione C: Linee guida per la progettazione territoriale e per la sperimentazione	4
Il quadro generale dei bisogni, delle risorse e delle opportunità di sviluppo dell'APSP	5
Alcuni dati di contesto dell'APSP M. GRAZIOLI	5
I bisogni e le sfide raccolte	6
Gli obiettivi dell'A.P.S.P. Margherita Grazioli	6
Azioni e soggetti interessati	9
Piano di finanziamento	10
Piano degli investimenti 2026.....	11
Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane.....	12
Strategia di copertura del fabbisogno di personale.....	14
Azioni conciliative a favore del personale.....	14
Indagine stress lavoro correlato.....	15
Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità	16
Sviluppo delle competenze	16
Qualità aziendale.....	16

IL PRESIDENTE
(Luigi Santarelli)

Questo documento, se trasmesso in forma cartacea, costituisce copia dell'originale informatico firmato digitalmente, predisposto e conservato presso questa Amministrazione in conformità alle regole tecniche (artt. 3 bis e 71 D.Lgs. 82/05). La firma autografa è sostituita dall'indicazione a stampa del nominativo del responsabile (art. 3 D.Lgs. 391/1993).

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 dicembre 2024) e dal ruolo di Presidente (settembre 2024), il Consiglio di Amministrazione è così composto:

- Santarelli Luigi Presidente
- Fedrizzi Carlo Vice Presidente
- Ketmaier Luca Consigliere
- Rullo Fiorella 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 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 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

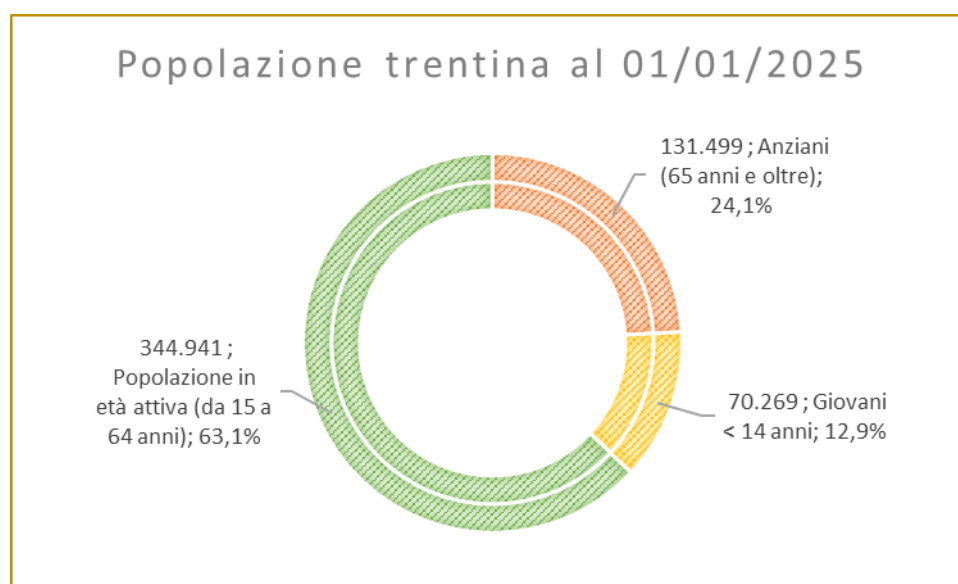
Al 1° gennaio 2025, la popolazione trentina mostra una struttura demografica caratterizzata da un progressivo invecchiamento. L'età media è salita a 46 anni, rispetto ai 42,1 anni del 2005, con le donne che presentano un'età media leggermente superiore (47,3 anni) rispetto agli uomini (44,7 anni). La speranza di vita alla nascita ha raggiunto gli 84,7 anni, con un incremento di 4 anni rispetto a vent'anni fa.

46 anni	84,7 anni	187,1	63,1%
Età media in Trentino	Speranza di vita alla nascita	Anziani ogni 100 giovani	Popolazione in età attiva (15-64 anni)
Era 42,1 anni nel 2005	4 anni in più del 2005	140,5 in Alto Adige 207,6 in Italia	315 persone in più dell'anno precedente

Figura 1 Fonte ISPAT – La popolazione per età al 1° gennaio 2025 in Trentino. Dati provvisori – luglio 2025

La composizione della popolazione evidenzia uno squilibrio generazionale significativo: gli anziani con 65 anni e oltre sono 131.499, pari al 24,1% del totale, mentre i minorenni sono solo 87.179, rappresentando il 15,9% della popolazione. I giovani fino a 14 anni sono appena 70.269 persone, il 12,9% del totale. Questo squilibrio si riflette nell'indice di vecchiaia, che ha raggiunto quota 187,1, significa che per ogni 100 giovani ci sono circa 187 anziani. Questo valore, pur essendo elevato, risulta comunque inferiore alla media nazionale (207,6).

La popolazione in età attiva, tra i 15 e i 64 anni, rappresenta poco meno dei due terzi del totale con 344.941 persone, pari al 63,1%. Rispetto all'anno precedente, si registra un modesto incremento di 315 unità, mentre si osserva un calo di 1.433 minorenni e 1.553 giovani sotto i 14 anni, a fronte di un aumento di 2.778 anziani ultrasessantacinquenni.



Confrontando la situazione attuale con quella di vent'anni fa, emerge un cambiamento strutturale profondo: gli ultrasessantacinquenni sono aumentati di quasi 40.000 unità, i grandi anziani (con 80 anni e più) sono cresciuti di 16.000 unità, mentre i giovani fino a 14 anni sono diminuiti di 5.400 unità.

Sezione A: quadro generale

L'invecchiamento della popolazione è una delle sfide principali dei prossimi anni: in Trentino entro il 2038 gli over 75 passeranno da 66.000 a oltre 85.000, pari al 14% degli abitanti. Si tratta di una fascia esposta a maggior rischio di non autosufficienza, con patologie croniche, neurologiche o cognitive che incidono sulla qualità della vita e coinvolgono anche le famiglie. Il carico della cura ricade in gran parte sui familiari, soprattutto donne della cosiddetta "generazione sandwich", spesso chiamate a prendersi cura sia dei genitori anziani sia dei figli. Per questo è fondamentale rafforzare il sostegno alla domiciliarità, con servizi socio-sanitari integrati e coordinati che garantiscano continuità assistenziale, supporto concreto ai caregiver e la possibilità per gli anziani di restare più a lungo nella propria casa. La Provincia ha già attivato una rete di servizi domiciliari, diurni e residenziali, ma è necessario potenziarla e riorganizzarla: va in questa direzione il Piano provinciale per le demenze, che rappresenta uno strumento strategico per promuovere prevenzione, diagnosi tempestiva, presa in carico integrata, formazione degli operatori e comunità sempre più amiche delle persone con demenza. L'obiettivo è un vero cambio di paradigma: mettere al centro la persona, la sua famiglia e il suo contesto di vita, attivando un sistema basato su tre pilastri – condivisione degli obiettivi, integrazione tra ambiti diversi e responsabilizzazione diffusa delle comunità.

Sezione B: le condizioni per una buona domiciliarità

La permanenza a casa è la scelta preferita da anziani e familiari, poiché la casa è molto più di un semplice spazio, è un luogo di sicurezza e identità. Mantenere l'anziano a domicilio è inoltre fonte di soddisfazione per i familiari e i caregiver, che sentono di offrire un aiuto concreto. Affinché la domiciliarità sia efficace, devono esistere alcune condizioni fondamentali. In primo luogo, è cruciale la presenza di una rete di aiuto allargata, che condivida la responsabilità della cura invece di lasciarla su un unico familiare. Questo permette all'anziano di avere più contatti e ai familiari di condividere il percorso. Un'altra condizione è che il contesto domestico sia adeguato, con spazi idonei all'assistenza e la possibilità di accogliere eventuali figure di supporto. Un terzo fattore è la disponibilità di risorse economiche sufficienti per coprire i costi dell'assistenza, e l'accesso ai benefici e agli interventi economici a disposizione. Infine, è essenziale la presenza di una rete di servizi accessibile e in grado di intervenire tempestivamente, contrastando la solitudine e l'isolamento, che spesso colpiscono gli anziani.

Sezione C: Linee guida per la progettazione territoriale e per la sperimentazione

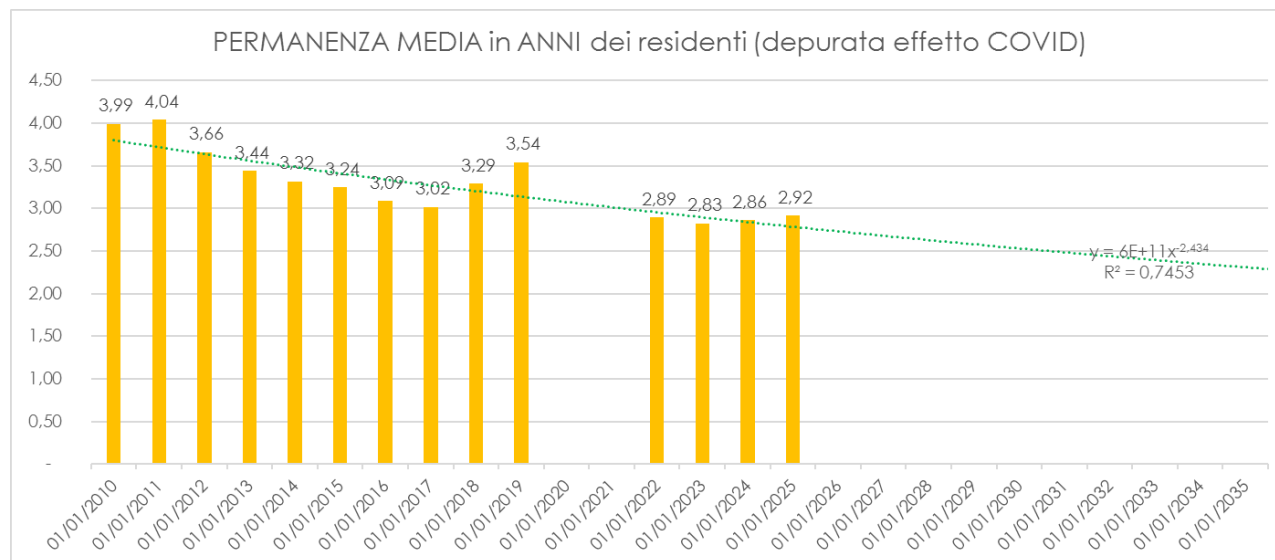
Il nuovo approccio all'assistenza domiciliare per gli anziani si allontana dal modello tradizionale focalizzato unicamente sulla persona e riconosce il ruolo attivo della famiglia e dei caregiver. L'obiettivo è supportarli e valorizzarli con misure integrate, flessibili e continue. Si mira inoltre a rafforzare la capacità delle comunità locali di assumersi una corresponsabilità, promuovendo il mutuo aiuto e la partecipazione attiva. In quest'ottica, il Terzo Settore e il volontariato rivestono un ruolo strategico, offrendo supporto, combattendo l'isolamento e creando coesione sociale.

Per attuare questa revisione del sistema in modo graduale, si adotterà un approccio sperimentale, facilitato dal nucleo di sviluppo territoriale chiamato "Spazio Argento". Questo modulo organizzativo si interfaccia con vari servizi e figure professionali, come le Case della comunità, le Centrali operative territoriali, i servizi sociali e sanitari, e le reti di volontariato. Il nuovo sistema estende la presa in carico non solo all'anziano, ma anche ai familiari e ai caregiver, che sono visti come figure centrali e hanno bisogno di essere riconosciuti, tutelati e supportati con percorsi formativi, servizi di sollievo e politiche di conciliazione. L'obiettivo è promuovere una responsabilizzazione diffusa all'interno della comunità, trasformando le relazioni sociali e creando nuove connessioni per rispondere ai bisogni del territorio.

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

Alcuni dati di contesto dell'APSP M. GRAZIOLI

Da un'analisi dei dati relativi ai Residenti della RSA degli ultimi 15 anni è emerso che la **permanenza media in struttura** di un utente è passata da quasi 4 anni (nel 2010) a 2 anni e 11 mesi (nel 2025). Si stima che nel 2035 la permanenza media sarà di 2 anni e tre mesi circa.



Si stima quindi che nel periodo considerato di 25 anni il tempo medio di permanenza si riduce della metà (da 4 anni a 2 anni e tre mesi). Questo significa che in RSA stanno entrando e entreranno in futuro persone sempre più compromesse dal punto di vista sanitario. Nel 2035 avremo il doppio dei decessi (e il doppio degli ingressi) rispetto al 2010 e ciò impone una riflessione importante sulla necessità dell'organizzazione di prepararsi adeguatamente alla gestione della fase di ingresso e del fine vita che rappresentano i momenti più delicati del percorso di vita in struttura.

Da rilevare inoltre un notevole incremento negli anni dei residenti con **diagnosi di demenza** (con disturbi del comportamento):

- 28% nel 2015,
- 55% nel 2020,
- 60% nel 2024 oltre ad un 8% di diagnosi di disturbi psichiatrici

In dieci anni i residenti con disturbi del comportamento sono più che duplicati (52 mediamente presenti nel 2015 contro i 127 mediamente presenti in RSA nel 2024): anche questi dati impongono una riflessione importante, in quanto l'organizzazione deve essere dotata di strumenti che le consentano di gestire questi disturbi, che in un contesto comunitario possono essere molto impattanti (si pensi ad esempio alle interazioni fra residenti con demenza). Se consideriamo che la RSA ha nove nuclei residenziali, di cui due sono interamente dedicati a persone con demenza e demenza di alzheimer, si può concludere che – oggi - negli altri sette nuclei, almeno la metà dei residenti ha forme di demenza per le quali sarebbero eleggibili all'inserimento nei due nuclei specifici. Nuove tecnologie - anche quelle basate sull'intelligenza artificiale -, formazione del personale, orientamento alla revisione continua dei processi di miglioramento sono elementi fondamentali al fine di affrontare questa sfida.

I bisogni e le sfide raccolte

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 12 dicembre 2025 per la costruzione del Budget 2026, vengono elencati i 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 di raccogliere/mappare i bisogni degli anziani del territorio e che consentano di sviluppare strumenti di supporto innovativi;
- rafforzare la rete territoriale per la prevenzione e la promozione della salute, facilitando l'accesso (in particolare per l'anziano fragile e la sua famiglia) a momenti di ascolto, monitoraggio e orientamento, al fine di garantire risposte socio-sanitarie più integrate ai bisogni del cittadino;
- facilitare l'accesso ai servizi sanitari di base, come i Punti Prelievi, per l'utenza fragile, la popolazione con mobilità ridotta e le comunità residenti in contesti territoriali periferici;
- 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 frequentano il Centro Diurno e il 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;
- promuovere azioni di riduzione del turn over del personale;
- 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;
- individuazione di nuovi spazi pertinenziali alla struttura per poter dare risposta alle esigenze di parcheggio dei dipendenti e dei familiari dei Residenti, in quanto i pochi posti auto non sono sufficienti a sopperire alle esigenze, come rilevato più volte anche dai rappresentanti degli Ospiti.

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.

Tenendo conto dei bisogni e delle sfide precedentemente identificati, gli obiettivi che il Consiglio di Amministrazione si vuole dare per il triennio 2026-2028 possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- in risposta all'esigenza di disporre di un numero adeguato di posti auto per il personale e i familiari in visita ai loro cari, il Consiglio di Amministrazione ha adottato la deliberazione n. 35 del 18/11/2025 di acquisto della Particella Fondiaria 926/3 in C.C. Povo, ora tenuta a prato, che potrà essere destinata alla realizzazione di un parcheggio e/o per l'ampliamento di spazi a verde a disposizione dei Residenti. Da subito si provvederà a richiedere all'Amministrazione comunale le autorizzazioni possibili per sfruttare al meglio l'immobile;
- estensione progressiva a tutta al RSA del modello assistenziale di cura (protesico e flessibile) sperimentato nel nucleo Mimosa dal 2023 sui Residenti con demenza e esteso nel corso del 2025 agli altri due nuclei del primo piano. Sono già stati attivati i percorsi di formazione del personale del secondo piano e i colloqui motivazionali con la neuropsicologa: nel corso del mese di marzo 2026 il modello sarà attivato nei tre nuclei del secondo piano. 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 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 al piano rialzato nel nucleo Rosa e al 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). A seguito della positiva sperimentazione di tale soluzione da

parte del personale di assistenza (la soluzione si è rilevata di facile utilizzo e di effettivo supporto all'assistenza), nel corso del 2025 il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato l'investimento per dotare altri due nuclei della RSA della medesima tecnologia, ritenendo opportuno procedere con una progressiva estensione a tutta la struttura residenziale. Nel corso del 2026 è prevista l'estensione di tale tecnologia ad ulteriori tre nuclei (un nucleo del primo piano e due nuclei del secondo piano): dopo tale intervento 7 nuclei su 9 risulteranno dotati di tale tecnologia;

- 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. In data 05/11/2025 è stata inviata al Servizio Politiche Sanitarie e per la non Autosufficienza della Provincia Autonoma di Trento la rettifica del Quadro Economico contenuto nel Documento di Indirizzo alla Progettazione che prevede un investimento di € 2.717.800,00 per:

- la ristrutturazione dell'ala nord al piano rialzato per la realizzazione del nuovo nucleo Genziana;
- la sopraelevazione di parte 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;
- creazione di un nuovo volume a nord per la realizzazione di un nuovo ascensore che permetta una maggiore possibilità di movimento all'interno della struttura per le persone con disabilità.

Sarà importante individuare/condividere con il Comune di Trento la nuova destinazione d'uso degli spazi ove attualmente sono dislocati i 14 posti letto del Genziana.

- consolidare l'utilizzo della Musicoterapia come "generatore di benessere" e strumento di cura per i Residenti, gli utenti del territorio e loro caregiver;
- attivare servizi di prevenzione e promozione della salute attraverso l'iniziativa "Spazi di salute" presso Casa Melograno in cui sono previsti momenti di ascolto e confronto con medici e infermieri volontari, incontri tematici su movimento, alimentazione e benessere, oltre al monitoraggio dei principali parametri (pressione, glicemia, ECG) al fine di rispondere alla necessità espressa nel paragrafo relativo a "I bisogni e le sfide raccolte" di rafforzare la rete territoriale per la prevenzione e la promozione della salute. È opportuno prevedere la raccolta di dati in forma anonima ed individuare indicatori di monitoraggio e la verifica dei risultati attesi;
- mantenere attiva la convenzione con l'Azienda Provinciale dei Servizi Sanitari (APSS) per l'attività di Punto Prelievi per esterni;
- 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);
- potenziare l'offerta di Musicoterapia nel fine vita – cure palliative a supporto dei cittadini del territorio attraverso l'organizzazione di attività dedicate e la prosecuzione della

collaborazione strategica con Fondazione Hospice Trentino Onlus Cima Verde e Azienda Provinciale dei Servizi Sanitari (APSS) come definita nel "Protocollo d'intesa per attività di Musicoterapia nelle Cure Palliative";

- 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;
- promuovere e rafforzare la rete di supporto territoriale per le persone con demenza, con ruolo attivo all'interno della rete costituita di TRENTO CITTÀ AMICA DELLE PERSONE CON DEMENZA, al fine di rendere il contesto urbano e sociale più accogliente, sicuro e a misura di demenza.

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 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 2026 per le RSA, approvate con deliberazione della G.P. di Trento n. 2148 del 19/12/2025 prevedono:

- l'incremento della tariffa sanitaria 2026 di una quota pari al 3% rispetto alla tariffa sanitaria 2025 a copertura degli adeguamenti contrattuali sottoscritti nel corso del 2025 per il personale delle APSP con oneri a carico della Provincia;
- costituzione di un budget specifico per l'ossigeno nella misura annuale forfettaria di € 50,00 per posto letto convenzionato (per l'APSP M. GRAZIOLI si tratta di € 9.250,00 complessivi);
- i seguenti limiti per la definizione della retta alberghiera base 2026 da parte dei Consigli di Amministrazione delle APSP: gli enti gestori che hanno una retta alberghiera base 2025 superiore alla media ponderata delle rette alberghiere base 2025 (€ 51,79) possono aumentare la retta al massimo di € 2,00. La retta base dell'APSP M. GRAZIOLI nel 2025 era pari ad € 55,30 – superiore alla media ponderata – e quindi l'eventuale aumento della retta base per il 2026 deve avvenire entro il limite di € 2,00. In caso di inosservanza di tale disposizione è prevista la sospensione del pagamento del 10% della retta sanitaria fino alla rideterminazione della retta;
- con riferimento all'attività di deblisteraggio farmaci in RSA, viene preso atto delle interlocuzioni e degli approfondimenti in corso, finalizzati a disciplinare con specifico provvedimento di Giunta, analogamente a quanto sperimentato e regolamentato in altri contesti regionali, lo svolgimento di detta attività in modalità diversa da quanto previsto con la deliberazione della Giunta Provinciale n. 927 di data 27/06/2025.

Le direttive provinciali per la gestione e il finanziamento dei Centri diurni per l'anno 2026 approvate con deliberazione della Giunta Provinciale n. 2147 dd. 19/12/2025 prevedono:

- l'incremento della tariffa sanitaria di Centro Diurno 2026 di una quota pari al 3% rispetto alla tariffa sanitaria CD 2025 (l'aumento si riferisce esclusivamente alla quota di tariffa relativa al costo del personale) a copertura degli adeguamenti contrattuali sottoscritti nel corso del 2025 per il personale delle APSP con oneri a carico della Provincia;
- nessun incremento della quota di tariffa sanitaria di Centro Diurno 2026 relativa al finanziamento dei trasporti da e per il domicilio degli Utenti.

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 € 0,80 pari al +1,45% (passando da € 55,30 a € 56,10) 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 € 3,00 +2,11% (passando da € 142,30 a € 145,30);
- di presentare domanda di contributo per adeguamenti antincendio da realizzare entro la scadenza del CPI del 2027 (interventi non rilevanti).

Piano degli investimenti 2026

In data 12 dicembre 2025 è stata presentata e discussa in seduta di Consiglio di Amministrazione la bozza del Piano degli Investimenti che opportunamente revisionata viene di seguito dettagliata e approvata assieme al budget 2026:

Descrizione investimento	CONTRIBUTO PAT	Importo investimento complessivo	% ammortamento attribuita all'investimento in relazione alla durata della vita utile	Mesi ammor.to 2026	Priorità
N. 2 firewall Palo Alto per sala server	no	€ 21.840,81	20,00%	12	0
Automazione porte mensa genziana e bar su terrazza ovest	no	€ 10.918,36	12,50%	12	0
Interventi di efficienza energetica già realizzati in RSA DHT sostituzione quadro elettrico piano terra di cui non troviamo più i ricambi (ordine 387) e installazione sonde di temperatura.	no	€ 41.262,25	12,50%	11	0
Implementazione rete dati presso il piano interrato e piano terra della RSA	no	€ 11.000,00	12,50%	11	0
N. 1 switch per configurazione varchi di accesso al primo piano della RSA per mancanza di porte di rete	no	€ 1.830,00	20,00%	11	0
Sistemazione giardino nord della RSA per risoluzione problema infiltrazioni acqua	contr. 90% domanda già fatta	€ 17.220,68	3,00%	10	0
Manutenzione straordinaria impianti elevatori per adeguamento normativo (ascensori RSA € 8.306,10 - Alloggi Protetti € 495 - Cucina € 4.430,80)	no	€ 13.231,90	12,50%	11	1
Nuovi spazi Centro Servizi/Casa Melograno al primo piano	no	€ 30.500,00	33,33%	10	1
N. 5 carrelli per la cucina per trasporto pietanze ai piani	no	€ 4.880,00	12,50%	9	1
N. 1 cicloergometro per servizio fisioterapia RSA	no	€ 3.000,00	12,50%	9	1
Licenze software windows server e windows server cal 2025	no	€ 33.362,12	33,33%	8	1
Rifacimento servizi esterni giardino principale: opere edili	no	€ 21.000,00	3,00%	8	2
Rifacimento servizi esterni giardino principale: opere idrauliche e elettriche	no	€ 5.250,00	12,50%	8	2
Risanamento pavimentazioni dei poggiali con correzione del problema delle pendenze e realizzazione nuovi intonaci poggiali	no	€ 47.295,36	3,00%	7	2
N. 1 televisore per la sala Berotti	no	€ 3.050,00	12,50%	6	1
Arredamento sala Berotti: mobile libreria - cucina, pareti divisorie	no	€ 27.083,02	6,00%	6	2
Manutenzione straordinaria locali guardaroba e lavanderia: opere edili	no	€ 96.208,68	3,00%	8	0
Manutenzione straordinaria locali guardaroba e lavanderia: opere idrauliche	no	€ 18.876,00	12,50%	8	0
Manutenzione straordinaria locali guardaroba e lavanderia: opere elettriche	no	€ 13.406,36	12,50%	8	0
N. 1 elettrocardiografo con refertazione h24: l'attuale non è certificato e non rilascia i referto	no	€ 6.100,00	12,50%	6	4
N. 1 solleva pazienti vasca con bilancia (domanda tipo B2_2025)	70% domanda già fatta	€ 2.961,50	12,50%	6	3
Sostituzione mobili e tavoli nucleo Girasole/Mimosa (domanda tipo B2_2025)		€ 5.389,35	6,00%	6	3
Ancella completamento I piano (Melograno) e 2 nuclei II per ampliamento modello assistenziale (n. 66 posti letto)	no	€ 85.800,00	12,00%	6	1
Nuovo impianto separatore grassi cucina attualmente non a norma	no	€ 19.031,98	12,00%	5	1
Deposito attrezzature con annessa pergola destinata ad area fumatori presso la terrazza ovest della RSA	no	€ 9.760,00	6,67%	5	3
Ammodernamento rete informatica e adeguamenti normativa privacy e cybersecurity	no	€ 20.000,00	33,33%	3	1
N. 4 aspiratori con vaso monouso per emergenze (domanda tipo B2_2026)	70% domanda da presentare su max 120.000	€ 1.974,94	12,50%	3	3
N. 1 poltrona mod. sensitive per nucleo Girasole (domanda tipo B2_2026)		€ 1.307,14	12,50%	3	3
N. 4 poltrone letto (domanda tipo B2_2026)		€ 2.284,98	12,50%	3	3
N. 3 solleva pazienti (domanda tipo B2_2026)		€ 8.884,51	12,50%	3	3
N. 2 lavapadelle piani rialzato e secondo (domanda tipo B2_2026)		€ 13.871,40	12,50%	3	3
N. 8 letti degenza (domanda tipo B2_2026) per Girasole		€ 5.241,60	12,50%	3	3
N. 10 tavoli ribaltabili sala Grazioli 1800x800mm (domanda tipo B2_2026)		€ 2.580,30	6,00%	3	3
Installazione nuovo impianto spegnimento con sistema NASPO (manichette più leggere), manutenzione compartimentale, adeguamento impianto gas medicinali e realizzazione ascensore antincendio per migliorare vie di esodo	90% domanda da presentare	€ 21.317,47	3,00%	1	1
Opere edili di creazione nuovo parcheggio ex terreno Andreatta	no	€ 150.000,00	3,00%	1	3
Creazione nuovo parcheggio ex terreno Andreatta: opere idrauliche	no	€ 6.000,00	12,50%	1	3
Creazione nuovo parcheggio ex terreno Andreatta compresa stanga automatizzata: opere elettriche	no	€ 35.000,00	12,50%	1	3
TOTALE ESIGENZA DI CASSA		€ 818.720,72			

Si evidenzia che le righe con sfondo grigio si riferiscono a investimenti già in fase di messa in funzione, mentre gli importi degli investimenti con sfondo arancio, verde e azzurro sono indicati al netto del Contributo Provinciale e saranno realizzati solo in caso di positivo accoglimento delle domande.

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.

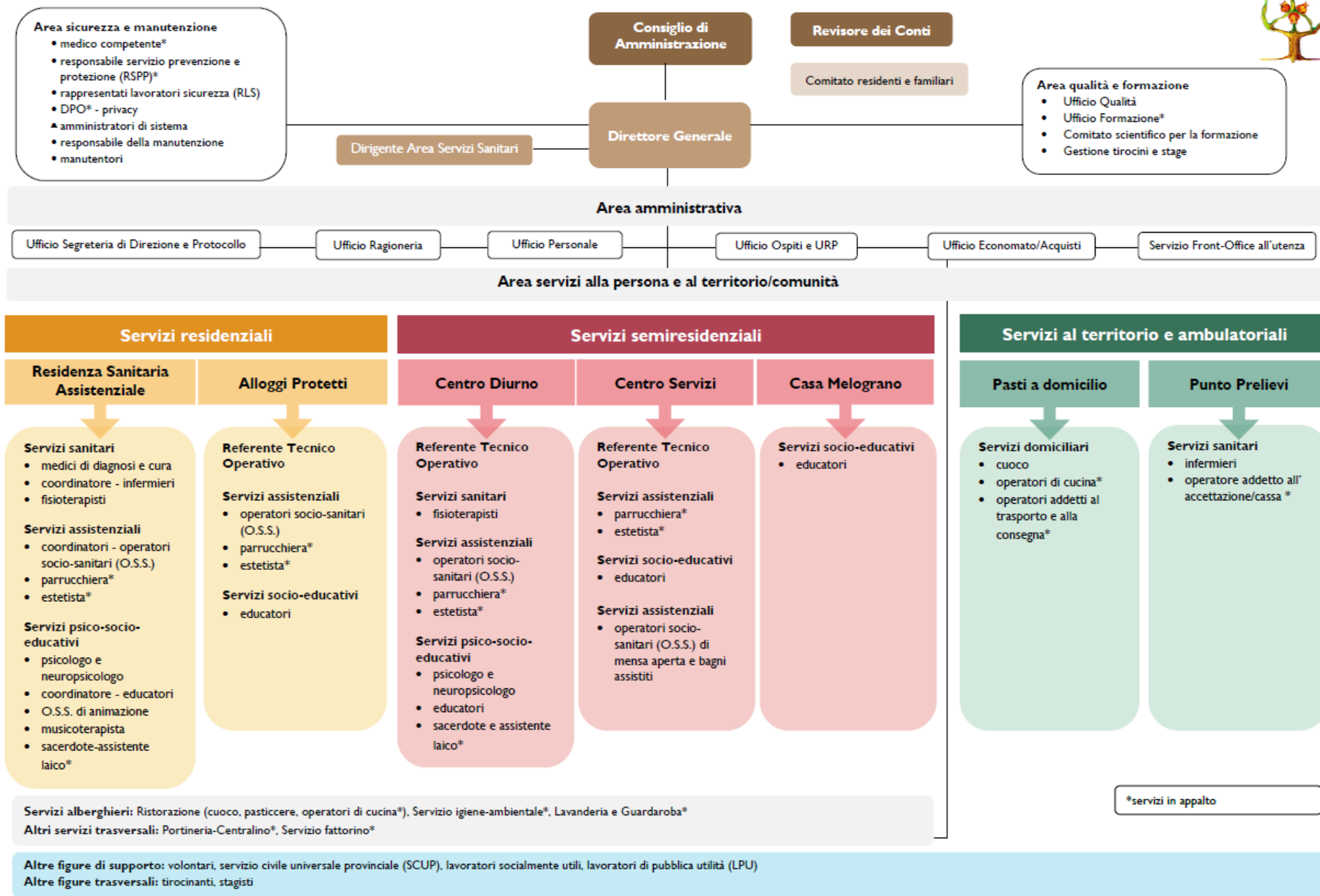
Si ritiene importante investire nella comunicazione funzionale, indispensabile per favorire gli incontri tra i responsabili delle diverse articolazioni organizzative e tra le differenti équipe di figure professionali, con l'obiettivo di migliorare il sistema delle relazioni interne e favorire processi 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 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



Strategia di copertura del fabbisogno di personale

La consulenza organizzativa affidata nel corso del 2025 alla dott.ssa Mandia Marino ha consentito di effettuare una analisi dell'assetto con il supporto del personale di staff, evidenziare punti di forza e di debolezza e dare delle indicazioni su azioni di miglioramento da effettuare. Nella seduta di Consiglio del 18/11/2025 sono state presentate agli Amministratori alcune proposte concrete di potenziamento organico. Queste prevedono l'inserimento di figure chiave su diversi livelli: un Vice Coordinatore a tempo pieno a supporto del Coordinatore Infermieristico, un Coordinatore Assistenziale a 24 ore settimanali per il nucleo Rosa e Genziana, due Infermieri, un Educatore professionale a tempo parziale e due Operatori di animazione a tempo pieno.

Tutto ciò permetterebbe di costruire un team stabile e consolidare il modello socio-sanitario integrato previsto dalla normativa regionale.

I benefici derivanti da tali proposte sarebbero: modelli organizzativi più appropriati, maggiore qualità e sicurezza per i residenti, riduzione del turnover e migliore motivazione del personale. La struttura diventerebbe più attrattiva soprattutto per gli infermieri più esperti, e si consoliderebbe quel modello di RSA come vera "casa" per i residenti, dove l'aspetto sociale si integra pienamente con quello sanitario.

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.

A seguito del percorso di valutazione dello Stress Lavoro-Correlato, avviato nel novembre 2024 e articolato in due macro-fasi applicate per gruppi omogenei di lavoratori esposti a rischi della stessa tipologia, l'Azienda promuoverà anche nel 2026 incontri focalizzati sulla cura di sé, sulla gestione delle emozioni e sul benessere personale.

Dall'indagine Stress Lavoro – Correlato effettuata a fine 2024 è emersa la necessità di ripensare la turnistica del personale infermieristico a causa dell'assenza di momenti di sovrapposizione programmati nel passaggio di consegne tra alcuni turni.

Nel corso del 2026 è opportuno avviare un confronto con tale gruppo professionale al fine di individuare la soluzione organizzativa migliore che consenta di programmare momenti di sovrapposizione tra tutti i turni, essendo il gruppo degli infermieri quello investito delle responsabilità di coordinamento sia durante i turni notturni che durante il fine settimana, ossia in assenza del personale medico e del personale di staff.

I dipendenti affrontano quotidianamente sfide significative legate allo Stress Lavoro-Correlato, con ripercussioni sul benessere individuale e sull'efficacia professionale. Tematiche quali il team building e la gestione dello stress emergono come prioritarie per promuovere un ambiente di lavoro collaborativo e supportivo.

Risulta fondamentale investire nella cura di sé per prevenire il burnout, attraverso l'adozione di strumenti quali tecniche di rilassamento e pratiche di mindfulness, che favoriscono l'autoregolazione emotiva. Sviluppando concentrazione, equilibrio e gestione delle emozioni, si migliorano postura ed elasticità corporea, aumentando le capacità di rilassamento necessarie per scaricare la tensione e il carico emotivo derivanti dai gravosi impegni fisici e psicologici.

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 2025 e per aprire la discussione sull'aggiornamento anno 2026 del "Piano della formazione per il triennio 2025-2027". La formazione offerta proseguirà nell'orientamento verso il "Buon trattamento".



I progetti formativi saranno specificamente finalizzati al rafforzamento delle competenze etiche e relazionali del personale sanitario e di supporto. Tra le aree tematiche prioritarie si segnalano: l'approfondimento delle cure palliative e del fine vita, la gestione della demenza e dei disturbi comportamentali attraverso il modello protesico, la gestione delle relazioni aggressive e della comunicazione gentile, nonché l'implementazione di strategie per il benessere organizzativo e la gestione dello stress lavoro-correlato.

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 (Qu&Be). 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.

Alla luce dell'obiettivo aziendale di estendere in tutti i nuclei di residenza il modello assistenziale di cura (protesico e flessibile), a partire dal 2026, l'Azienda aderirà alla modalità Dementia Friendly del Marchio Qualità e Benessere (previsto solo negli anni pari), consentendo il miglioramento continuo in tutta la struttura relativamente agli aspetti di presa in carico delle persone con demenza, approccio flessibile che si sta gradualmente

implementando in tutta la struttura, a partire dal nucleo Mimosa, dove ha già dimostrato la sua efficacia, poi già esteso agli altri due nuclei del primo piano.

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;
- il Piano delle attività Family.