



**Civica di Trento**

Azienda pubblica di servizi alla persona

Bilancio preventivo economico annuale (budget)  
dell'esercizio 2020

## **RELAZIONE ILLUSTRATIVA**

Parte integrante e sostanziale della deliberazione n. 41 dd. 30.12.2019

Trento, 30.12.2019

**IL DIRETTORE**  
*f.to dr. Mario Chini*

**LA PRESIDENTE**  
*f.to dr.ssa .ing. Michela Chiogna*

Per l'anno 2020 e per il triennio 2020-2022 il contesto generale in cui la Civica si trova ad operare non ha ancora trovato una definizione precisa in termini di linee di indirizzo politico-amministrativo. Infatti la giunta provinciale, insediata nell'autunno scorso a seguito della consultazione elettorale, non ha introdotto in tal senso approcci innovativi particolarmente significativi.

Certamente sono stati introdotti alcuni interventi 'manutentivi' di interesse per le APSP trentine. Il primo concerne la possibilità, da alcuni anni sempre negata, di incrementare le rette di degenza anche per le Aziende, come la Civica, che applicano una tariffa superiore alla media di comparto, seppur nei limiti del tasso di inflazione programmato a livello provinciale. Il secondo riguarda il versante della programmazione e pianificazione degli interventi in conto capitale che è stata proceduralmente modificata con la predisposizione del piano di interventi biennale e non più 'di legislatura'. Infine è stato introdotto il riconoscimento della tariffa sanitaria per i posti di sollievo nelle RSA (8 per la Civica) con il criterio del 'vuoto per pieno' e non in relazione all'effettiva copertura.

L'assessore al welfare e alla sanità Stefania Segnana ha confermato, peraltro senza sorpresa da parte di nessuno degli attori del sistema del welfare provinciale, che il versante dell'invecchiamento della popolazione con gli esiti collegati in termini di incremento dei soggetti affetti da problematiche di non autosufficienza e di involuzione cerebrale – ivi compresa la patologia concernente l'Alzheimer – si manifesta come la vera e concreta emergenza prioritaria da affrontare nel prossimo futuro.

Rimangono così confermate le scelte e le riforme legislative adottate dal passato governo provinciale in particolare nei confronti del nuovo organismo definito e conosciuto come 'Spazio Argento'. La deliberazione della giunta provinciale n. 2099 del 19 ottobre 2018 individuava già le linee di indirizzo per la costituzione del modulo organizzativo Spazio Argento finalizzato a ridisegnare l'assetto istituzionale del welfare per la terza età in Provincia di Trento al fine di

- 1 Migliorare la capacità di visione d'insieme, in modo da consentire una programmazione delle politiche e dei servizi capaci di operare in maniera equa e più efficace, rendendo flessibile l'uso delle risorse per sviluppare i servizi in base alle esigenze delle persone,
- 2 Porre sempre più al centro dei servizi la persona e la sua rete familiare offrendo loro un interlocutore unico in grado di attivare e personalizzare le migliori risorse secondo le esigenze personali e le specifiche situazioni,
- 3 Rafforzare l'integrazione tra assistenza sociale e sanitaria in modo da poter migliorare l'efficienza, la qualità delle cure e la presa in carico della persona,
- 4 Attuare una ricomposizione volta sia a migliorare sia a qualificare l'impiego delle risorse valorizzando le interdipendenze già esistenti, ottimizzando i servizi per incrementare la qualità delle cure in modo da fornire risposte in un contesto che muta rapidamente. Ciò per migliorare l'esperienza della persona aiutandola ad orientarsi in un sistema complesso come quello socio-sanitario, con linee di azione unitarie e

commisurate alle esigenze degli anziani, che spaziano dalla prevenzione sino alla massima intensità di cura.

Il tutto finalizzato a favorire la presa in carico delle persone adulte/anziane in situazione di criticità in maniera globale con il coinvolgimento del contesto di riferimento e del territorio con l'obiettivo di attuare una presa in carico comunitaria.

Nulla di nuovo quindi per quanto concerne la Civica come attore importante nell'ambito del sistema del welfare degli anziani chiamata a dare un contributo significativo sia mettendo a disposizione i servizi offerti, sia proponendosi come punto di riferimento importante per promuovere iniziative e interventi finalizzati a gestire in convenzione con le altre due APSP di Trento servizi qualificati ed omogenei per gli anziani della città. A partire dal gennaio prossimo infatti, a Trento troverà attuazione, seppur ancora in via sperimentale, il nuovo organismo 'Spazio Argento'.

La Civica, in ogni caso, sta proseguendo nella cogestione delle procedure relative alle gare di appalto per l'acquisizione di beni e servizi anche rilevanti (ristorazione, manutenzione ascensori ed elevatori, acquisto materassi antidecubito, sollevatori, ed altro...).

A tal proposito sta per essere finalmente completato l'iter per l'affidamento del servizio di ristorazione delle tre Aziende pubbliche di Trento gestito, come da normativa, dall'Agenzia Provinciale per gli Appalti e i Contratti. Entro primavera si conoscerà il vincitore della gara e si provvederà di conseguenza.

Il circostanziato progetto per la gestione unitaria del servizio di manutenzione e della sicurezza attraverso l'istituzione di un ufficio tecnico congiunto in grado di programmare, gestire e progettare interventi e lavori necessari per l'utilizzo degli immobili di proprietà delle APSP interessate è ancora in fase di approfondimento. Nel corso del 2020 potrà trovare attuazione concreta anche questa progettualità.

Così anche il progetto di gestione aggregata del servizio medico con l'inserimento in servizio di 5/6 medici a tempo pieno come dipendenti verrà definito nel corso dei primi mesi del 2020, dopo aver valutato la situazione attuale delle tre Aziende pubbliche presenti nel Comune di Trento al fine di organizzare – riorganizzare il servizio sanitario per renderlo omogeneo e quindi gestibile senza difficoltà in aggregazione nel prossimo futuro.

Per l'anno 2020 e seguenti, considerata la conferma di quanto in precedenza attuato, rimangono inalterati anche i parametri di personale da garantire da parte della Civica e delle altre APSP per poter mantenere l'accreditamento e quindi il trasferimento economico da parte della Provincia nei confronti del servizio di RSA individuati dalle direttive per il 2019. A tal proposito vale la pena ricordare che con deliberazione n. 1849 del 5/10/2018 la Giunta Provinciale, in occasione del recepimento delle norme nazionali in merito alla stabilizzazione del personale precario anche negli enti/aziende pubbliche della provincia di Trento, aveva migliorato il parametro relativo agli operatori

socio sanitari da garantire per il rispetto del livello essenziale di assistenza agli anziani residenti in vigore nel 2018 da un operatore socio sanitario ogni 2,3 ospiti a un operatore socio sanitario ogni 2,1 anziani residenti. Il che, per la civica, ha generato un incremento nei trasferimenti da parte della Provincia stessa pari al costo di 13.17 operatori. La Civica aveva già in organico 31 operatori in più di quanto previsto e richiesto dai parametri provinciali. Quindi i maggiori ricavi originati dall'incremento nel parametro appena indicato sono stati utilizzati per l'inserimento di nuovi operatori inseriti in organico applicando la normativa sulla stabilizzazione del precariato, per assicurare una maggiore presenza in servizio nelle ore pomeridiane e serali particolarmente congestionate sia per la somministrazione della cena che per la rimessa a letto degli ospiti.

Ciò detto il budget per il 2020 non ripropone pedissequamente quanto inserito nel documento relativo al 2019, promuovendo invece interventi migliorativi dell'assetto gestionale e organizzativo in essere, nonché percorsi virtuosi sul versante della formazione e dell'approccio assistenziale agli ospiti residenti da parte del personale in servizio ed anche dei collaboratori.

In tal senso attenzione particolare verrà posta al ben-essere organizzativo e lavorativo. A tal proposito nel mese di novembre 2019 è già stata affidata una consulenza alla Scuola S. Anna di Pisa, istituto di ricerca universitario, per verificare la situazione attuale del clima di lavoro anche a seguito di alcuni interventi formativi e organizzativi attivati nel corso del 2018/2019. In particolare vale la pena ricordare l'introduzione della figura del RTA (responsabile Tecnico dell'Assistenza) in due delle quattro RSA gestite con soddisfazione sia da parte degli operatori che dei familiari e ospiti.

Non solo, ma altrettanta attenzione viene dedicata al miglioramento dei percorsi e dei progetti/proposte per la conciliazione lavoro/vita fuori lavoro. Anche a questo proposito vale la pena ricordare che nel mese di ottobre 2019 è stato riconosciuto alla Civica il marchio Family dopo un percorso portato a termine nel corso dell'anno. Sempre in merito a questo versante la Civica vedrà l'inizio dei lavori di ristrutturazione della ex palazzina uffici in via S. Giovanni Bosco per ricavare un nido interaziendale di conciliazione, oltre ad un centro diurno per anziani. Il nido adotterà una veste innovativa aprendo alla possibilità di inserire e portare anche i familiari anziani dei dipendenti. Come realizzato anche in altri contesti (Comune di Piacenza) la Civica aprirà quindi il primo nido trentino 0-100. I lavori saranno eseguiti, su delega specifica, dal Comune di Trento utilizzando il finanziamento di 1.400.000 euro ottenuto dalla presidenza del consiglio dei ministri sul fondo per la riqualificazione delle periferie e dei quartieri delle città capoluogo di provincia.

E' importante ricordare che la Civica ha partecipato ancora nel 2018 al progetto MEDI, curato dall'Università di Trento, Facoltà di ingegneria, concernente l'attivazione e la sperimentazione di un sistema informatico/tecnologico in aiuto all'assistenza, alla riabilitazione e al mantenimento delle relazioni di adulti/anziani con disabilità e

problematiche fisiche e psicologiche, in modo da mantenere il più possibile uno stile di vita adeguato presso il domicilio e di migliorare l'approccio ai/dei servizi disponibili sul territorio.

Tale progetto è stato presentato alla comunità europea al fine di ottenere il finanziamento sul fondo sociale. La Civica, nell'ambito del progetto, avrebbe messo a disposizione i 20 alloggi protetti di Via dei Molini, la Casa di soggiorno di Via della Collina ed anche il servizio di fisioterapia al fine di sperimentare e verificare l'efficacia del sistema studiato e implementato con la partecipazione di varie istituzioni/enti di ricerca/ università spagnole, greche, danesi, francesi e germaniche. Il progetto, però, non è stato presentato nei termini previsti e verrà riproposto nel corso del 2020 alla Comunità Europea.

Chiaro che, dopo anni di blocco totale delle rette di degenza, appare sempre più difficile fronteggiare gli incrementi derivanti dalla fornitura dei beni e servizi, in particolare per l'appalto del servizio di pulizia e della manutenzione degli impianti termici dal momento che tutte le possibili economie sono state intercettate durante gli ultimi esercizi, anche attraverso la gestione aggregata con le altre APSP di Trento.

E' evidente quindi la necessità di utilizzare la possibilità di incrementare le rette di degenza per poter salvaguardare il livello qualitativo e quantitativo dei servizi offerti con particolare riferimento a quelli assistenziali e sanitari per gli ospiti residenti.

Tradotto in cifre l'aumento possibile viene quantificato in 5 centesimi giornalieri, portando l'importo totale della retta giornaliera di degenza da 51.45 euro a euro 51.50, che si ritiene decisamente ininfluenza per utenti e famiglie. Per converso tale incremento si manifesta sostanzialmente ininfluenza anche per il bilancio della Civica che non rileva significativi benefici dall'ulteriore entrata registrata sul conto delle rette di degenza. L'importo totale originato dall'aumento della retta infatti non supera i 7.000 euro annui.

Nonostante tutto viene comunque non solo mantenuto il servizio infermieristico notturno in tutte le strutture della Civica con la presenza costante di un infermiere durante la notte presso gli Angeli Custodi, la Stella del Mattino e a Gabbiolo, ma viene garantita la reperibilità di un ulteriore secondo infermiere nella RSA di San Bartolomeo nel rispetto di quanto previsto dalle direttive relative all'anno 2020.

Viene pure mantenuto anche il nucleo Arcobaleno che ha già compiuto i cinque anni di vita nel 2019 manifestando versanti di ottimalità nella presa in carico degli ospiti residenti ed anche dei familiari coinvolti.

Ciò detto, la Civica ha elaborato la predisposizione del budget per l'anno 2020 tenendo conto di quanto indicato nella direttive.

Il budget e il bilancio triennale sono stati elaborati alla luce sia del trend rilevato nei vari aggregati di costo e di ricavo scaturiti dai report trimestrali già effettuati nel corso del 2019, sia dal trend previsto per i successivi esercizi 2020 – 2022.

E' chiaro che il budget è stato predisposto nel rispetto dei principi di veridicità e prudenza posti a base sia dell'azione amministrativa degli enti pubblici che della normativa generale civilistica in materia di bilanci e contabilità.

Nei confronti della spesa per il personale dipendente non si sono previsti ulteriori incrementi rispetto al budget relativo all'anno 2019, in considerazione del fatto che, a tutt'oggi, non è stato sottoscritto il nuovo contratto di lavoro dei dipendenti degli enti locali. L'unico incremento dovuto ai sensi dell'articolo 2 del CCPL 2016-2018 è l'indennità di vacanza contrattuale. Pertanto è stata inserita a budget la spesa per tale indennità pari allo 0.6% del monte salari, prevedendo il trasferimento di un pari importo da parte della Provincia.

Per quanto concerne l'aggregato di spesa occorrente alle sostituzioni per malattie, maternità e congedi legati alla normativa della legge 104, l'importo inserito è stato definito sulla base della media quinquennale per tale tipologie di assenze.

Per quanto concerne i costi relativi all'acquisizione di beni e servizi gli importi inseriti nel budget sono stati individuati considerando le reali condizioni di mercato e in attuazione dei contratti già in essere.

L'altro versante interessato ad azioni di efficientamento è quello degli aspetti amministrativi necessari alla gestione dell'Azienda.

Sotto questo versante la Civica ha già adottato, come già evidenziato in precedenza, una serie di convenzioni con altre APSP del territorio comunale per condividere servizi e forniture comuni.

Anche il comparto della formazione del personale, versante di rilevanza strategica in qualsiasi azienda e contesto che persegue il miglioramento del servizio e l'ottimizzazione della gestione del fattore 'personale' è stato interessato da azioni di ottimizzazione e efficientamento. Ad oggi la Civica sta completando la stesura del piano della formazione per il triennio 2020-2022 per il contenuto del quale si rimanda al paragrafo specifico.

La Civica è stata in grado di raggiungere il pareggio del budget per l'anno 2020 prendendo atto che il documento elaborato e adottato evidenzia un grado di elasticità decisamente ridotto che, in caso della manifestazione di eventi non governabili dalla Civica (ad esempio aumento di assenze per maternità o per malattia) espone la situazione economica a tensioni da tenere sotto controllo costante durante l'esercizio.

A margine della esposizione del lavoro effettuato per predisporre il budget economico è opportuno ricordare che la Civica ha portato a termine ancora nel 2017 un intervento estremamente importante finalizzato ad assicurare la riscossione di quanto dovuto per

rette di degenza. La possibilità di non introitare gli importi dovuti dagli ospiti residenti a titolo di retta di degenza è decisamente improbabile dal momento che la normativa attuale prevede che, in caso di insufficienza economica dei debitori / ospiti, è il Comune di ultima residenza tenuto ad accollarsi l'onere, ponendolo a carico del suo bilancio.

Ciò non toglie che la Civica, in caso di inadempienza da parte del soggetto debitore è chiamata ad attivarsi al fine di recuperare il credito rilevato nei modi consentiti dalla legge.

Ciò, oltre che comportare un notevole impegno amministrativo da parte degli uffici preposti, avrebbe comportato l'esposizione a costi non marginali per l'eventuale chiamata in giudizio in caso di insolvenza e l'attesa dei tempi tecnici decisamente lunghi, purtroppo noti, della giustizia civile in particolare.

Per questo è stata stipulata una convenzione con Trentino Riscossioni per il recupero dei crediti non ottemperati da parte dei debitori con procedura esecutiva, nella sostanza tradotta con l'emissione di cartella esattoriale. Convenzione già attivata in alcuni casi nel 2019.

Chiaro che, in caso di incapienza del debitore, Trentino Riscossioni provvederà a formalizzare l'impossibilità di recuperare quanto dovuto per mancanza di liquidità e beni patrimoniali su cui avvalersi da parte del debitore stesso.

Ciò, in tempi relativamente brevi, mette la Civica nella facoltà di richiedere al comune di ultima residenza l'intervento previsto dalla legge, senza alcuna perplessità sull'obbligatorietà di attivarsi da parte del Comune stesso.

Ad oggi le situazioni di insolvenza registrate rimangono tutto sommato marginali, anche nella considerazione che quelle di importo consistente hanno trovato nel corso del 2019 definizione giudiziale. Tenendo conto, però, della situazione economica generale e della condizione di difficoltà in cui versano le famiglie, il fenomeno potrebbe tendere ad aggravarsi ed incrementare nel prossimo futuro. A maggior ragione l'intervento portato a termine da parte della Civica assume significato e rilevanza al fine di mantenere in salute la situazione aziendale anche sotto l'aspetto dei flussi di cassa.

A conclusione delle osservazioni e delle considerazioni di carattere generale vale la pena ripercorrere quanto espresso nelle considerazioni appena evidenziate ricordando gli elementi principali che hanno contribuito alla stesura del budget per il 2020:

- 1) sono stati inseriti i trasferimenti provinciali pari all'importo occorrente a fronteggiare l'aumento derivante dall'entrata a regime del nuovo contratto di lavoro dei dipendenti degli enti locali compresi quelli delle APSP;
- 2) la possibilità di incrementare la retta giornaliera anche per le RSA con la tariffa al di sopra della media di comparto nei limiti del tasso di inflazione programmato individuato nello 0,1% ;
- 3) la richiesta alle Rsa di comunicare in Provincia il dettaglio delle quote poste a carico del residente specificando l'elenco dei servizi/prestazioni garantiti con il pagamento della retta alberghiera base.

I posti letto di sollievo sono stati mantenuti in 8. Per il loro finanziamento le nuove direttive prevedono un intervento 'vuoto per pieno', così da sanare una situazione di sofferenza finanziaria già da tempo rilevata e fatta presente in Provincia.

### **L'attività istituzionale programmata per il 2020**

La Civica gestisce nel 2020 i seguenti servizi:

- residenza assistenziale San Bartolomeo: 124 posti letto RSA di cui 2 per ricoveri temporanei, 20 per nucleo ad alto fabbisogno assistenziale per demenze gravi e 20 per nucleo ad alto fabbisogno sanitario;
- residenza assistenziale Angeli Custodi di via della Collina: 108 posti letto RSA di cui 3 per ricoveri temporanei;
- residenza assistenziale Stella del mattino di Gardolo: 70 posti letto RSA di cui 2 per ricoveri temporanei;
- residenza assistenziale di Gabbiolo: 56 posti letto RSA di cui 1 per ricoveri temporanei.
- La Civica, all'attualità, riceve il trasferimento aggiuntivo dal fondo sanitario provinciale per 4 posti letto con caratteristiche di Namir. Le direttive del 2019 prevedono che questi posti letto vengano inseriti in quelli ad alto fabbisogno sanitario e non siano quindi aggiuntivi. E' ovvio che la Civica, parallelamente, deve garantire ulteriori parametri rispetto a quelli previsti per il posto letto di nucleo sanitario.
- Viene confermata la nuova modalità di gestione del centro diurno Alzheimer che, in esecuzione della vigente normativa, è transitato dal primo gennaio 2012 dal Comune di Trento ai servizi socio sanitari organizzati secondo le direttive provinciali. Per il centro diurno Alzheimer viene mantenuto l'accreditamento per 23 utenti giornalieri con la parallela individuazione di un parametro di personale fissato in un operatore ogni 3 ospiti oltre al coordinatore del centro.
- La convenzione con il Comune di Trento per la gestione di servizi assistenziali, prevede che la Civica gestisca oltre a quanto sopra previsto anche :
- Alloggi protetti di Via dei Molini: 20 appartamenti ad uso individuale;
- Centro di servizi per anziani: prestazioni di cura della persona, pasti a domicilio, servizio di ristorazione sia presso la nuova struttura di San Bartolomeo, sia presso la residenza protetta di Via dei Molini.-
- Da ultimo, a partire dal mese di febbraio 2012, la Civica gestisce in convenzione con il comune di Trento una casa di soggiorno in Via della Collina, attivata dopo la ristrutturazione e l'adeguamento dell'immobile adiacente alla RSA e adibito, fino al 2012 in via del tutto provvisoria, a foresteria. La Casa di soggiorno è dotata di 14 posti letto finalizzati ad ospitare persone con gradi di autonomia significativi. Nel corso della sperimentazione si è potuto verificare l'estrema difficoltà a coprire le stanze doppie. Per il 2020 dunque, l'accordo con l'amministrazione comunale conferma la copertura di n. 10 posti letto, prendendo atto della concreta impossibilità di coprire il secondo posto letto delle stanze doppie. A tal proposito la Civica ha già commissionato un progetto definitivo per ristrutturare il sottotetto della Casa di Soggiorno al fine di ricavarne quattro stanze singole in modo da poter sia mettere a regime la potenzialità di accoglienza della struttura, sia, per converso, dare risposta a situazioni di necessità



rilevate dai servizi sociali del Comune di Trento. L'importo occorrente si aggira sui 130.000 euro per i quali la Civica è in grado di accollarsi l'onere tenendo conto che la copertura dei quattro posti così garantiti copre ampiamente il costo dell'investimento rientrando dallo stesso nell'arco di tre anni, senza incidere assolutamente sulle rette di degenza giornaliera.

I costi e i ricavi delle suddette attività istituzionali trovano puntuale riscontro nel budget di esercizio 2020.

### Risultati economici previsti

Per la predisposizione del budget dell'esercizio economico 2020 si è tenuto conto dell'evoluzione della struttura dei costi e dei ricavi della Civica e delle politiche provinciali così come tradotte e trasmesse dalla Provincia nella nota citata più volte.

Per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali consolidate indicate nel precedente paragrafo, il budget prevede costi di esercizio per Euro 20.416.787 e ricavi di pari importo provenienti:

- per euro 6.987.108 da rette a carico degli ospiti di RSA e casa di soggiorno;
- per euro 10.776.381 da contributo sanitario relativo al servizio di RSA erogato, comprensivo della fornitura di farmaci e materiale sanitario;
- per euro 2.653.298 da altri ricavi e proventi (Rimb. rinnovo contrattuale a carico PAT, contributi dell'Agenzia del Lavoro per azione 19, rette servizi semiresidenziali, centro diurno, mensa aperta, ecc.)

### Rette alberghiere Rsa

Viste le previsioni dei costi e dei ricavi delle attività istituzionali programmate, la retta alberghiera giornaliera a carico degli ospiti delle Rsa per il 2020 è pari ad euro 51,50, con un incremento di euro 0,05 rispetto al 2019 .

Tale importo risulta congruo con quanto indicato nella proposta di direttive trasmessa all'UIIPA da parte della Provincia.

Per il prossimo esercizio la Civica intende mantenere la differenziazione della retta giornaliera per gli utenti che soggiornano in stanza singola nell'importo già individuato per il 2019 (tre euro giornalieri).

Viene prevista, inoltre, una deduzione pari al 25% pari a euro 38,60 in caso di assenza dell'ospite con conservazione del posto letto, e l'adeguamento della retta di prenotazione del posto letto ad euro 115,02 (retta conservazione posto letto euro 38,60+ euro 76,42 tariffa sanitaria giornaliera riconosciuta dalla PAT) qualora la famiglia desiderasse posticipare di qualche giorno l'inserimento del proprio familiare.

Ciò detto vengono presentati nel dettaglio i programmi/progetti elaborati dalla Civica per il 2020 e seguenti.

### Scenario sociale ed istituzionale

La Civica vuole continuare ad essere uno strumento attivo nella realtà cittadina con il quale fronteggiare i problemi socio-assistenziali e socio-sanitari della popolazione e promuovere la coesione sociale e la qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità e della non autosufficienza.

Le attuali previsioni demografiche provinciali prevedono i seguenti aumenti degli anziani residenti nel Comprensorio della Valle dell'Adige.

Classi di età	Residenti C5 previsti al 2010	Residenti C5 previsti al 2020	Aumento percentuale
75-79	6.211	7.633	23%
80-84	5.269	6.217	18%
85-89	3.799	3.965	4%
90-94	1.240	2.481	100%
95 e oltre	648	1.415	118%

Si può osservare la previsione di un consistente aumento in valore assoluto soprattutto dei grandi anziani, che come tali sono fortemente esposti al rischio di malattia e non autosufficienza.

L'evoluzione prevista dalla stessa fonte dal 2010 al 2025 nel comune di Trento dell'indice di carico sociale degli anziani, dato dal rapporto tra popolazione anziana (65 anni e oltre) e popolazione in età lavorativa (15-64 anni) moltiplicato per 100, è rappresentata dalla seguente tabella.

2010	2015	2020	2025
30,8	34,2	36,4	39,1

È evidente l'atteso progressivo aumento degli anziani in rapporto agli adulti e quindi l'aprirsi di uno scenario nel quale gli anziani dovranno sempre più essere risorsa per i coetanei che presentano esigenze assistenziali e gli adulti si dovranno misurare con un numero crescente di anziani che nella terza età possono costituire prevalentemente una risorsa investibile per le esigenze di cura dei minori, ma nella quarta possono diventare essi stessi bisognosi di cure e di aiuto.

Queste previsioni demografiche prospettano un aumento degli investimenti pubblici e sociali necessari per la partecipazione sociale, la promozione dell'autonomia e la tutela assistenziale e sanitaria delle persone anziane, in particolare dei grandi anziani (80 anni e oltre).

Lo Schema di Programma di sviluppo provinciale non prospetta aumenti della dotazione provinciale di Rsa, ma un quadro di interventi socio-assistenziali e socio-sanitari orientati soprattutto a sostenere la domiciliarità e a supportare la capacità assistenziale della famiglia con il riconoscimento dell'assegno di cura, anche attraverso servizi di accoglienza temporanea.

Nello specifico nel triennio in esame, come da deliberazione n. 2099 adottata nell'ottobre

2018 dalla Giunta provinciale, verrà costituito e avviato il modulo organizzativo 'Spazio Argento' con l'obiettivo di attivare un organismo unitario di riferimento per la presa in carico di tutte le problematiche concernenti il versante degli anziani nelle varie manifestazioni di criticità.

### **Linee programmatiche generali**

Le linee programmatiche generali che orienteranno lo sviluppo della Civica nei prossimi anni vengono aggiornate nei termini seguenti.

Negli anni scorsi sono stati attivati a regime gli strumenti di controllo di gestione delle attività erogate dall'ente. Già dal 2013 si sono attivate iniziative di benchmarking di comparto che hanno consentito confronti e approfondimenti sulla qualità/quantità dei servizi offerti.

Durante il 2020, come già accennato nella prima parte della relazione, la Civica continua il percorso già intrapreso, per dare concretezza alle azioni ed interventi finalizzati al processo di aggregazione dei servizi da gestire in convenzione e quindi da 'cogestire'.

#### **Obiettivi esercizio 2020**

Istituire un ufficio tecnico in convenzione con l'APSP Margherita Grazioli di Povo e De Tschiderer con la contestuale gestione unitaria del cantiere preordinato alla manutenzione degli immobili, dei mobili e delle attrezzature in carico alle aziende. Cogestire il versante della trasparenza e della privacy nonché quello dell'anticorruzione. Proseguire nella gestione congiunta delle procedure per il reclutamento del personale dipendente, in particolare per quelle figure che non comportano l'attivazione di 'grandi numeri' di persone e quindi non generano vischiosità importanti nella gestione della graduatoria e per l'acquisizione di beni e servizi utilizzati dalle tre aziende (Trasporti per il centro diurno Alzheimer e ordinario, servizio di parrucchiere ed estetista, ecc.)

#### **Il mantenimento e la qualificazione degli standard concernenti i servizi diretti alla persona**

La qualificazione degli attuali servizi istituzionali dovrà procedere da una sensibilità ai cambiamenti in atto e coinvolgere gli operatori, gli ospiti e i familiari nell'ambito dei sistemi di gestione per la qualità e dei progetti di miglioramento e sperimentazione.

#### **Obiettivi esercizio 2020**

- Prosecuzione del progetto avviato nel corso del 2018 con l'attivazione della figura del Responsabile Tecnico dell'Assistenza (RTA) presso la RSA Stella del Mattino e, nel 2019, presso la RSA di Gabbiolo. L'intervento, finalizzato a migliorare il servizio sanitario e assistenziale erogato agli ospiti residenti istituendo una figura dedicata all'osservazione/supervisione/definizione delle esigenze dei residenti nella quotidianità, implica una riorganizzazione aziendale con l'inserimento di un operatore qualificato di riferimento per tutte le professionalità che hanno in carico gli ospiti

(infermieri professionali, fisioterapisti, operatori socio sanitari, educatori professionali, assistenti sociali) ed anche per i familiari (segnalazioni e richiesta di notizie sullo stato del congiunto..).Durante il 2020, anche a seguito degli esiti dell'indagine affidata alla Scuola S. Anna di Pisa, la Civica proseguirà nel monitoraggio e nella valutazione degli esiti organizzativi e gestionali generati dall'introduzione di questa figura.

### La ricerca di miglioramenti e di ottimizzazioni della gestione

La ricerca della qualità dell'organizzazione e della economicità della gestione viene continuamente perseguita dalla Civica anche nei prossimi anni non solo facendo leva sul sistema di controllo di gestione cui si è fatto cenno ma utilizzando i determinanti e gli esiti rilevati dall'adesione e applicazione del marchio Qualità e benessere (Q&B) perseguito e ottenuto dalla Civica. L'ente nel 2020, proprio in conseguenza degli esiti evidenziati nel percorso di accreditamento al marchio Q&B, proseguirà nel miglioramento focalizzato sulle variabili e sui processi cruciali per la soddisfazione dei cittadini che utilizzano i servizi della Civica e più in generale dei suoi portatori di interesse.

L'attenzione all'impatto sociale dell'attività dell'ente sarà mantenuta anche con riferimento ai lavoratori. Per i lavoratori con limitazioni si sono e continuano ad essere ricercate soluzioni produttive per l'ente e sostenibili per la persona. Non solo, ma, come già evidenziato in precedenza, per tutti i lavoratori e i collaboratori la Civica prosegue nel percorso progettualmente definito finalizzato alla ricerca e al miglioramento del benessere organizzativo e lavorativo anche attraverso l'indagine affidata alla Scuola S. Anna di Pisa per la rilevazione della situazione attuale e per avere informazioni sul da farsi nel prossimo futuro. Nel paragrafo riservato alla formazione si possono comunque trovare esplicitate nel dettaglio le singole azioni e gli eventi / interventi formativi previsti.

### La differenziazione delle attività istituzionali

Anche alla luce della nuova normativa approvata dalla Provincia in materia di riorganizzazione dei servizi per gli anziani (Spazio Argento), la Civica, come del resto tutte le APSP presenti sul territorio provinciale, viene proiettata, come già evidenziato in precedenza, verso un nuovo ruolo istituzionale nel sistema cittadino delle politiche sociali e socio-sanitarie.

D'intesa ed in alleanza con il Comune di Trento, la Civica sarà dunque chiamata a partecipare alla costruzione e alla gestione di interventi e servizi territoriali atti a sostenere la persona e la famiglia nel processo senile, a promuovere stili di vita salutari, a favorire la ricerca di soluzioni ai problemi di diversa natura che condizionano la sostenibilità della vita indipendente a domicilio, attraverso un lavoro di rete.

Secondo questa prospettiva strategica, le capacità organizzative e le competenze sviluppate dall'ente nella cura delle persone anziane non autosufficienti ospiti dei servizi residenziali, e semi residenziali potranno essere valorizzate sul territorio cittadino, attraverso la costruzione e l'implementazione di nuove politiche o interventi e servizi a sostegno della domiciliarità.

Gli scenari dell'invecchiamento della popolazione, del cambiamento della famiglia,

dell'evoluzione della non autosufficienza, dei limiti alla sostenibilità di un ulteriore sviluppo dei servizi residenziali, invitano infatti ad investire anche in modi nuovi per la domiciliarità, la prevenzione della non autosufficienza, la promozione della salute, soprattutto a favore degli anziani fragili meno supportati dalle reti informali.

Per questo la Civica, come già evidenziato in precedenza, ha partecipato al progetto MEDI, curato dall'Università di Trento, Facoltà di ingegneria, concernente l'attivazione e la sperimentazione di un sistema informatico/tecnologico in aiuto all'assistenza, alla riabilitazione e al mantenimento delle relazioni di adulti/anziani con disabilità e problematiche fisiche e psicologiche, in modo da mantenere il più possibile uno stile di vita adeguato presso il domicilio e di migliorare l'approccio ai/dei servizi disponibili sul territorio. Il progetto è finalizzato a sperimentare un sistema di controllo e comunicazione in grado di consentire alle persone in situazione di criticità di varia origine, di permanere il più a lungo possibile nell'ambiente domestico.

**La Civica, come ormai da programma consolidato nel tempo, dedica particolare attenzione alla formazione del personale.**

Nel 2019 è scaduto il piano triennale della formazione, che deve essere rinnovato per il triennio 2020-2022. Alcuni dati sull'attività formativa realizzata nel 2019:

ANNO	ORE FORMAZIONE RICONOSCIUTE	ORE FORMAZIONE EROGATE	COSTI DIRETTI	COSTI INDIRETTI	COSTO TOTALE
2019	5.127,50	5.581,50	€ 28.613,64	€ 102.645,13	€ 131.258,77

#### Attività formativa realizzata nel 2019

AREA DI CONTENUTO	Denominazione corso	Sede lavoro	Nr. Partecipanti
<b>RISCHIO MALTRATTAMENTO</b>	La relazione di cura che genera benessere o che si incrina: i principi della psicologia sociale maligna o benigna	Angeli Custodi	15
		Casa Soggiorno	1
		Gabbiolo	9
		San Bartolomeo	13
		Stella del Mattino	9
	<b>Totale</b>		<b>47</b>
<b>ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE</b>	La valutazione della competence professionale	San Bartolomeo	1
	Presentazione nuovo sistema di accreditamento istituzionale	Angeli Custodi	2
		Gabbiolo	2
		San Bartolomeo	6
		Stella del Mattino	2
	Primo laboratorio in materia di nuovi requisiti di accreditamento istituzionale RSA	San Bartolomeo	1
	Terzo laboratorio in materia di nuovi requisiti di accreditamento istituzionale RSA	Angeli Custodi	1
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	3
		Stella del Mattino	1
	<b>Totale</b>		<b>12</b>
<b>APPALTI</b>	Appalti sotto l'albero	San Bartolomeo	1
	Il Codice degli Appalti alla luce del Decreto sblocca cantieri e delle prime reazioni all'applicazione del nuovo testo di legge	San Bartolomeo	2
	Novità normative in materia di appalti di	San Bartolomeo	2

AREA DI CONTENUTO	Denominazione corso	Sede lavoro	Nr. Partecipanti
	beni e servizi		
	<b>Totale</b>		<b>2</b>
<b>FORMAZIONE OBBLIGATORIA T.U. 81/08</b>	Benessere e strategie organizzative: aggiornamento obbligatorio sicurezza dirigenti	San Bartolomeo	2
	Informativa ai neoassunti sul piano gestione emergenze aziendali e sui principali rischi in RSA	Angeli Custodi	11
		Gabbiolo	3
		San Bartolomeo	21
		Stella del Mattino	3
	Informativa assistenza al pasto VOLONTARI	San Bartolomeo	1
	Informativa attività sociali VOLONTARI	Casa Soggiorno	2
		San Bartolomeo	3
	Informativa sicurezza e gestione emergenze VOLONTARI	Casa Soggiorno	2
		San Bartolomeo	3
	Informativa utilizzo scala doppia	Gabbiolo	1
	Modulo Generale - Formazione a Distanza (FAD)	Angeli Custodi	8
		Centro Diurno Alzheimer	2
		Gabbiolo	8
		San Bartolomeo	17
		Stella del Mattino	6
	Movimentazione manuale dei malati: affiancamento in attività del personale neoassunto - sostituzioni brevi (formazione base tramite azione di supporto	Gabbiolo	1
	Sani stili di vita e lavoro: aggiornamento lavoratori e RLS per la sicurezza	Angeli Custodi	3
		Centro Diurno Alzheimer	2
		Gabbiolo	7
		San Bartolomeo	5
		Stella del Mattino	2
	T.U. 81/08 - Formazione generale - Modulo base	Angeli Custodi	8
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	9
		Stella del Mattino	1
	T.U. 81/08 - Formazione sui rischi specifici per il personale amministrativo/uffici	San Bartolomeo	11
	T.U. 81/08 - Formazione sui rischi specifici per il personale del servizio sociale	Angeli Custodi	3
		Casa Soggiorno	1
		San Bartolomeo	4
		Stella del Mattino	2
	T.U. 81/08 - Formazione sui rischi specifici per il personale di lavanderia	San Bartolomeo	12
	T.U. 81/08 - Formazione sui rischi specifici per il personale di sanità e assistenza	Angeli Custodi	28
		Centro Diurno Alzheimer	1
		Gabbiolo	12
		San Bartolomeo	28
		Stella Del Mattino	4

AREA DI CONTENUTO	Denominazione corso	Sede lavoro	Nr. Partecipanti
		Stella del Mattino	13
		-	1
	<b>Totale</b>		<b>213</b>
<b>TERAPIA</b>	Il buon uso del farmaco: dalla prescrizione alla somministrazione, fino al monitoraggio	Angeli Custodi	4
		Gabbiolo	2
		San Bartolomeo	12
		Stella del Mattino	5
	<b>Totale</b>		<b>23</b>
<b>ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>	Anticorruzione e trasparenza: la redazione del piano e della relazione. Novità 2019	San Bartolomeo	1
	<b>Totale</b>		<b>1</b>
<b>MANAGEMENT SANITARIO</b>	Inserimento e gestione del personale in RSA: confronto tra coordinatori	Angeli Custodi	1
	<b>Totale</b>		<b>1</b>
<b>DISTURBI COGNITIVI, MALATTIA DI DEMENZA</b>	10° Congresso nazionale su Centri Diurni Alzheimer	Centro Diurno Alzheimer	1
	Alzheimer: come favorire la comunicazione nella vita quotidiana (corso FAD)	Angeli Custodi	1
	Prendersi cura della persona con demenza	Angeli Custodi	22
		Gabbiolo	13
		San Bartolomeo	26
		Stella del Mattino	5
	Sofferenza mentale e qualità di vita in RSA: spazio di confronto e approfondimento fra operatori su possibili bisogni della persona e condivisione di alcuni elementi irrinunciabili nel rapporto assistenziale	Angeli Custodi	2
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	9
		Stella del Mattino	3
	<b>Totale</b>		<b>74</b>
<b>FORMAZIONE OBBLIGATORIA BLSD</b>	BLSD per operatori sanitari	Angeli Custodi	6
		Centro Diurno Alzheimer	1
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	7
		Stella del Mattino	3
	<b>Totale</b>		<b>18</b>
<b>PRIVACY</b>	Competenze informatiche e privacy - approfondimento per amministrativi e coordinatori	Angeli Custodi	1
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	14
	Competenze informatiche e privacy - corso base	Angeli Custodi	53
		Casa Soggiorno	1
		Centro Diurno Alzheimer	1
		Gabbiolo	10
		San Bartolomeo	59
		Stella Del Mattino	3
		Stella del Mattino	16
	Dirtto di accesso e privacy: la sottile linea rossa	San Bartolomeo	2
	<b>Totale</b>		<b>145</b>
<b>DIGITALIZZAZIONE</b>	Archiviazione documentale (corso FAD)	San Bartolomeo	2
	<b>Totale</b>		<b>2</b>
<b>FORMAZIONE</b>	Essere provider e il valore della formazione	San Bartolomeo	1

AREA DI CONTENUTO	Denominazione corso	Sede lavoro	Nr. Partecipanti
	Formazione pratica sull'uso del nuovo portale ecm Trento	San Bartolomeo	1
	<b>Totale</b>		<b>1</b>
<b>SUPERVISIONE TIROCINIO</b>	Formazione alla supervisione di tirocinio	Angeli Custodi	1
		Casa Soggiorno	1
		San Bartolomeo	1
	<b>Totale</b>		<b>3</b>
<b>AMMINISTRAZIONE</b>	Il monitoraggio dei debiti commerciali della PA	San Bartolomeo	1
	Legge Finanziaria 2019: novità fiscali e amministrative	San Bartolomeo	4
	<b>Totale</b>		<b>4</b>
<b>QUALITÀ, APPROPRIATEZZA, SICUREZZA DEI PROCESSI ASSISTENZIALI</b>	Approfondimento sul nuovo sistema di accreditamento istituzionale RSA e verifica dei requisiti	Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	1
		Angeli Custodi	1
		San Bartolomeo	1
	Igiene di base, elementi di privacy, consegne	Angeli Custodi	5
		San Bartolomeo	2
	Il cavo orale: specchio di patologie sistemiche nell'anziano istituzionalizzato	Angeli Custodi	8
		Gabbiolo	3
		San Bartolomeo	9
		Stella del Mattino	4
	Il nuovo codice deontologico al centro dell'agire professionale	Gabbiolo	2
	Informativa lavaggio mani, utilizzo guanti e DPI, cenni sul rischio biologico; Disfagia; Principi generali somministrazione terapia	Angeli Custodi	5
		San Bartolomeo	2
	L'identità e la responsabilità dell'infermiere orientate a conciliare qualità di vita e qualità di cura della persona residente in RSA	Gabbiolo	1
	La flessibilità che cura: il Barbabapà che è in noi	Centro Diurno Alzheimer	11
	La gestione delle ulcere da pressione nell'assistenza riabilitativa: prevenzione e inquadramento	Angeli Custodi	1
		Gabbiolo	3
		San Bartolomeo	4
		Stella del Mattino	2
	Pilates fisios Metodo Silvia Ranieri - Matwork base, intermedio, avanzato e piccoli attrezzi	Stella del Mattino	1
	Tecnica di massaggio connettivale per i disordini muscolo-scheletrici. Metodo Dicke	Angeli Custodi	1
		Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	2
		Stella del Mattino	1
	Terapia manuale funzionale della spalla. Sindromi da impingement-instabilità traumatiche/a-traumatiche	Stella del Mattino	1
	XXIII° Congresso Nazionale AIP – Le fragilità dell'anziano al centro della cura nei servizi	Gabbiolo	1
	<b>Totale</b>		<b>62</b>
<b>BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	Circle Activity & Legame sociale. Percorso ludico esperienziale per il benessere e il	Gabbiolo	1
		San Bartolomeo	23



AREA DI CONTENUTO	Denominazione corso	Sede lavoro	Nr. Partecipanti
	miglioramento del clima di fiducia reciproco		
	Fotografia digitale & Legame. L'utilizzo della fotografia digitale per interpretare il legame con l'organizzazione.	Angeli Custodi	1
		Casa Soggiorno	1
		Gabbiolo	4
		San Bartolomeo	11
		Stella del Mattino	1
	Prendersi cura di se' per prendersi cura dell'altro: le relazioni positive come terreno di rinforzo della motivazione e dell'autoefficacia nel ruolo	San Bartolomeo	1
	<b>Totale</b>		<b>35</b>
MOVIMENTAZIONE	Movimentazione manuale dei malati (corso 3 ore)	Angeli Custodi	13
		Gabbiolo	13
		San Bartolomeo	23
		Stella del Mattino	5
	Movimentazione manuale dei malati (corso 12 ore)	Angeli Custodi	5
		Gabbiolo	2
		San Bartolomeo	6
		Stella del Mattino	2
	<b>Totale</b>		<b>69</b>
COMUNICAZIONE E RELAZIONE	La comunicazione con i familiari dei residenti: dalla grammatica alla pratica	San Bartolomeo	2
	<b>Totale</b>		<b>2</b>
ANTINCENDIO	Corso addetto antincendio rischio elevato	San Bartolomeo	1
	<b>Totale</b>		<b>1</b>
FORMAZIONE OBBLIGATORIA HACCP	Il momento del pasto: norme igieniche (HACCP) e criteri di qualità	Angeli Custodi	27
		Gabbiolo	18
		San Bartolomeo	45
		Stella del Mattino	11
	<b>Totale</b>		<b>101</b>
SERVIZIO CIVILE	Corso OLP - Servizio civile	Angeli Custodi	2
	<b>Totale</b>		<b>2</b>
<b>Totale</b>			<b>384</b>

### Aspetti positivi e criticità dell'attività formativa svolta nel 2019

FORMAZIONE OBBLIGATORIA:	
Aspetti positivi	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'affidamento dell'incarico di realizzazione della formazione obbligatoria prevista in materia di sicurezza e salute sul lavoro T.U. 81/08 a Progetto Salute Srl a seguito di procedura di gara ci ha permesso di colmare il debito formativo obbligatorio di <b>139 dipendenti</b>;</li> <li>Formazione HACCP: colmato il debito formativo per <b>101 OSS</b></li> <li>Formazione movimentazione: colmato il</li> </ul>	Intensità della programmazione delle attività formative soprattutto nel 2° semestre 2019

debito formativo per <b>69 dipendenti</b> tra OSS e INFERMIERI  • Formazione in materia di privacy: colmato il debito formativo per <b>145 dipendenti</b>	
Avviata la formazione sulla prevenzione del rischio maltrattamento ( <b>47 formati</b> ) e sull'igiene del cavo orale ( <b>24 formati</b> )	Partecipanti distribuiti sulle diverse sedi di lavoro: limitazione nella possibilità di trasferire gli apprendimenti nella pratica lavorativa.

**Note:**

Nel 2019 non è stata realizzata la formazione in materia di prevenzione del rischio incendi e primo soccorso per gli operatori OSS, che dovrà essere ripresa nel 2020.

FORMAZIONE NON OBBLIGATORIA	
Aspetti positivi	Criticità
<p>Sperimentazione di attività formative innovative finalizzate al miglioramento delle relazioni e del clima organizzativo (<b>coinvolti 42 dipendenti</b>).</p> <p>Opportunità di incontro tra figure professionali che operano in servizi e strutture diverse.</p>	<p>Attività che raggiungono pochi dipendenti e distribuiti sulle diverse sedi di lavoro: limite alla trasferibilità degli apprendimenti e alla contaminazione.</p> <p>Attività che richiedono un investimento significativo di risorse (economiche, tempo lavoro)</p>
<p>Attivazione di 4 edizioni del corso interno "Prendersi cura della persona con demenza": formati <b>66 dipendenti</b></p>	<p>Partecipanti distribuiti sulle diverse sedi di lavoro: limitazione nella possibilità di trasferire gli apprendimenti nella pratica lavorativa</p>

**Note:.**

- Nel 2019 non è stata realizzata la formazione programmata sulla valutazione del dolore per il personale OSS, che dovrà essere attivata nel 2020, anche su sollecitazione degli organi di controllo di terza parte.
- Dovrà essere attivata una più attenta modalità di monitoraggio dei costi della formazione.

Per una declinazione più puntuale dei fabbisogni formativi rilevati e delle relative attività formative pianificate per il 2020, si rimanda al Piano Triennale della Formazione 2020-2022, attualmente ancora in fase di stesura. Il nuovo Piano sarà redatto in continuità con il precedente. Gli elementi caratterizzanti la nuova pianificazione sono i seguenti:

- elaborazione del piano a cura di un Gruppo di Lavoro Multidisciplinare a cui sono affidati i seguenti compiti:
  - elaborare il Piano condividendo informazioni e consultando tutti i Responsabili/Referenti dei vari servizi dell'Azienda;
  - progettare, programmare e collaborare alla realizzazione delle singole attività formative definite nel Piano, in collaborazione con i Responsabili/Referenti dei servizi via via interessati;
  - partecipare alle attività di monitoraggio dell'efficacia delle azioni formative proposte nel Piano;
  - collaborare al riesame delle attività formative, anche in collaborazione con i Responsabili/Referenti dei servizi via via interessati.
- creare una mappa della pianificazione delle attività formative previste per ciascuna figura professionale in relazione alle diverse attribuzioni di competenza;
- costruire una pianificazione formativa fortemente integrata con il Piano della Qualità aziendale.

L'analisi dei fabbisogni formativi per la nuova pianificazione è stata condotta dal Gruppo socializzando e mettendo in comune le riflessioni derivanti dall'esperienza professionale e organizzativa diretta, dall'analisi di documenti e normative e dagli esiti di attività organizzative diverse:

- emergenti del gruppo interno per l'ottenimento della certificazione family audit

- indicatori di qualità e degli esiti dell'indagine sulla soddisfazione del cliente condotta nel 2019
- esiti della verifica tecnico-sanitaria 2019
- esiti degli audit del marchio Qualità & Benessere
- esiti dei gruppi di miglioramento e indagine rischi psicosociali (2017-2018)
- esiti delle valutazioni dei percorsi formativi interni attivati nel 2019
- nuovi requisiti di accreditamento
- direttive sanitarie per le RSA 2019
- sollecitazioni provenienti dal sistema (es. promozione della salute e del benessere).

Le aree tematiche individuate come prioritarie sono le seguenti:

**Promozione del benessere e della salute:** comunicazione; legami e senso di appartenenza; conoscenza di compiti e responsabilità delle diverse figure professionali e dei servizi; formazione obbligatoria ai sensi del T.U. 81/08; promozione del benessere fisico.

**Umanizzazione delle cure:** i principi della “buona cura”; condivisione della rappresentazione del compito primario istituzionale; personalizzazione dell'assistenza; animazione diffusa; comunicazione e relazione con i Familiari; prevenzione del rischio di maltrattamenti.

**Clinical governance:** informatizzazione delle registrazioni cliniche-assistenziali e loro utilizzo a scopi di analisi; rischio clinico; segnalazione degli eventi critici; metodologie di analisi degli eventi critici; strumenti per la gestione del rischio clinico: raccomandazioni, linee guida, procedure.

**Competenze tecnico-professionali:** gestione del dolore; igiene del cavo orale; assistenza a persone affette da demenza; assistenza a persone affette da disturbi psichici; alfabetizzazione digitale; utilizzo appropriato delle contenzioni; competenze di coordinamento; processo della terapia, dalla prescrizione alla somministrazione.

Per una declinazione più puntuale dei fabbisogni formativi rilevati e delle relative attività formative pianificate per il 2020, si rimanda al Piano Triennale della Formazione 2020-2022, attualmente ancora in fase di stesura.

Vale la pena infine ricordare che la Civica, come più volte dichiarato durante le assemblee tenute nel corso dell'anno 2019 con i familiari e gli ospiti delle RSA, dedica particolare attenzione al coinvolgimento dei familiari e degli ospiti residenti nella gestione dei servizi nell'intento comune di poter migliorarli per quanto possibile.

La valorizzazione del comitato dei rappresentanti degli ospiti e dei familiari è stata completata con l'adozione di alcune modifiche regolamentari che hanno esitato il riconoscimento del ruolo e del valore di rappresentanti, cercando di superare la situazione da tempo rilevata di un disamoramento nei confronti di tale istituto da tempo voluto e perseguito dall'azienda.

Della valorizzazione della presenza dei familiari ne sono prova i numerosi incontri avuti nel corso dell'anno appena trascorso nell'ambito dei quali sono sempre state reportate anche le azioni attivate su sollecitazione dei familiari stessi.

### La riqualificazione del patrimonio immobiliare

La Civica nel corso degli ultimi anni ha potenziato significativamente il proprio patrimonio immobiliare, che oggi comprende: le Rsa di Gardolo, Gabbiolo, Angeli Custodi con adiacente casa di soggiorno, il Centro Diurno Alzheimer di via S. G. Bosco con l'adiacente palazzina uffici e gli Alloggi protetti di Via Molini ed anche la RSA di San Bartolomeo ceduta alla Civica a fine novembre 2018 da parte del Comune di Trento.

La Civica ha ottenuto ancora nel 2015 il finanziamento di 300.000 euro per l'effettuazione di alcuni lavori sull'immobile di Via dei Molini in modo da poter ristrutturare il piano interrato e renderlo agibile come centro di servizi. I lavori sono stati completati nella primavera 2016. Lavori che comunque facevano parte del più articolato progetto di ristrutturazione completa ed adeguamento dell'immobile, quantificati in 4 milioni di euro, non ammessi a finanziamento da parte della Provincia di Trento.

Infatti sono da effettuare con urgenza gli interventi occorrenti a mantenere un'adeguata e decorosa vivibilità negli appartamenti. In particolare sono indispensabili lavori di manutenzione straordinaria di tutti i servizi igienici e di alcuni locali negli appartamenti. Nel corso del 2020 la Civica ritiene improcrastinabile prendersi in carico direttamente l'onere di effettuare tali interventi indifferibili utilizzando le risorse interne (uomini e mezzi del cantiere).

Nell'autunno del 2013 la Provincia ha poi ammesso a finanziamento i lavori di ristrutturazione ed ampliamento dell'immobile sede della RSA Stella del Mattino di Gardolo. A fine novembre 2013 la Civica ha quindi presentato alla Provincia di Trento, come richiesto, il progetto definitivo degli interventi da effettuare in modo da poter avere la concessione del finanziamento ancora a valere sui fondi disponibili sull'esercizio 2013. Nel corso dell'anno 2014, quindi, è stato elaborato il progetto esecutivo e nel corso del 2015 sono state portate a termine anche le procedure di gara per l'affidamento dei lavori. Procedure seguite all'APAC (agenzia Provinciale per gli Appalti e i Contratti). Nella primavera 2016 sono stati avviati i lavori. Ancora nel corso del 2017 i lavori sono stati completati provvedendo anche alla sostituzione dell'impianto di comunicazione interna, la realizzazione dei servizi igienici all'interno di ogni stanza al piano terra e la sostituzione dei pavimenti e degli impianti illuminanti. A tale proposito vale la pena sottolineare che quest'ultimo intervento è stato effettuato accedendo ai contributi previsti dalla normativa nazionale sul conto termico con l'ottenimento di un importo pari al 40% del costo delle nuove lampade a led installate.

Nel mese di dicembre 2017 è stata, finalmente, data attuazione al programma di lavori contemplato nel protocollo d'intesa sottoscritto dalla Provincia di Trento, dal Comune di Trento e dalla Civica di Trento per realizzare sull'area di San Bartolomeo una nuova RSA di 60 posti letto, in alternativa alla ristrutturazione ed ampliamento di quella di Gabbiolo. Di questi 60 posti 4 sono da finalizzare a posti di sollievo per malati di Alzheimer. L'accordo di programma prevedeva pure il trasferimento sempre presso l'area di San Bartolomeo anche del centro diurno Alzheimer. Il tutto previa cessione da parte del Comune di Trento

della RSA di San Bartolomeo e dell'area di pertinenza. Cessione avvenuta a fine 2018.

La Provincia ha comunicato la possibilità di ammettere nel piano dei lavori e degli interventi per le RSA l'importo di 4.998.000 euro occorrente per la realizzazione dei 60 posti letto da trasferire da Gabbiolo e per la costruzione anche del centro diurno Alzheimer attualmente presente e attivo in Via San Giovanni Bosco. Da subito tale importo si è rilevato insufficiente per realizzare sia la RSA che il centro diurno.

Durante il 2019, parallelamente alla predisposizione di un bando di gara per la predisposizione di un'ipotesi progettuale finalizzata a scegliere il/i professionista/i cui affidare l'incarico della predisposizione della progettazione definitiva necessaria per poter avere la concessione del finanziamento provinciale, sono stati costantemente tenuti contatti costruttivi con la provincia e con l'assessorato competente in materia per verificare l'adeguatezza dell'importo ammesso a finanziamento per la realizzazione dei lavori occorrenti. Contatti che a fine 2019, hanno prodotto una revisione del quadro economico dei lavori ammessi a finanziamento rivisti, nel rispetto delle direttive provinciali per la costruzione delle RSA e dei centri diurni, in un importo di 5.730.000 euro.

Di questi la Civica si è resa disponibile a accollarsi il finanziamento di un importo di euro 350.000, anche alla luce della possibilità di mettere in circolo i ribassi ottenuti in fase di gara di affidamento dei lavori. La PAT, tenuto conto dello sforzo che la Civica si è resa disponibile ad accollarsi, ha garantito la copertura del rimanente importo di 380.000 euro necessari a realizzare il progetto.

Entro settembre 2020, nel rispetto dei termini previsti dalla Provincia in merito, la Civica potrà così provvedere all'affidamento del progetto definitivo ed alla conseguente presentazione dello stesso alla Provincia per la concessione del finanziamento per poter poi procedere alla fase realizzativa.

Contestualmente l'accordo prevedeva la cessione da parte della Civica al Comune di Trento della RSA di Gabbiolo e dell'area, ivi compreso l'ex palazzina uffici e l'immobile adibito a centro diurno Alzheimer, di Via San Giovanni Bosco in modo da poter poi definire un programma di utilizzo organico e complessivo dell'area stessa per servizi pubblici.

A tale proposito è bene ricordare che la Civica durante il 2016, ha sottoscritto un ulteriore accordo di programma con il Comune di Trento per la realizzazione di due importanti interventi di risanamento e di ampliamento / ristrutturazione degli immobili di proprietà in Via San Giovanni Bosco. Nello specifico si tratta della chiesetta del Redentore e dell'ex palazzina uffici. Il Comune di Trento, infatti, ha partecipato al bando indetto dalla presidenza del consiglio dei ministri ancora nella primavera del 2016 per il recupero di aree urbane degradate e di periferie pure in stato di degrado e di abbandono. Il Bando, riservato alle città metropolitane e ai capoluoghi di provincia stanziava un importo di 2 miliardi di euro per queste finalità. Per i capoluoghi di provincia, in via previsionale, è stato ipotizzato un importo per un massimo di 18 milioni di euro per ogni città partecipante.

Nel luglio 2016, quindi, il Comune di Trento, in accordo con la Civica, ha inoltrato una circostanziata domanda di contributo proprio per 18 milioni di euro nella quale, accanto ad interventi da effettuare dal Comune (ristrutturazione ex immobile RSA per ricavarne il dipartimento degli uffici tecnici, e recupero dell'immobile adibito a mensa dell'ex Santa Chiara da assegnare come sede degli ordini degli architetti e degli ingegneri e come polo per le attività e i circoli dei giovani), la Civica ha proposto il risanamento e il restauro della Chiesetta del Redentore per la quale è già in possesso del progetto esecutivo e l'ampliamento e ristrutturazione dell'immobile ex palazzina uffici da adibire a centro diurno,

a asilo nido interaziendale e ad appartamenti in co-housing.

L'importo disponibile per la Civica è stato quantificato in 1.600.000 euro di cui 400.000 euro per la chiesetta del Redentore e 1.200.000 per la ristrutturazione della palazzina uffici.

Nel 2017 è stata confermata l'ammissione a contributo della spesa prevista dall'accordo di programma. Durante il 2018 sono stati redatti da parte del Comune di Trento, a seguito di apposita delega assegnata al comune dalla Civica di Trento, i progetti esecutivi concernenti la ristrutturazione della ex palazzina uffici e il restauro e risanamento della chiesetta del Redentore. Dopo un primo blocco del finanziamento da parte del governo Conte, in sede di legge finanziaria i fondi, del resto già concessi, sono stati sbloccati e quindi nel 2019 si è proceduto con l'affidamento dei lavori. Il loro inizio avverrà entro il mese di gennaio 2020.

Nel 2020, infine, la Civica intende dar corso, come già in precedenza evidenziato, al progetto già predisposto finalizzato al recupero del sottotetto della Casa di Soggiorno di Via della Collina. Recupero in grado di consentire la realizzazione di ulteriori tre/quattro stanze singole. Infatti i 14 posti letto già presenti e convenzionati con il Comune di Trento faticano ad essere occupati per la presenza di quattro stanze a doppio letto. Gli utenti in condizioni di discreta autosufficienza non sono sempre disponibili a condividere con altre persone lo spazio di intimità della stanza da letto, con la conseguenza che da alcuni anni la struttura non viene totalmente utilizzata. Con l'intervento previsto i 14 posti letto potrebbero essere sicuramente occupati dando risposta efficace e necessaria alle esigenze manifestate dal territorio. L'importo occorrente all'effettuazione dei lavori può essere quantificato in 130.000 euro. Quest'onere può esser preso direttamente in carico da parte della Civica in quanto, prevedendo la presenza media di 14 ospiti, nel breve periodo di tre anni risulterebbe ammortizzato.

## **Obiettivi affidati ai dirigenti**

Gli obiettivi annuali relativi al 2020 saranno affidati ai dirigenti con apposita deliberazione del Consiglio di amministrazione.

## **Relazione tecnica al budget**

Tenuto conto di quanto comunicato con nota del 23 dicembre 2019 da parte della Provincia di Trento le principali caratteristiche di costruzione/elaborazione del budget riguardano:

- 1) i trasferimenti provinciali pari all'importo occorrente a fronteggiare l'aumento derivante dall'entrata a regime del nuovo contratto di lavoro dei dipendenti degli enti locali compresi quelli delle APSP;
- 2) la possibilità di incrementare la retta giornaliera anche per le RSA con la tariffa al di sopra della media di comparto nei limiti del tasso di inflazione programmato individuato nello 0,1% ;

3) la richiesta alle Rsa di comunicare in Provincia il dettaglio delle quote poste a carico del residente specificando l'elenco dei servizi/prestazioni garantiti con il pagamento della retta alberghiera base.

Le tariffe giornaliere che trovano applicazione per l'anno 2020 sono le seguenti:

Tipologia Rsa		Tariffa
Fino a 60 p.l. negoziati		77,97
Oltre i 60 p.l. negoziati		76,42
Posto letto nucleo demenze		103,42
Posto letto nucleo sanitario		115,54
Posto letto nucleo namir		127,39

Le direttive 2020 non prevedono alcuna revisione dei parametri relativi al personale sanitario che nello specifico sono stati così determinati:

R.S.A. DI	ASS. GENERICA	OP. DI ANIM.	INF. PROF.	FISIOT.	COORD.
Civica di TN – S. Bartolomeo	66,67	2,07	14,40	2,48	2
Civica di TN - Angeli Custodi	51,43	1,80	10,80	2,16	1
Civica di TN – Gabbiolo	26,67	0,93	6	1,12	1
Civica di TN – Gardolo	33,33	1,17	7	1,14	1

La Civica ospita attualmente n° 4 persone che sono state valutate di livello assistenziale NAMIR. Si fa notare peraltro che tale numero di ospiti non costituisce un nucleo fisso con finanziamento certo bensì un nucleo fluttuante con possibili diminuzioni o aumenti e



pertanto nel computo dei relativi contributi a budget si prevede una presenza media costante di n° 5 persone.

In seguito all'applicazione delle nuove tariffe l'intervento provinciale per l'esercizio 2020, comprensivo della fornitura di farmaci e materiale sanitario, ammonta a complessivi 10.776.381.

L'importo dei contributi inserito a budget tiene conto di una presenza media costante per n° 5 persone valutate Namir e delle effettive giornate di occupazione dei posti letto, che nella realtà della Civica viene stimata nel 99,40% del totale delle presenze teoriche.

Alla luce di tali considerazioni preme sottolineare che la predisposizione del budget per l'esercizio 2020 è stata improntata a criteri di prudenza e congruità in linea con quanto indicato nelle direttive provinciali, con le necessità economiche dell'Azienda, con i principi di efficacia, efficienza, economicità e pareggio di bilancio previsti dal DPGR n° 4/L del 13/4/2006 senza per questo pregiudicare il livello qualitativo dell'attività assistenziale offerta agli ospiti, accogliendo eventuali proposte migliorative avanzate dai parenti e dagli utenti.

Con deliberazione 29 di data 12/9/2019 è stato approvato lo schema di convenzione per la somministrazione dei pasti per gli studenti dell'Istituto di formazione professionale "Sandro Pertini" presso la Rsa di S. Bartolomeo. Il costo previsto sul nuovo conto "Appalto cucina servizio in Convenzione" per la somministrazione di circa 13.500 è di euro 64.125, a fronte dei quali si prevedono i ricavi per euro 70.605 da introitare sul conto "Ricavi servizio mensa in Convenzione".

Sul conto relativo al Servizio religioso in convenzione si prevede un minor stanziamento di euro 7.830 in seguito alla rimodulazione del servizio di assistenza religiosa a favore degli ospiti delle le varie Rsa, che dal 1/1/2020 sarà di 23 ore settimanali.

Anche lo stanziamento di altre voci di budget ha registrato una diminuzione rispetto a quanto previsto nel 2019 e ciò in virtù sia delle economie registrate in sede di gara per l'aggiudicazione di alcuni servizi, che per altre motivazioni. In particolare si sono registrate economie sulle seguenti voci di costo:

- euro 3.000 per acq. di cancelleria;
- euro 3.500 per il servizio di parrucchiere/barbiere e pedicure, per l'adeguamento dello stanziamento al dato del consuntivo presunto 2019;
- euro 5.000 per costi di trasporto in relazione al minor numero di uscite programmate con gli ospiti anche alla luce delle condizioni fisiche degli stessi;
- euro 2.350 per il servizio di centro diurno di via dei Molini per effetto del nuovo affidamento in seguito all'espletamento di idonea gara sul mercato elettronico. Per

le stesse motivazioni si prevedono minori costi sul conto “Appalto gestione alloggi protetti” per euro 7.100.

Sono stati adeguati anche gli stanziamenti relativi alla manutenzione del verde e ad altri servizi ausiliari e sociali (intervento 20, lavoratori in mobilità) con la previsione di minori costi complessivi pari ad euro 22.000, a cui corrispondono analoghi minori contributi.

Su altri centri di costo sono stati previsti maggiori stanziamenti rispetto a quelli relativi al budget 2019 e in particolare:

- euro 2.000 per acq. attrezzature di consumo per l'adeguamento dello stanziamento al dato del consuntivo presunto 2019;
- euro 18.000 complessivamente per la manutenzione di fabbricati ed impianti e per l'acq. di materiali di manutenzione;
- euro 4.500 per il trasporto degli utenti del centro diurno Alzheimer in seguito all'applicazione dell'aliquota iva del 10% anziché del 5 %, in seguito alla trasformazione societaria della ex coop. La Ruota, aggiudicataria del servizio stesso;
- euro 29.000 sul conto “Altri servizi di assistenza alla persona”. Su tale conto è stato previsto sia il costo di euro 22.050 per un servizio di accompagnamento a favore di un ospite, finanziato al 100% dalla PAT (vedi maggiori contributi in c/esercizio), sia delle nuove attività proposte dal servizio animazione;
- euro 40.000 per l'appalto del servizio cucina dovuti sia al maggior numero di pasti che si prevede di confezionare rispetto al budget 2019 (circa 3.600) che all'adeguamento dei prezzi all'indice Istat;
- euro 14.000 per manutenzione impianti termici in seguito al nuovo affidamento dell'appalto di tale servizio a seguito di gara telematica;
- euro 7.000 per la fornitura di energia elettrica e euro 20.000 per la fornitura e la depurazione dell'acqua nelle diverse strutture gestite dall'Ente;
- euro 13.000 per consulenze mediche, in considerazione del fatto che l'Apss, non essendo in grado di garantire per il prossimo futuro il servizio di consulenza fisiatrica con il proprio personale dipendente, ha quindi autorizzato la Civica a procedere all'assistenza indiretta tramite incarico in regime libero professionale, con successivo rimborso dei costi sostenuti (vedi contributi in c/esercizio)

- euro 3.000 per assicurazioni in seguito alla revisione della polizza relativa alla rct dei fabbricati;
- euro 25.000 per i maggiori costi per quote di ammortamento di beni, attrezzature ed impianti che si prevede di acquistare e installare nel corso del 2020, che vanno a sommarsi alle corrispondenti quote relative agli esercizi precedenti, anche in conseguenza della riduzione progressiva della percentuale di contribuzione provinciale sul loro acquisto.

In relazione al costo relativo al personale dipendente si registra, rispetto al 2019, un aumento di euro 31.367, per le seguenti motivazioni:

Variazioni in aumento:

1. maggiori costi relativi al riconoscimento dell'indennità di vacanza contrattuale per i dipendenti così come previsto dal CCPL vigente (0,6 % come da indicazioni Upipa): euro 69.116;
2. maggiori costi per compensi al personale amministrativo: euro 19.974;
3. maggiori costi per compensi al personale parasanitario: euro 29.541.

Variazioni in diminuzione:

1. minori costi per compensi al personale medico: euro 21.457;
2. minori costi per quota di rivalutazione Tfr: euro 23.890;
3. minori costi per revisione aliquota Inail: euro 14.509;
4. minori costi per compensi al personale di cucina: euro 27.408.

Sul fronte dei ricavi, dopo aver già esaminato in precedenza la quantificazione dei contributi provinciali a valenza sanitaria si rileva che il servizio di mensa aperta fa registrare dei maggiori ricavi per euro 28.400 riconducibili al maggior numero di pasti che si prevede di confezionare per tale servizio, sulla base del dato relativo al consuntivo presunto 2019.

BUDGET ECONOMICO PER L'ESERCIZIO 2020			ESERCIZIO 2020	
			Importi	%
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
I)	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI			
010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO		17.763.489,00	87,01%
020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		721.232,00	3,53%
IV)	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-	
010.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-	
V)	ALTRI RICAVI E PROVENTI		-	
010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI		375.370,00	1,84%
020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.556.196,00	7,62%
030.	RENDITE PATRIMONIALI		-	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE			20.416.287,00	100,00%
B) COSTO DELLA PRODUZIONE				
I)	CONSUMO DI BENI E MATERIALI			
010.	ACQUISTI		- 822.573,00	4,03%
020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE		-	
II)	SERVIZI			
010.	PRESTAZIONI SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA		- 1.244.826,00	6,10%
020.	SERVIZI APPALTATI		- 2.928.625,00	14,34%
030.	MANUTENZIONI		- 433.000,00	2,12%
040.	UTENZE		- 807.000,00	3,95%
050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI		- 151.000,00	0,74%
060.	ORGANI ISTITUZIONALI		- 55.300,00	0,27%
070.	SERVIZI DIVERSI		- 127.500,00	0,62%
III)	GODIMENTO BENI DI TERZI			
010.	GODIMENTO BENI DI TERZI		- 8.000,00	0,04%
IV)	COSTO PER IL PERSONALE			
010.	SALARI E STIPENDI		- 10.288.661,00	50,39%
020.	ONERI SOCIALI		- 2.964.647,00	14,52%
030.	T.F.R.		- 357.975,00	1,75%
050.	ALTRI COSTI		- 4.000,00	0,02%
V)	AMMORTAMENTI			
010.	AMMORTAMENTI		- 130.000,00	0,64%
VI)	ACCANTONAMENTI			
010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI		-	
020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI		-	
VII)	ONERI DIVERSI DI GESTIONE			
010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		- 61.450,00	0,30%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE			- 20.384.557,00	99,84%
RISULTATO DELLA GESTIONE			31.730,00	0,16%
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
I)	PROVENTI FINANZIARI			
010.	PROVENTI FINANZIARI		500,00	0,00%
II)	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI			
010.	INTERESSI PASSIVI		- 1.000,00	0,00%
020.	ALTRI ONERI FINANZIARI		-	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA			- 500,00	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			31.230,00	0,15%
E IMPOSTE SUL REDDITO				
001.	IMPOSTE SUL REDDITO			
010.	IMPOSTE SUL REDDITO		- 31.230,00	0,15%
TOTALE IMPOSTE			- 31.230,00	0,15%
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO			-	