

**Civica di Trento**

**Azienda pubblica di servizi alla persona**

Bilancio preventivo economico triennale

2019 - 2021

comprensivo del piano programmatico triennale

## **RELAZIONE ILLUSTRATIVA**

## **Bilancio di previsione triennale 2019-2021.**

Per l'anno 2019 e per il triennio 2019-2021 il contesto generale in cui la Civica si trova ad operare registra sia una rinnovata situazione a livello provinciale con l'insediamento della nuova Giunta provinciale di Trento a seguito dell'esito delle elezioni provinciali del ottobre scorso sia l'insediamento di un nuovo consiglio di amministrazione con quattro nuovi componenti, tra cui anche la presidente dr.ssa ing. Michela Chiogna.

Il presidente della Provincia di Trento Fugatti ha nominato assessore al welfare e alla sanità Stefania Segnana che diventa quindi riferimento del comparto delle RSA autorizzate e accreditate per gli sviluppi futuri.

Comunque le scelte e le riforme legislative adottate dal passato governo provinciale intercettano già il 2019 e gli anni successivi come periodo di attivazione del nuovo organismo definito e conosciuto come 'Spazio Argento'. Infatti la deliberazione della giunta provinciale n. 2099 del 19 ottobre scorso individuava 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.

Evidente che la Civica è chiamata, come attore importante nell'ambito del sistema del welfare degli anziani 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 e qualificati ed omogenei per gli anziani della città. A tal fine è opportuno ricordare che nel comitato di direzione del nuovo soggetto gestore degli interventi e

delle politiche territoriali per gli anziani 'Spazio Argento' sarà presente anche un componente designato dalle APSP di Trento.

A tale proposito la Civica si è ulteriormente attivata per concretizzare quanto già inserito e previsto nella convenzione stipulata, nel corso della primavera 2017, per cogestire le procedure di reclutamento del personale dipendente e le gare di appalto per l'acquisizione di beni e servizi anche rilevanti (ristorazione, manutenzione ascensori ed elevatori, acquisto materassi antidecubito, sollevatori, ed altro...)

E' infatti in corso di completamento l'iter per l'affidamento del servizio di ristorazione delle tre Aziende pubbliche di Trento.

Parallelamente è stato predisposto un progetto circostanziato 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. A breve potrà trovare attuazione concreta anche questa progettualità.

Altra importante e impattante novità da rilevare per l'anno 2019 e seguenti concerne le risorse messe a disposizione dalle direttive provinciali, con particolare riferimento ai parametri di personale individuati e 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. 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, ha 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, genera un incremento nei trasferimenti da parte della Provincia stessa pari al costo di 13.17 operatori. A tal fine è opportuno rilevare che la Civica ha già in organico ben 31 operatori in più di quanto previsto e richiesto dagli attuali parametri individuati dalle direttive provinciali. Quindi i maggiori ricavi rilevati dall'incremento nel parametro appena indicato verranno utilizzati per l'inserimento di nuovi operatori da assumere applicando la normativa sulla stabilizzazione del precariato, per assicurare una maggiore presenza in servizio nelle ore pomeridiane e serali, oggi particolarmente congestionate sia per la somministrazione della cena che per la rimessa a letto degli ospiti. La parte dei maggiori ricavi non utilizzata per l'inserimento dei nuovi operatori verrà tenuta a disposizione per fronteggiare le assenze ormai rilevanti del personale (da una analisi della situazione già in essere si arriva a 400 giornate lavorative pari a circa 2 operatori) in seguito alle richieste di permessi e aspettative conseguenti alla legge 104 e ai congedi parentali.

La provincia, poi, ha garantito la copertura degli oneri conseguenti al rinnovo del contratto di lavoro dei dipendenti degli enti locali e delle APSP. Oneri che comportano

una maggiore spesa a totale carico della Provincia di Trento di euro 276.000 oltre agli oneri riflessi.

Di conseguenza, anche il blocco della retta di degenza è stato riproposto.

Chiaro che ciò comporta comunque una limitazione, di fatto, dei margini di azione possibili da parte della Civica.

Ciò detto il budget per il 2019 non ripropone pedissequamente quanto inserito nel documento relativo al 2018, 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. Non solo, ma altrettanta attenzione viene dedicata al miglioramento dei percorsi e dei progetti/proposte per la conciliazione lavoro/vita fuori lavoro.

La Civica, a tal proposito, si sta accreditando per avere il marchio Family Audit con programmi e progetti per rendere sereno sia il clima di lavoro che il contesto familiare o comunque fuori lavoro dei dipendenti.

A tal fine va sottolineata anche la realizzazione di un nido interaziendale di conciliazione per il quale durante il 2019 verranno iniziati i lavori presso la vecchia Palazzina Uffici in Via San Giovanni Bosco nell'ambito del progetto finanziato dalla presidenza del Consiglio dei ministri ancora nel 2017, denominato e conosciuto da tutti ormai come 'Santa Chiara open Lab'.

E' importante ricordare che la Civica partecipa pure 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, mette 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 non è stato presentato nei termini previsti e verrà riproposto appena possibile alla Comunità Europea.

Da ultimo la Civica intende attivare, nel corso dell'anno 2019 un percorso finalizzato a sostenere l'umanizzazione dei e nei servizi socio sanitari alla persone con criticità e a

far crescere una coltura dell'approccio umano, alle situazioni di fragilità. Il tutto in collaborazione e coinvolgendo la maggior parte degli attori presenti nell'ambito della Comunità di Trento e provinciale (Provincia di Trento, Regione Trentino Alto Adige, Comune di Trento, APSS, cooperazione sociale, associazionismo, Curia Arcivescovile, organizziamone sindacali).

Nei contenuti si rinvia a quanto esposto nella relazione al budget 2019.

In sintesi le direttive provinciali consentono l'incremento nelle rette di degenza solamente per quelle Aziende che attualmente hanno fissato una tariffa che si colloca al di sotto della media del comparto (47.65 euro al giorno) e nel limite, anche in questo caso, di un massimo di un euro giornaliero e comunque non oltre l'importo della media di sistema.

Come noto la Civica già da anni ha deliberato la tariffa giornaliera in un importo superiore alla media di comparto corrispondente, per l'anno 2018, a 51,45 euro.

Il che significa, appunto, che anche per il 2019 non si può ipotizzare alcun incremento nella retta giornaliera.

Nonostante ciò viene comunque mantenuto il servizio infermieristico notturno in tutte le strutture della Civica con la presenza costante di un infermiere durante la notte anche presso gli Angeli Custodi, la Stella del Mattino e, parzialmente, anche a Gabbio.

Viene pure mantenuto anche il nucleo Arcobaleno che ha compiuto i quattro anni di vita nel 2018 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 2019 tenendo conto di quanto indicato nelle direttive approvate dalla Giunta provinciale già sinteticamente illustrate in precedenza.

Il budget e il bilancio triennale sono stati elaborati comunque alla luce sia del trend rilevato nei vari aggregati di costo e di ricavo scaturiti dai report trimestrali già effettuati nel corso del 2018, sia dal trend previsto per i successivi esercizi 2019 – 2021.

E' chiaro che il budget è stato quindi 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.

Per quanto concerne l'aggregato di spesa occorrente alle sostituzioni per malattie e per maternità l'importo inserito è stato definito alla luce dell'andamento del versante in esame nell'anno 2018.

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.

In particolare ciò vale per il servizio di ristorazione, per il riscaldamento e per la fornitura di energia elettrica.

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. Si è proseguito nella pianificazione di percorsi formativi in grado di dare risposte efficaci a problematiche specifiche evidenziate qualificando le risorse interne già presenti e ottimizzando il lavoro dei consulenti/formatori esterni.

La Civica è stata in grado di raggiungere il pareggio del budget per l'anno 2019 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.

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 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 del tutto marginali, anche se alcune abbastanza consistenti nell'importo accumulatosi. 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 in maniera dettagliata quanto contenuto nelle direttive provinciali per l'assistenza a carattere sanitario nelle Rsa approvate per l'anno 2019 con deliberazione n° 2481 del 27.12.2018.

In sintesi quindi prevedono:

- 1) i trasferimenti dell'importo occorrente a fronteggiare l'aumento derivante dal rinnovo del contratto di lavoro dei dipendenti degli enti locali vivi compresi quelli delle APSP;
- 2) il divieto di aumento ulteriore della retta per quelle Rsa che nel 2018 avevano una retta superiore o uguale alla media ponderata (euro 47.65).
- 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 nulla è stato innovato nonostante la Civica abbia da tempo richiesto di rivedere la modalità di finanziamento (non ad occupazione ma vuoto per pieno) proprio in considerazione delle criticità riscontrate nel corso degli ultimi anni. Nel corso del 2018, grazie anche ad una attenta gestione dei posti a disposizione da parte dei servizi del comune di Trento, l'indice di occupazione si è attestato intorno al 92% con una perdita subita nei confronti dell'importo teoricamente trasferibile dalla Provincia, di circa 20.000 euro. Questi posti non sono governabili dalla Civica, ma vengono gestiti dal Comune di Trento previa segnalazione dell'UVM sulla eleggibilità dei soggetti interessati.

### **L'attività istituzionale programmata per il 2019**

Le attività istituzionali della Civica consolidate e programmate per l'esercizio 2018 trovano nelle direttive provinciali per la gestione delle RSA e nella convenzione vigente con il Comune di Trento il loro principale riferimento.

Le direttive provinciali, di cui alla deliberazione n° 2481 della Giunta provinciale di data 27.12.2018 prevedono che la Civica gestisca nel 2019 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 6 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. In merito al centro diurno Alzheimer la Civica ha già chiesto, in occasione dell'avvio della procedura occorrente all'accreditamento del servizio come previsto dalla deliberazione della Giunta provinciale n° 2474 del 21.12.2018, l'autorizzazione all'incremento del numero degli utenti dagli attuali 23 a 26. Per gli ulteriori tre richiesti, comunque, vista la carenza nella disponibilità di risorse sul bilancio provinciale, non è stato richiesto l'accreditamento, bensì l'autorizzazione. Il che significa che, in caso di inserimento di utenti a copertura di tali posti, l'onere del servizio rimane a carico del privato cittadino. Ciò non toglie che la Civica, in questo modo, riesce a dare una risposta concreta ad alcune situazioni di criticità che si trovano a gestire le famiglie con soggetti affetti dal morbo di Alzheimer, almeno per un periodo di sollievo in attesa di trovare soluzioni adeguate.
- La convenzione con il Comune di Trento per la gestione di servizi assistenziali, prevede che la Civica gestisca oltre a quanto previsto dalle richiamate direttive provinciali per le RSA anche:
- Alloggi protetti di Via 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 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 2019 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.

I costi e i ricavi delle suddette attività istituzionali trovano puntuale riscontro nel budget di esercizio 2019.

## Risultati economici previsti

Per la predisposizione del budget dell'esercizio economico 2019 si è tenuto conto dell'evoluzione della struttura dei costi e dei ricavi della Civica e delle politiche provinciali previste dalla deliberazione della Giunta provinciale n° 2481 di data 27.12.2018.

Per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali consolidate indicate nel precedente paragrafo, il budget prevede costi di esercizio per Euro 20.198.955 e ricavi di pari importo provenienti:

- per euro 6.962.107 da rette a carico degli ospiti di RSA e casa di soggiorno;
- per euro 10.737.206 da contributo sanitario relativo al servizio di RSA erogato, comprensivo della fornitura di farmaci e materiale sanitario;
- per euro 2.499.642 da altri ricavi e proventi (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 2018 è pari ad euro 51,45, invariata rispetto al 2018.

Tale importo risulta congruo con quanto indicato nel punto 5 parte seconda delle direttive emanate con la deliberazione della Giunta provinciale n° 2481 di data 27.12.2018.

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 2018 (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 2019 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.

### 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 2019, 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', con l'obiettivo di giungere nel breve/medio periodo ad una proposta/ipotesi di fusione delle aziende pubbliche di Trento.

#### **Obiettivi esercizi 2019 - 2021**

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 servizio formazione e aggiornamento del personale. Cogestire il versante della trasparenza e della privacy nonché quello dell'anticorruzione. Proseguire nella gestione congiunta delle procedure per il reclutamento del personale dipendente 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.). Implementare, nell'arco del triennio, la cogestione anche del versante amministrativo, direzionale e medico sanitario.

#### **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 esercizi 2019 - 2021**

- Prosecuzione del progetto avviato nel mese di aprile 2018 con l'attivazione della figura del Responsabile Tecnico dell'Assistenza (RTA) presso la RSA Stella del Mattino. 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..).
- La sperimentazione ha dato esito positivo nei mesi in cui è stata attuata. Quindi nel triennio la figura verrà attivata anche presso le altre RSA della Civica e il progetto verrà ulteriormente affinato provvedendo alla ridefinizione del ruolo e dei compiti dei vari attori presenti nell'ambito dei reparti assistenziali per dare risposte efficaci e significative ai residenti ed anche ai familiari.

#### **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 2019, 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. Nel paragrafo riservato alla formazione si possono 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, partecipa 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 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 dei Molini ed anche la RSA di San Bartolomeo ceduta alla Civica a fine novembre 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 2019 la Civica ritiene improcrastinabile prendersi in carico direttamente l'onere di effettuare tali interventi, previa predisposizione di apposita progettazione.

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'APC (agenzia Provinciale per gli Appalti e i Contratti). Nella primavera 2016 sono stati avviati i lavori. Ad oggi è stata realizzata la struttura ad ovest con nuove sale di ristorazione per ogni piano e spazi di soggiorno e ricreazione per gli ospiti residenti. Nel corso del 2017 i lavori sono stati completati provvedendo 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, nelle intese programmatiche, 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.

La Provincia ha comunicato la possibilità di ammettere nel piano dei lavori e degli interventi per le RSA l'importo di 5 milioni di euro occorrente per la realizzazione dei 60 posti letto da trasferire da Gabbiolo, nonché l'eventuale realizzazione anche del centro diurno Alzheimer attualmente presente e attivo in Via San Giovanni Bosco.

Durante il 2018 sono state avviate le procedure per affidare la progettazione definitiva dei

lavori occorrenti. Entro giugno 2019 la Civica, secondo il programma predisposto, approverà il progetto definitivo e quindi potrà procedere alla redazione dell'esecutivo ed all'affidamento dei lavori necessari.

Rimane da verificare, in ogni caso, la congruità dell'importo ammesso a finanziamento, pari a 4.998.000 euro, per la realizzazione dei 60 posti letto ed anche del nuovo centro diurno Alzheimer in modo da poter poi procedere alla realizzazione dei due progetti, oppure da ridefinire non tanto l'accordo di programma ma la tempistica della sua realizzazione.

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 potrà procedere con l'affidamento dei lavori ed il loro inizio.

Nel 2019, infine, la Civica intende dar corso al progetto già predisposto e portato all'attenzione della Provincia per l'eventuale finanziamento finalizzato al recupero del sottotetto della Casa di Soggiorno di Via della Collina. Recupero in grado di consentire la realizzazione di ulteriori tre 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.

## **Esercizio 2019**

Per quanto concerne il budget relativo all'anno 2019, si rinvia alla relazione programmatica allegata al budget stesso.

## **Esercizio 2020**

Il Budget per l'esercizio 2020, in ottemperanza al principio previsto dall'art. 2 del DPGR 13 aprile 2006 n° 4/L, chiude in pareggio.

Tale risultato è stato raggiunto attraverso una manovra di aumento della retta di ricovero, che si prevede passi da euro 51,45 a euro 52,35 del 2020 (+ 1,75%).

Sul fronte dei costi si evidenzia, rispetto al 2019, un aumento dei costi di produzione di euro 128.047 che trova giustificazione nelle seguenti motivazioni:

- per euro 121.047 dall'applicazione dell'aumento del 2,00% (indice deflatore tendenziale dei consumi previsto da DEF aggiornato al settembre 2018), su tutte le categorie di costo con esclusione di quelle relative alle consulenze, ai compensi agli organi istituzionali, al godimento dei beni di terzi, agli interessi passivi e alle imposte sul reddito che sono rimaste invariate;
- per euro 7.000 dai maggiori costi per quote di ammortamento dei beni ed attrezzature che si prevede di acquistare nel corso del 2020, che vanno a sommarsi alle corrispondenti quote relative agli esercizi precedenti.

Per quanto concerne la spesa per il personale dipendente non si sono previsti ulteriori incrementi rispetto al budget 2019, riproponendo l'analogo trasferimento da parte della PAT dell'importo occorrente alla copertura degli oneri del rinnovo contrattuale.

Sul fronte dei ricavi si è ritenuto di riproporre l'ammontare dei contributi a valenza sanitaria nella stessa misura indicata per l'anno 2019, con la previsione di maggiori introiti per i servizi semiresidenziali per l'applicazione dell'aumento dello 2,00%. In seguito all'applicazione di tale metodologia di calcolo sono emersi maggiori costi per complessivi euro 128.047 e maggiori ricavi per euro 8.280, con un saldo da finanziare con le rette di ricovero di euro 119.767.

Per effetto di tali risultanze l'importo da coprire con le rette di ricovero ammonta ad euro 7.081.874 che suddivisi per le presenze previste determinano una retta di ricovero pari ad euro 52,35

## **Esercizio 2021**

La redazione del budget per l'esercizio 2021, in mancanza di dati oggettivi, si è limitata a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un aumento del 1,5% (indice deflatore tendenziale dei consumi previsto da DEF aggiornato al settembre 2018) dei costi della produzione su tutte le categorie di costo con esclusione di quelle relative alle consulenze, ai compensi agli organi istituzionali, al godimento dei beni di terzi, ai costi del personale, agli interessi passivi e alle imposte sul reddito che sono rimaste invariate e la costanza dei trasferimenti provinciali in linea con quanto previsto per l'esercizio 2020.

Il pareggio è stato ottenuto mediante l'incremento della retta giornaliera di euro 0,66.

In seguito all'applicazione di tale metodologia di calcolo sono emersi maggiori costi per complessivi euro 94.600 e maggiori ricavi per euro 6.335, con un saldo da finanziare con le rette di ricovero di euro 88.265

Per effetto di tali risultanze l'importo da coprire con le rette di ricovero ammonta ad euro 7.170.139 che suddivisi per le presenze previste determinano una retta di ricovero pari ad euro 53,01, che consente al budget 2021 di chiudere in pareggio.

Bilancio preventivo economico pluriennale di previsione				ESERCIZIO 2019	ESERCIZIO 2020	ESERCIZIO 2021
Bilancio preventivo economico pluriennale di previsione				Importi	Importi	Importi
<b>A)</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
<b>I)</b>	<b>RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI</b>					
	010.	R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO		17.699.313,00	17.819.080,00	17.907.345,00
	020.	SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		721.232,00	724.826,00	727.576,00
<b>IV)</b>	<b>INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>			-	-	-
	010.	INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-	-	-
<b>V)</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>			-	-	-
	010.	CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI		367.700,00	367.700,00	367.700,00
	020.	ALTRI RICAVI E PROVENTI		1.409.710,00	1.414.396,00	1.417.981,00
	030.	RENDITE PATRIMONIALI		-	-	-
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				<b>20.197.955,00</b>	<b>20.326.002,00</b>	<b>20.420.602,00</b>
<b>B)</b>	<b>COSTO DELLA PRODUZIONE</b>					
<b>I)</b>	<b>CONSUMO DI BENI E MATERIALI</b>					
	010.	ACQUISTI		818.573,00	834.944,00	847.468,00
	020.	VARIAZIONE DELLE RIMANENZE		-	-	-
<b>II)</b>	<b>SERVIZI</b>					
	010.	PRESTAZIONI SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA		1.222.175,00	1.246.619,00	1.265.318,00
	020.	SERVIZI APPALTATI		2.831.600,00	2.888.232,00	2.931.555,00
	030.	MANUTENZIONI		400.000,00	408.000,00	414.120,00
	040.	UTENZE		780.000,00	795.600,00	807.534,00
	050.	CONSULENZE E COLLABORAZIONI		141.500,00	141.500,00	141.500,00
	060.	ORGANI ISTITUZIONALI		55.300,00	55.300,00	55.300,00
	070.	SERVIZI DIVERSI		152.500,00	152.500,00	152.500,00
<b>III)</b>	<b>GODIMENTO BENI DI TERZI</b>					
	010.	GODIMENTO BENI DI TERZI		8.000,00	8.000,00	8.000,00
<b>IV)</b>	<b>COSTO PER IL PERSONALE</b>					
	010.	SALARI E STIPENDI		10.239.127,00	10.239.127,00	10.239.127,00
	020.	ONERI SOCIALI		2.967.354,00	2.967.354,00	2.967.354,00
	030.	T.F.R.		381.266,00	381.266,00	381.266,00
	050.	ALTRI COSTI		4.000,00	4.000,00	4.000,00
<b>V)</b>	<b>AMMORTAMENTI</b>					
	010.	AMMORTAMENTI		105.000,00	112.000,00	114.000,00
<b>VI)</b>	<b>ACCANTONAMENTI</b>					
	010.	SVALUTAZIONE DEI CREDITI		-	-	-
	020.	ACCANTONAMENTI PER RISCHI		-	-	-
<b>VII)</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>					
	010.	ONERI DIVERSI DI GESTIONE		60.450,00	60.450,00	60.450,00
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				<b>20.166.845,00</b>	<b>20.294.892,00</b>	<b>20.389.492,00</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE</b>				<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>
<b>C)</b>	<b>PROVENTI ONERI FINANZIARI</b>					
<b>I)</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>					
	010.	PROVENTI FINANZIARI		1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>II)</b>	<b>INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI</b>					
	010.	INTERESSI PASSIVI		1.000,00	1.000,00	1.000,00
	020.	ALTRI ONERI FINANZIARI		-	-	-
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>D)</b>	<b>PROVENTI ONERI STRAORDINARI</b>					
<b>001.</b>	<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>					
<b>002.</b>	<b>ONERI STRAORDINARI</b>					
	010.	ONERI STRAORDINARI		-	-	-
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>				<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>
<b>E)</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>					
<b>001.</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>					
	010.	IMPOSTE SUL REDDITO		31.110,00	31.110,00	31.110,00
<b>TOTALE IMPOSTE</b>				<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>	<b>31.110,00</b>
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>				<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>