

PIANO PROGRAMMATICO 2021-2023

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	3
Azioni e soggetti interessati	4
Piano di finanziamento	4
Indicazioni programmatiche in materia di valorizzazione delle risorse umane	4
Indicazioni programmatiche in tema di miglioramento continuo e sviluppo della qualità	5



IL PRESIDENTE
Nicoletta Tomasi

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nicoletta Tomasi".

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

Seguendo l'andamento della pandemia Covid-19 iniziata il 06/03/2020 e prospettando un suo proseguo nell'anno 2021, l'Azienda deve individuare soluzioni che consentano di equilibrare le esigenze dettate dal garantire la massima cura e protezione dei residenti e personale/collaboratori e al contempo contenere i maggiori costi.

Mantenendo alta l'attenzione nel garantire l'equilibrio tra costi e ricavi, l'Azienda si pone di dare attuazione al Piano degli investimenti che prevede una serie di interventi edili alla struttura e interventi impiantistici per migliorare l'ambiente di vita dei residenti.

Sempre più forte inoltre l'esigenza di creare un punto di contatto con la comunità e pertanto si lavorerà per aprire "Casa Melograno", un luogo di nascita e sviluppo di azioni a favore dei bisogni della popolazione fragile del territorio, sempre più mutevoli.

L'Azienda deve trovare azioni per la ripresa dell'attività e per ripristinare il buon clima aziendale a seguito di questo difficile anno passato a far fronte ad un'emergenza sanitaria inaspettata che ha colpito fortemente il settore sanitario-assistenziale ma che ha anche avuto ricadute sul tessuto sociale e sulle relazioni. È necessario sfruttare il cambiamento in atto per ripensare il futuro delle RSA.

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, 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);
- 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.

Come stabilito dalle *Linee di indirizzo* date dal Consiglio di Amministrazione in data 18/12/2018, l'organizzazione si pone come punti di intervento:

- l'analisi dei processi, assetti organizzativi e budget dei diversi servizi;
- l'individuazione di aree di miglioramento tramite il coinvolgimento e confronto con le figure di coordinamento dei vari servizi nell'ottica del miglioramento, del potenziamento dei servizi e della sostenibilità economica, a fronte dei mutati bisogni e dei fenomeni "non governabili" da parte dell'APSP:
 - richieste di personalizzazione da parte dell'utenza e dei familiari sempre più elevate;
 - evoluzione della composizione dell'utenza con prevalenza della demenza;
 - mancanza di risorse sanitarie;
 - elevato turnover del personale;
 - mancanza di *appeal* delle RSA nei confronti dell'APSS;
- necessità di rivedere i modelli assistenziali tradizionali in modelli assistenziali sostenibili più flessibili e adattabili ai nuovi bisogni;
- attivazione di strumenti di integrazione fra Servizi, Direzione e Amministrazione (ufficio acquisti, ufficio personale, ufficio ragioneria e servizio manutenzione).

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 approvato dal Consiglio di Amministrazione insieme 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 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 le unità di personale a livello aziendale necessario per l'espletamento dei servizi. È competenza invece del Direttore determinare con il contingente 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. Causa il far fronte all'emergenza Covid-19, non è stato possibile condurre riunioni in presenza e quindi non è stata favorita un'adeguata progettazione di nuove attività di conciliazione con il personale dipendente, parte attiva e fondamentale del processo Family. Il gruppo di lavoro dovrà promuovere e fortificare il piano aziendale.

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 customer satisfaction 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 – Alloggi Protetti – Punto Prelievi – Punto Fisioterapia per esterni 2021-2023
- Allegato 2 – Piano della formazione 2019-2021 aggiornamento 2021
- 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
			2021	2022	2023	
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 <u>Distretto Famiglia</u> : attuazione del piano operativo triennale: analisi e azioni per il welfare interaziendale	Piano delle attività aziendale Family	Audit	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	Ospitalità di stage - tirocini Piano Triennale Aziendale anticorruzione Coinvolgere il personale nella adozione / aggiornamento del Piano	Referente Interna	Implementazione	Attuazione	Implementazione	Annuale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2021	2022	2023	
Privacy Responsabile Personale Referente	Aggiornamento professionale Consulenza sui processi e sui casi	Consulenza Upipa	Continuazione	Continuazione	Continuazione	Annuale
Processo di Rendicontazione Sociale Responsabile Qualità Presidente	Aggiornamento pubblicazione del Bilancio Sociale	Collaboratori interni Consulenza grafica	Attivazione	Attivazione	Pianificazione attività propeudeutica per creazione bilancio sociale	Annuale
Gestione della sicurezza dei lavoratori e degli utenti RSPP Preposti Medico Coordinatore (Governatore Clinico RSA)	SISTEMA DI GESTIONE E CONTROLLO DELLA SICUREZZA Verifiche periodiche trimestrali dell'adozione dei DPI e delle misure preventive e dell'adesione alle procedure aziendali di ambito sicurezza. Audit clinici per valutare i criteri di sicurezza adottati per gestione dei rischi dei Residenti per profili Adesione progetto Indicare	Consulenza esterna Software manutenzione Consulenza Eco Opera Benchmarking	Attivazione	Attivazione	Attivazione	Annuale
Gestione associata e CSA Servizi appaltati in forma congiunta con altre Apsp del territorio Economo	IMPLEMENTAZIONE APPALTI IN FORMA CONGIUNTA Mantenimento dei sistemi di controllo secondo requisiti di qualità previsti dai CSA: <ul style="list-style-type: none">• Ristorazione• Pulizie• Segreteria servizi territoriali• Trasporto pasti• Guardaroba/Lavanderia• Centralino Portineria Fattorino Impostazione verifiche e contr.lli nuovi CSA	Collaboratori interni ed esterni RQ Economo Coordinatori	Attivazione	Attivazione	Attivazione	Annuale
Qualità e valutazione dei servizi Responsabile Qualità URP	Mantenimento sistemi di verifica attivi: Ascolto del Cliente; mantenere l'attuale sistema di ascolto Tabelle di riepilogo degli strumenti attivi Accreditamento istituzionale; scadenza triennale	Rivista Aziendale Bilancio Sociale Collaboratori interni	Attivazione	Attivazione	Attivazione	Annuale
			Presidio della tracciabilità dei requisiti richiesti	Presidio della tracciabilità dei requisiti richiesti	Rinnovo Accredittamento RSA, Centro	Annuale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2021	2022	2023	
Umanizzazione dei servizi Coordinatori					Diurno, Punto Prelievi, Punto Riabilitativo per esterni	
	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	Rinnovo	Rinnovo	Audit di Certificazione	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) nella direzione di:	Formazione Riunioni e Strumenti Organizzativi Consulenza Psicologica Collaboratori interni Verifiche intermedie dei Piani Miglioramento annuali Audit Clinici e Audit di Caso Comitato residenti e familiari	Implementazione	Implementazione	Implementazione	Annuale
	<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 					

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2021	2022	2023	
	<p>assistenza opportuna per anziani fragili, con demenza;</p> <ul style="list-style-type: none"> libertà e protezione, approccio protesico qualità di vita e del buon accompagnamento approccio di alleanza terapeutica per i trattamenti diagnostico-terapeutici 	Gruppo di lavoro del Marchio Q&B 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
Cura dell'ambiente <i>Gruppo di lavoro interdisciplinare Economico</i> <i>R. Manutenzione</i>	<p>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</p>	Gruppo di lavoro Marchio Q&B Coord/RManut.	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Gestione Tecnologie Sanitarie Economico	<p>Attivazione Commissione interdisciplinare per valutazione attrezzature e presidi</p> <p>Mantenimento della documentazione specifica attestante il possesso dei requisiti di accreditamento</p>	Collaboratori interni	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Apsp nodo della rete territoriale: ruolo del Centro Servizi <i>Direttore Generale</i> <i>RTO</i>	<p>Sviluppo di progetti per la socializzazione e la prevenzione primaria di comunità - in collaborazione con il Comune di Trento</p> <p>Attuare e promuovere il servizio "Casa Melograno"</p>	Tavoli di lavoro Collaboratori interni	Verifica ed eventuali modifiche	Attuazione	Attuazione	Annuale
Apsp nodo della rete territoriale: Servizio Territoriale <i>Direttore Generale</i> <i>Staff</i>	<p>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</p> <p>Attuare e promuovere il servizio "Casa Melograno"</p>	Gruppo di lavoro	Attuazione	Attuazione	Attuazione	Annuale
Apsp nodo della rete UIIPA APSS PAT	<p>Partecipazione ai Progetti di sistema</p> <p>Partecipazione Progetto Indicare Salute Uipipa</p>	Collaboratori interni	Partecipazione	Partecipazione	Partecipazione	Annuale

AREE DI MIGLIORAMENTO A LIVELLO AZIENDALE	OBIETTIVI	STRUMENTI E SUPPORTI AZIENDALI	TEMPI DI REALIZZAZIONE			RIESAME DIREZIONE
			2021	2022	2023	
<i>Direttore Generale</i> Dirigente o Funzionario dell'area di riferimento	Partecipazione Progetto Smart Point Partecipazione Tavoli di lavoro promossi in Apss					
Sistema informativo Informativo	Digitalizzazione CBA partnership Riorganizzazione del servizio informatica	Amministratore di Sistema	Implementazione	Implementazione	Implementazione	Annuale