



A.P.S.P. GIOVANNI ENDRIZZI
LAVIS (TN)

PIANO PROGRAMMATICO TRIENNALE
2025-2026-2027

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 17/01/2025



SOMMARIO

PREMESSA	3
Finalità del piano triennale e valori di riferimento	3
Le finalità istituzionali dell'APSP "Giovanni Endrizzi"	4
Oltre la pandemia da Covid: mantenere i livelli raggiunti di qualità dei servizi con la massima attenzione alle strategie di gestione del personale sanitario e al costante monitoraggio dell'impiego delle risorse economiche disponibili.....	5
CONTESTO DI RIFERIMENTO	7
COME SIAMO OGGI	9
Servizi erogati dalla APSP Giovanni Endrizzi	9
Uno sguardo alle persone accolte nella RSA.....	10
Nuclei ad alto fabbisogno assistenziale	11
Strutture e attrezzature a disposizione	11
Principi organizzativi generali	12
COME VOGLIAMO ESSERE DOMANI	14
GLI OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI	15
1. Promuovere azioni di efficientamento dell'impiego delle risorse economiche disponibili	15
2. Qualificare e consolidare i servizi residenziali attualmente gestiti.....	15
3. Migliorare la qualità di vita e il benessere dei residenti	16
4. Avviare servizi semiresidenziali.....	18
5. Avviare servizi di informazione e sostegno per caregivers di persone con demenza assistite a domicilio:.....	18
6. Consolidare il servizio di fisioterapia per esterni a pagamento:.....	19
7. Promuovere forme di innovazione organizzativa al servizio della qualità	19
8. Promuovere il mantenimento delle certificazioni di qualità e sicurezza.....	19
9. Promuovere forme di benessere del personale a livello individuale ed organizzativo	20
10. Promuovere azioni di fund-raising e di ricerca e valorizzazione dei volontari.....	20
11. Promuovere azioni per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza....	21
12. Promuovere la collaborazione con altre A.P.S.P.	21
RISORSE UMANE, ECONOMICHE E STRUMENTALI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ..	21
PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E FINANZIARIO	22



PREMESSA

Finalità del piano triennale e valori di riferimento

Il piano triennale rappresenta :

- lo strumento di comunicazione istituzionale tra l’Azienda, i portatori di interesse e gli Enti Locali coinvolti, in cui si dà conto della direzione intrapresa, si fissano i traguardi che l’Azienda intende raggiungere, si rendono coerenti i traguardi con le condizioni più generali di sistema;
- un patto tra i diversi attori in cui ognuno si impegna a contribuire secondo il proprio ruolo e possibilità a fronte di precisi impegni;
- la sfida e l’impegno che la direzione propone agli operatori, il quadro delle opportunità di sviluppo e di crescita, ma anche dei limiti e delle condizioni necessarie per perseguire e sfruttare le opportunità;
- il messaggio che l’Azienda propone alla collettività, il ruolo che essa intende giocare nell’insieme dei meccanismi ed Istituzioni che si danno carico del soddisfacimento di bisogni tanto rilevanti da essere considerati collettivi;
- il punto di riferimento per le decisioni e il sistema aziendale che, attorno alle logiche delineate e alle priorità individuate, si organizza e attrezza con gli opportuni strumenti.

L’orientamento strategico dell’Azienda si ispira ad alcuni valori di riferimento che ne definiscono la funzione sociale; tali **principi** sono riconducibili a quattro ambiti distinti ma profondamente integrati:

- principi etico-politici, legati alla concezione dell’uomo a valori sottesi allo svolgimento dell’azione (indissolubili ed immutabili);
- principi di servizio pubblico, legati all’interpretazione delle finalità specifiche del servizio pubblico e delle modalità di soddisfacimento dei bisogni espressi dalla popolazione nel suo divenire; richiedono quindi un continuo adattamento del servizio alle trasformazioni dell’ambiente esterno, attraverso spinte e processi di innovazione e cambiamento;
- principi di sviluppo economicamente sostenibile e di corretta gestione nell’uso delle risorse, legati più specificatamente ad una corretta interpretazione della dimensione aziendale,



garantendo l'equilibrio delle risorse economico-finanziarie e la buona gestione del patrimonio;

- principi di universalità dell'accesso, come ricerca attiva per favorire le fasce più deboli, vedendo il mix di servizi come una risposta di integrazione.

Le finalità istituzionali dell'APSP "Giovanni Endrizzi"

La APSP Giovanni Endrizzi opera nell'ambito dei servizi socio assistenziali ed in particolar modo nell'ambito dell'assistenza alle persone anziane, ed è orientata a produrre utilità sociale in una logica di forte integrazione con le comunità di riferimento.

L'obiettivo dell'APSP, con una storia quasi secolare dedicata alle persone non autosufficienti, è quello di rappresentare un punto di riferimento organizzativo, gestionale, professionale, nel campo dell'assistenza alle persone bisognose.

Gli **scopi** che l'azienda si è attribuita con lo Statuto, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 46 del 16/03/2017, sono i seguenti:

- a) contribuire alla programmazione sociale e socio-sanitaria e di governo delle politiche sociali, in forma diretta o associata, nelle modalità previste dalle normative vigenti, anche attuando e promuovendo studi e ricerche nei propri settori di attività;
- b) erogare e promuovere, anche in forma sperimentale o integrativa, interventi e servizi nell'ambito del sistema di politiche sociali e socio sanitarie [...]
- c) realizzare attività strumentali volte alla ottimizzazione dei servizi e degli interventi [...], alla valorizzazione del patrimonio dell'ente ed al finanziamento delle attività istituzionali dello stesso;
- d) aggiornare, rispetto alle mutate esigenze del contesto storico - sociale, le volontà originarie dei fondatori dell'ente che prevedevano attività di assistenza e beneficenza in favore dei residenti del Comune di Lavis.

La APSP mira a creare interazione fra gli attori sociali coinvolti nella programmazione delle politiche sociali riguardanti la popolazione anziana, contribuendo a costruire fiducia reciproca e bilanciando la reale capacità di offerta di servizi con le aspettative del territorio.



L'APSP è un'organizzazione aperta, capace di dialogare con tutti i soggetti interessati. Eroga nelle sue strutture residenziali un servizio di qualità inteso come capacità di ricreare un ambiente di vita in cui la persona sia realmente e concretamente riconosciuta nei suoi valori, proponendo l'idea di "Una casa dentro la comunità".

E' intitolata al cittadino Giovanni Endrizzi, un lavisano che si è fatto carico di iniziare la gestione negli anni dal 1925 al 1928, a testimonianza del radicamento dell'APSP nel territorio di appartenenza.

La nuova sfida: governare il cambiamento e la crescente complessità dei processi assistenziali e amministrativi in un contesto di variabilità ed incertezza.

L'anno 2024 è stato un anno che ci ha richiesto di accogliere e gestire le nuove sfide legate ai mutamenti del contesto generale in cui opera la APSP.

Dal punto di vista economico, è stato un anno caratterizzato da un positivo andamento della domanda di servizi sia in termini di richiesta di posti letto a pagamento, ossia accreditati e non finanziati, sia in termini di attività di fisioterapia per utenti esterni. A questo buon andamento dei ricavi residenziali e dei ricavi derivanti da attività rivolte alla cittadinanza, si sono aggiunti – tra i fattori positivi - una graduale riduzione del tasso di inflazione, che ha raggiunto livelli più bassi rispetto a quelli previsti, ed una riduzione della oscillazione dei costi energetici.

Tutto ciò ha consentito di chiudere il bilancio 2024 presumibilmente in pareggio. Sotto il profilo strettamente economico, il 2025 si presenta come un anno in cui la possibilità di aumentare la retta alberghiera rispetto a quella del 2024 e l'incremento della tariffa sanitaria provinciale che incorpora, oltre alla copertura dei maggiori oneri contrattuali del personale, anche un potenziamento del parametro assistenziale, infermieristico e di coordinamento sanitario, mette la APSP Giovanni Endrizzi nelle condizioni di investire sul miglioramento della qualità dei servizi, pur con una notevole attenzione a tutte le misure di efficientamento nell'uso delle risorse economiche disponibili.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna dei servizi, il 2024 è stato caratterizzato da due importanti criticità:

- il turnover del personale assistenziale ed infermieristico e, più in generale, la crescente difficoltà nel reperire infermieri ed operatori socio-sanitari, disponibili sul mercato del



lavoro in misura insufficiente rispetto alla domanda proveniente dalle strutture sia residenziali che ospedaliere.

- Il venir meno improvviso della disponibilità di uno dei due medici stabilmente in servizio nella RSA da molti anni, e la conseguente grande difficoltà a reperire il nuovo medico sostituto.

Questa importante criticità, destinata a perdurare nel tempo, pone l'intera organizzazione davanti ad una sfida che richiede costante impegno a trovare strategie di reperimento e di fidelizzazione dei professionisti sanitari, in modo che, una volta inseriti nella RSA, possano apprezzare gli aspetti positivi del lavoro sanitario e assistenziale svolto in una residenza per anziani e rinuncino a proposte di lavoro provenienti dall'Azienda Provinciale per i servizi sanitari.

La fidelizzazione del personale sanitario passa attraverso una valorizzazione del loro ruolo all'interno della RSA, attraverso il loro coinvolgimento in gruppi di lavoro di miglioramento dell'assistenza, attraverso la leva del potenziamento delle loro competenze, sia tecnico-sanitarie che relazionali, tali da consentire loro di conoscere ed apprezzare il senso del lavoro svolto a beneficio della salute e della qualità di vita dei residenti. Grande importanza rivestono anche le politiche di gestione del personale a favore della conciliazione del lavoro con la vita privata ed il supporto psicologico dei professionisti della cura, così esposti al rischio di stress lavorativo e burn-out.

Dal punto di vista della **qualità dei servizi offerti ai residenti**, si è convinti che la RSA debba essere luogo di cura e, al tempo stesso, luogo di vita e di benessere per gli anziani che vivono al suo interno un tratto importante della loro esistenza: pertanto, si ritiene importante confermare gli obiettivi strategici inerenti la qualità dei servizi che producono impatto sulla salute delle persone e sul loro benessere generale, valorizzando i diritti fondamentali all'autodeterminazione e alla libertà ed investendo sui progetti collegati alla salute e alla socialità.



CONTESTO DI RIFERIMENTO

Riguardo al contesto di riferimento, i dati statistici evidenziano nel medio e lungo periodo *l'aumento dell'aspettativa di vita*, che comporta l'aumento del numero di persone anziane, con il conseguente aumento tra queste di persone con problemi di salute.

In un contesto di risorse economiche in calo, sarà importante saper coniugare l'incremento della domanda di servizi proveniente dalle persone anziane e con problemi legati alla non autosufficienza, con la sostenibilità dei costi.

L'attuale indirizzo delle politiche sociali ha l'obiettivo di ritardare l'accesso alle persone non autosufficienti nelle strutture residenziali preposte e ad alta intensità di assistenza, ritenute più costose. Sarà necessario individuare misure di miglioramento organizzativo che consentano di fronteggiare l'incremento della domanda e della gravità degli utenti, senza compromettere la qualità ed i livelli di assistenza.

Per predisporre il Piano programmatico triennale 2025-2027 ci si è avvalsi di alcuni dati statistici, e, in particolare:

- a) La composizione della popolazione per classi di età, con particolare riferimento alle persone oltre i 65 anni nel territorio di specifica competenza dell'APSP;
- b) L'indice di invecchiamento, ovvero il rapporto tra la popolazione anziana >65 anni e la popolazione residente media dell'anno, moltiplicato per 100, nel territorio di specifica competenza dell'APSP, negli anni 1987 e 2022;

Si evidenzia che alla data del 31/12/2024 la APSP di Lavis gestisce una Residenza Sanitaria Assistenziale che accoglie 101 persone provenienti per il 33% dal Comune di Lavis, per il 23% dalla piana Rotaliana, per il 16% dalla Valle di Cembra, per il 12% dalla Val di Non e per il 15% da Trento e Val d'Adige.

Nell'analizzare alcuni aspetti dell'evoluzione demografica si è quindi preso in considerazione l'ambito geografico della Comunità Rotaliana Königsberg, della Valle di Cembra e di Trento.

I dati ricavati dalle tabelle riportate dall'annuario statistico della Provincia Autonoma di Trento 2022, sulla popolazione residente, in riferimento alla Comunità Rotaliana Königsberg, valle di



Cembra e Val d'Adige, considerati come bacino di utenza, mettono in chiara evidenza come il numero degli anziani ivi residenti sia di fatto aumentato in maniera considerevole.

L'esame dei dati dimostra infatti che:

- Nell'ambito del territorio considerato, al 01/01/2023 la popolazione residente che supera i 65 anni di età è la seguente:

Territorio	N. residenti 01/01/2023	N. residenti >65 anni 01/01/2023	% residenti >65 anni sul totale
Comunità Rotaliana- Konigsberg	30.858	6.453	21%
Valle di Cembra	10.989	2.561	23%
Val d'Adige	122.381	29.098	24%
Totale	164.228	38.112	

- L'indice di invecchiamento, ovvero il rapporto tra la popolazione anziana >65 anni e la popolazione residente media dell'anno, moltiplicato per 100, nel periodo dal 1987 al 2022 è incrementato considerevolmente in tutti e tre i territori considerati, come si vede nella tabella seguente:

Territorio	Indice di invecchiamento Anno 1987	Indice di invecchiamento Anno 2022	Incremento %
Comunità Rotaliana- Konigsberg	12,6	20,9	66%
Valle di Cembra	15,6	23,3	49%
Val d'Adige	13,9	23,8	71%



COME SIAMO OGGI

Servizi erogati dalla APSP Giovanni Endrizzi

La APSP Giovanni Endrizzi:

- Eroga servizi socio-sanitari ed assistenziali - nell'ambito di una **Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA)** - a persone non autosufficienti, con disabilità psichica, fisica o sensoriale, non assistibili a domicilio;
- accoglie ventuno persone che convivono con la demenza e con comportamenti problematici in un nucleo specializzato della RSA, chiamato **nucleo C.A.S.A.** (Con allegria Siamo Assieme);
- soddisfa i bisogni temporanei di assistenza socio-assistenziale e sanitaria di persone non autosufficienti, mettendo a disposizione **posti letto di sollievo** nell'ambito della RSA;
- promuove il recupero dell'autonomia di persone autosufficienti e parzialmente autosufficienti attraverso l'erogazione di prestazioni socio-assistenziali e ricreative in una struttura residenziale di **Casa di soggiorno**;
- Eroga prestazioni di **fisioterapia per utenti esterni**, in regime privatistico; dal 2022 è stata sospesa l'erogazione delle prestazioni in convenzione con l'Azienda provinciale per i Servizi sanitari a causa delle tariffe riconosciute dalla APSS insufficienti a coprire i costi sostenuti;
- Prepara e distribuisce **pasti a domicilio** per gli utenti della Comunità di valle Rotaliana-Königsberg;
- Mette a disposizione **tre mini alloggi protetti** destinati ad accogliere anziani che, pur conducendo una vita autonoma, necessitano di servizi, di protezione ed appoggio, oppure adulti a rischio di emarginazione;
- Mette a disposizione **un mini alloggio semiprotetto** destinato ad accogliere persone con storia psichiatrica consolidata, con bisogni assistenziali medi o modesti.
- È proprietaria di **vigneti**, oggetto di lasciti di residenti, che sono stati affittati ad una impresa agricola per un periodo di cinque anni rinnovabili di altri cinque;
- È proprietaria di un **frutteto**, le cui lavorazioni fino al 2024 sono state affidate ad una impresa agricola;



Uno sguardo alle persone accolte nella RSA

La situazione dei posti letto:

Descrizione	n. posti letto
RSA	97
<i>di cui: finanziati</i>	92
<i>a pagamento</i>	5
Casa di soggiorno	4
TOTALE	101

Residenti presenti in RSA per classi di età al 31/12/2024:

Fascia di età	Donne	Uomini	Totale persone
Fino a 59	0	1	1
60-70	8		8
71 - 80	4	10	14
81 - 90	42	8	50
91 - 100	24	4	28
Totale	78	23	101

Età media dei Residenti al 31/12/2024:

Maschi	Femmine
79	87

Provenienza geografica dei Residenti al 31/12/2024:

Provenienza geografica	n. residenti	% sul totale
Lavis	33	32,67
Piana Rotaliana	24	23,76
Val di Cembra	16	15,84
Val di Non	12	11,88
Valle di Sole	1	0,99
Trento e Val d'Adige	15	14,85
Totale	101	100%



Nuclei ad alto fabbisogno assistenziale

Alla RSA sono riconosciuti due nuclei ad alto fabbisogno assistenziale: un nucleo demenze gravi e un nucleo ad alto fabbisogno sanitario, comprendente il primo 10 residenti ed il secondo 5 residenti. Il nucleo per demenze gravi è stato aumentato da 5 a 10 posti letto con le Direttive provinciali per le RSA dell'anno 2021.

Strutture e attrezzature a disposizione

La APSP svolge la sua attività su tre strutture: una nuova palazzina, denominata “Corpo Paganella”, abitata dal 2007, adatta alle esigenze della tipologia di utenza e rispettosa di tutte le normative di sicurezza vigenti; un “Corpo storico” completamente ristrutturato ed abitato dal 2010 ed infine una struttura chiamata “Corpo Avisio”, della quale è in uso il solo piano terra; per i lavori di demolizione e ricostruzione di questo edificio la A.P.S.P. ha ricevuto un finanziamento provinciale nel mese di dicembre 2017.

Dopo un lungo e complesso iter procedurale volto all'approvazione del progetto esecutivo a all'ottenimento di risorse provinciali sufficienti a rendere il progetto appaltabile, nel corso del 2022 è stata bandita dall'APAC (Agenzia Provinciale per gli appalti ed i contratti) la gara d'appalto, che purtroppo è andata deserta. Molte delle quindici imprese invitate hanno scritto di dover rinunciare a presentare offerta a causa dei prezzi non congrui, considerato il contesto di mercato caratterizzato da un forte incremento dei prezzi dei materiali.

Nel corso del 2023 il progetto esecutivo è stato adeguato ai prezzi del nuovo prezzario PAT, la Provincia ha riconosciuto un finanziamento aggiuntivo a copertura dei maggiori costi derivanti dall'applicazione dei nuovi prezzi.

L'APAC ha bandito la nuova gara d'appalto nel corso del mese di dicembre 2024.

La APSP si avvale inoltre dell'ausilio di attrezzature sanitarie assistenziali e di fisioterapia sufficienti a supportare l'attività sia assistenziale che riabilitativa. A partire dalla fine del 2024 l'acquisto di attrezzature sanitarie e assistenziali è nuovamente sostenuto da contributi provinciali che possono coprire fino al 75% della spesa ammissibile.



Principi organizzativi generali

- **Pianificazione-controllo.** Il lavoro è organizzato secondo la logica: pianificare gli obiettivi, realizzare e registrare le azioni per raggiungerli; monitorare, valutare ed analizzare le attività al fine di attuare azioni di miglioramento. L'esito di tale approccio è intimamente legato alle capacità, all'impegno, alla professionalità e alla sensibilità delle persone che partecipano all'erogazione delle prestazioni.
- **Lavoro di gruppo per obiettivi:** scelta gestionale che mira fundamentalmente a creare senso di identità e di appartenenza, a facilitare l'adesione a scelte organizzative, a promuovere l'effettiva partecipazione alla vita dell'ente, a valorizzare le responsabilità individuali.
- **Lavoro in equipe multi professionale:** al fine di valorizzare le competenze specifiche di ogni professione in un'ottica di presa in carico globale della persona residente e valorizzazione del lavoro di gruppo. Cuore del servizio prestato ai residenti è la definizione e l'attuazione del Piano Assistenziale Individualizzato.
- **Coinvolgimento del personale:** risalta, come elemento caratterizzante il nostro servizio residenziale, la centralità umana. Per tanto è favorita la partecipazione del personale alle scelte dell'ente nella direzione di un processo di valorizzazione delle persone e del lavoro che svolgono.
- **Formazione permanente del personale** che parte dall'effettiva analisi del fabbisogno di formazione sentito nell'ente, al fine di valorizzare e migliorare le competenze professionali espresse dal personale.
- **Coinvolgimento residenti, familiari, volontari** nella logica della partecipazione al servizio e al mantenimento di fitte reti sociali, apertura della struttura e radicamento nel territorio.
- **Certificazione del sistema di gestione della qualità:** persone e processi rappresentano le dimensioni costitutive del servizio; la certificazione ci permette di definire e tenere sotto controllo i processi.
- **Certificazione del Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro** per garantire standard massimi di sicurezza a tutte le persone che sono presenti in struttura, attraverso l'individuazione dei rischi, l'attuazione di attività di informazione/formazione e prevenzione nei luoghi di lavoro.



- **Adesione al modello “Marchio Qualità & Benessere”** per il miglioramento continuo dei fattori che determinano il benessere degli anziani residenti;
- **Adesione al progetto “Indicare Salute”** di UPIPA, che permette la rilevazione sistematica, il monitoraggio e l’analisi comparata con tutte le RSA che aderiscono al progetto, dei principali indicatori clinico-assistenziali relativi alle attività della RSA; esso è finalizzato a migliorare la governance dei processi assistenziali e sanitari.



COME VOGLIAMO ESSERE DOMANI

- ✦ Vogliamo continuare ad **investire per il miglioramento della qualità di vita** delle persone accolte nella RSA, eccellendo nel garantire ai nostri residenti una vita senza dolore e senza limitazioni di movimento, cioè liberi da mezzi di contenzione.
- ✦ Vogliamo **diventare un punto di riferimento** per l'intera Comunità di Valle nell'accoglienza e nella gestione delle persone che vivono con **demenza**.
- ✦ Vogliamo **offrire consulenza, formazione, laboratori benessere alle famiglie** e agli assistenti familiari che si prendono cura a casa di persone che vivono con demenza.
- ✦ Vogliamo **aprirci maggiormente al territorio**, offrendo servizi nuovi per utenti esterni, sia a livello residenziale che a domicilio.
- ✦ Vogliamo essere una **Casa aperta alla Comunità**, che promuova iniziative di scambio tra i residenti ed i cittadini.
- ✦ Vogliamo **fare rete** con le altre due A.P.S.P. della Comunità di valle Rotaliana-Konigsberg, con le istituzioni pubbliche (Comune, Comunità di valle), con i soggetti privati (cooperative sociali), con scuole, associazioni culturali, ricreative, sportive, per promuovere collaborazioni stabili e favorire iniziative a favore degli anziani, con reciproci effetti positivi.
- ✦ Vogliamo **migliorare il comfort** dei residenti, ristrutturando la struttura denominata "Corpo Avisio" e migliorando la vivibilità di alcuni spazi comuni nei corpi attualmente abitati.
- ✦ Vogliamo **promuovere il benessere del personale** a livello individuale e lavorativo.
- ✦ Vogliamo trovare **soluzioni innovative di raccolta di fondi**, a supporto di progetti di miglioramento della qualità della vita dei residenti e di progetti di avvio di nuovi servizi sul territorio.



GLI OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI

1. Promuovere azioni di efficientamento dell'impiego delle risorse economiche disponibili

☐ Azioni di monitoraggio del budget

- Monitorare il budget con frequenze differenziate a seconda della tipologia e della rilevanza del costo e del ricavo, dando priorità al controllo dei principali dati del personale e delle presenze;

☐ Azioni di contenimento dei costi e di aumento dei ricavi

- Costante ricerca di azioni di contenimento dei costi, attraverso procedure di programmazione degli acquisti, di confronto anche informale tra più operatori economici, di valutazione delle possibili alternative per valutare i fabbisogni di acquisto.
- Ottimizzare la copertura dei posti letto autorizzati ma non finanziati, attraverso forme efficaci di comunicazione delle disponibilità sul territorio e attraverso la creazione ed il rafforzamento di una rete di collaborazione con coordinatori di percorso, medici di base, assistenti sociali, infermieri domiciliari.

2. Qualificare e consolidare i servizi residenziali attualmente gestiti

☐ RSA:

- Perseguire la continua qualificazione dei servizi erogati a livello residenziale, attraverso l'applicazione di un modello organizzativo ed assistenziale basato sulla *specializzazione per nuclei*, sulla valorizzazione delle figure di responsabilità e coordinamento intermedie, sulla valorizzazione delle dimensioni che impattano maggiormente sul benessere dell'anziano;
- Sostenere il consolidamento dei nuclei attraverso:
 - la formazione continua e la supervisione dell'equipe del nucleo e dei responsabili di nucleo;



- laboratori benessere per il personale per fornire gli strumenti per contrastare lo stress;
- puntare al riconoscimento di ulteriori n. 10 posti del nucleo per demenze come posti ad alto fabbisogno assistenziale (ulteriori rispetto ai dieci posti letto già riconosciuti), per poter sostenere economicamente il potenziamento dell'organico impiegato nel nucleo C.A.S.A. di notte e di giorno;
- perseguire l'incremento del numero di posti letto accreditati, già riconosciuti nella domanda di ammissione al finanziamento provinciale dei lavori di demolizione con ricostruzione del "Corpo Avisio", per dare risposta alla crescente domanda di servizio residenziale oggi ancora non soddisfatta ed ottimizzare i processi gestionali interni;

❑ Casa di soggiorno:

- Far conoscere sul territorio la casa di soggiorno come opportunità di vita per gli anziani ancora autosufficienti, ma bisognosi di un ambiente più protetto rispetto a quello della propria casa. Attivare forme integrate di comunicazione per valorizzare sia l'ambiente di vita (mansarda) che i servizi offerti.
- Promuovere in varie forme la disponibilità dei quattro posti per anziani autosufficienti, con la finalità di creare una lista di attesa dalla quale attingere nel caso in cui si liberi un posto.

3. Migliorare la qualità di vita e il benessere dei residenti

➡ **Per la libertà**

- Promozione della libertà di movimento del residente: mantenimento della eliminazione dei mezzi di contenzione fisica raggiunta nel 2024;
- Promozione della libertà di scelta dei residenti in alcuni ambiti della vita quotidiana e di forme innovative di coinvolgimento dei residenti nelle decisioni che li riguardano;

➡ **Per la socialità**

- Promuovere le opportunità di incontro e di relazione con la comunità, sia attraverso le uscite e la partecipazione dei residenti agli eventi organizzati a livello locale, sia



attraverso iniziative all'interno della residenza che vedano la partecipazione delle diverse associazioni locali.

➡ **Per la salute**

- Promozione della capacità di rilevazione e gestione del dolore nei residenti, per garantire una vita non gravata dal dolore fisico;
- Sensibilizzazione di tutti i professionisti dell'equipe nel trattamento dei residenti in condizione di fine vita e con dolore cronico, attraverso i metodi e le tecniche delle cure palliative; implementazione di una specifica procedura redatta nel 2024, con la supervisione di un medico palliativista dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari;
- Monitoraggio del progetto interno di miglioramento sulla gestione dell'alvo, avviato nel 2023, finalizzato alla riduzione dell'uso dei lassativi e di pratiche invasive per contrastare la stipsi;
- Promozione di strumenti per la prevenzione, la sorveglianza e il controllo delle infezioni correlate all'assistenza, con la supervisione di un esperto;
- Promozione di azioni volte alla riduzione della contenzione farmacologica;
- Promozione di un approccio multiprofessionale nella relazione e nella cura delle persone con demenza e con comportamenti problematici, attraverso anche la formazione sul campo e la supervisione all'equipe del nucleo demenze e degli altri nuclei, da parte di una neuropsicologa specializzata nell'approccio alle persone con demenza;
- Mantenimento dell'adesione al progetto Indicare Salute promosso da UIPA per il monitoraggio e il benchmarking tra le strutture aderenti dei principali indicatori clinici collegati alle attività assistenziali e sanitarie erogate, al fine di analizzarli in equipe e di impostare azioni di miglioramento mirate, includendo come nuovo ambito di monitoraggio anche quello delle cure di fine vita;
- Prosecuzione di un progetto interno di miglioramento sul governo del rischio clinico, avviato nel 2024, che porti alla sensibilizzazione e al coinvolgimento di tutti i settori interni alla APSP nel monitoraggio e nell'analisi in equipe degli indicatori collegati ai principali rischi clinici, al fine di impostare interventi condivisi di miglioramento continuo dell'assistenza.
- Promozione della deprescrizione farmacologica e dell'appropriatezza prescrittiva;



➤ **Per l'umanizzazione**

- Miglioramento continuo del processo di personalizzazione dell'assistenza, attraverso la progettazione individualizzata e l'attuazione e la verifica degli obiettivi contenuti nei Progetti assistenziali individualizzati (P.A.I.), con il coinvolgimento dei residenti e dei loro familiari.
- Promozione di iniziative di formazione, con il coinvolgimento di uno psicologo, sulla relazione di cura di qualità, umanizzante ed ispirata al rispetto dell'altro, in un'ottica di prevenzione del rischio di maltrattamento del residente.
- Promozione di pratiche di cura orientate alla umanizzazione della relazione di cura.

➤ **Per l'affettività**

- Promozione delle relazioni tra residenti e i loro familiari e, in genere, le persone per loro significative sul piano affettivo.
- Promozione delle attività assistite con gli animali a favore dei residenti più fragili dal punto di vista delle abilità visive, uditive, relazionali e a favore dei residenti che in genere beneficiano del rapporto con l'animale.

➤ **Per il comfort ambientale**

- Ricerca di soluzioni per migliorare il comfort ambientale dei residenti del corpo storico e del corpo Paganella, migliorando la vivibilità degli spazi comuni;
- Facilitare l'orientamento interno nella struttura attraverso una segnaletica più chiara e comprensibile.

4. Avviare servizi semiresidenziali

- Servizio di ospitalità diurna: verificare la possibilità di avviare un servizio di presa in carico diurna, flessibile, per persone da accogliere durante la giornata negli spazi della RSA.

5. Avviare servizi di informazione e sostegno per caregivers di persone con demenza assistite a domicilio:



- Avviare iniziative di informazione e sostegno ai familiari che assistono a casa persone con demenza.

6. Potenziare il servizio di fisioterapia per esterni a pagamento:

- Servizio di fisioterapia a pagamento: potenziare l'offerta di prestazioni fisioterapiche a persone esterne in regime privatistico, attraverso l'utilizzo di fisioterapisti dipendenti e liberi professionisti, come previsto nel budget triennale 2025-2027 e attraverso l'uso di un ulteriore ambulatorio fisioterapico interno alla RSA.

7. Promuovere forme di innovazione organizzativa al servizio della qualità

- Adeguamento del modello organizzativo-gestionale ai requisiti di qualità previsti dalla nuova normativa sull'accreditamento istituzionale delle RSA; al riguardo si precisa che alla APSP Giovanni Endrizzi è stato rinnovato per tre anni l'accreditamento istituzionale dal 13/09/2022 al 13/09/2025. Nel 2025 è previsto il nuovo audit per il rinnovo triennale dell'accreditamento.
- Riorganizzazione del servizio medico e di coordinamento sanitario, al servizio del miglioramento della qualità e dell'efficacia delle attività sanitarie e quindi della qualità di vita dei residenti.

8. Promuovere il mantenimento delle certificazioni di qualità e sicurezza

- Mantenimento del Marchio Qualità & Benessere al fine di promuovere azioni di miglioramento della qualità dei servizi partendo dagli esiti dell'autovalutazione e della valutazione dei fattori di benessere e qualità di vita del modello;
- Mantenimento della certificazione del sistema di gestione della qualità ISO 9001:2015 adeguando il sistema alla nuova normativa, con particolare riferimento all'ambito del governo del rischio clinico;
- Mantenimento della Certificazione del sistema di gestione della salute e sicurezza in conformità alla norma ISO 45001:2018, garantendo un continuo adeguamento del sistema alle novità normative.



9. Promuovere azioni di riqualificazione energetica, di sostenibilità ambientale, di innovazione digitale

- Individuazione di azioni di riqualificazione energetica che consentano il contenimento dei costi di gestione degli immobili.
- Promozione di misure volte a massimizzare la sostenibilità ambientale in un'ottica di riduzione degli sprechi e di contenimento della produzione dei rifiuti, contribuendo alla diffusione di una cultura di tutela dell'ambiente e del territorio.
- Promozione di azioni di innovazione digitale dei processi.

10. Promuovere forme di benessere del personale a livello individuale ed organizzativo

- Promozione del benessere individuale del personale ed organizzativo, attraverso il coinvolgimento di uno psicologo, attraverso forme di conciliazione della vita lavorativa con quella privata e attraverso scelte organizzative orientate a ridurre lo stress lavoro correlato e il rischio di burn out del personale.
- Promozione di azioni per la salute del personale, attraverso la sensibilizzazione verso stili di vita e comportamenti salutari e la proposta di attività di ginnastica posturale a condizioni vantaggiose.

11. Promuovere azioni di fund-raising e di ricerca e valorizzazione dei volontari

Progettare azioni di fund raising a sostegno di attività a favore dei residenti

- Promuovere progetti di raccolta fondi con il coinvolgimento delle istituzioni e delle associazioni locali.
- Costituire una ONLUS per la promozione di azioni volte a raccogliere fondi per il sostegno delle attività dei residenti.

Progettare azioni di ricerca e valorizzazione dei volontari

- Promuovere la ricerca di nuovi volontari attraverso iniziative mirate;



- Promuovere la valorizzazione, la formazione e il coinvolgimento dei volontari all'interno della RSA;

12. Promuovere azioni per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza

- Incrementare la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e integrità dei comportamenti del personale.
- Integrare il sistema di monitoraggio della sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO e il sistema aziendale di controllo e monitoraggio degli standard di qualità.
- Migliorare il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione previste nella sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO.
- Migliorare il sistema di monitoraggio dei contenuti dell' "Amministrazione trasparente".

13. Promuovere la collaborazione con altre A.P.S.P.

- Sostenere forme di collaborazione stabili innanzitutto con le A.P.S.P. della Comunità di valle Rotaliana-Konigsberg, ma anche con altre A.P.S.P. trentine disponibili a sottoscrivere convenzioni per procedure congiunte di appalto di beni e di servizi o relative alla selezione del personale.
- Ricercare forme di collaborazione con altre APSP per la selezione e l'inserimento di un dirigente medico.

RISORSE UMANE, ECONOMICHE E STRUMENTALI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per la realizzazione delle attività istituzionali e degli obiettivi strategici sopra illustrati, la APSP intende avvalersi delle risorse umane previste dalla dotazione organica definita dal vigente regolamento del personale dell'Ente, da ultimo modificato con delibera n. 32 del 13/12/2024.



Categoria	Livello	Numero posti (Tempi Pieni Equivalenti)
Direttore		1
D	Base	2
	Evoluto	0
C	Base	2
	Evoluto	22,17
B	Base	2,56
	Evoluto	59,23
A	Unico	4,22
TOTALE		92,18

Nel bilancio economico pluriennale 2025-2026-2027 tutte le annualità sono in pareggio ed evidenziano le previsioni di ricavi e costi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali in condizioni di equilibrio economico.

Le nuove attività istituzionali e i progetti di investimento indicati nel bilancio pluriennale saranno avviati previa acquisizione della relativa copertura finanziaria.

PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E FINANZIARIO

La valorizzazione del patrimonio immobiliare comprenderà i seguenti interventi che si svilupperanno nel triennio 2025-2026-2027:

- Ristrutturazione del "Corpo Avisio":
 - nel corso del 2022 è stata preparata la documentazione per la gara d'appalto dei lavori, che è stata esperita dall'APAC, Agenzia provinciale per gli appalti e i contratti;
 - la gara esperita è purtroppo andata deserta a causa dei prezzi ritenuti dai concorrenti non allineati ai prezzi correnti di mercato;



- nel corso del 2023 il progetto esecutivo è stato aggiornato ai prezzi del nuovo prezzario provinciale del 2023 e la PAT ha concesso alla APSP un ulteriore finanziamento a copertura dei maggiori costi per la realizzazione delle opere certe incluse nel progetto esecutivo derivanti dall'applicazione dei nuovi prezzi.
- la gara d'appalto è stata nuovamente esperita dall'APAC nel corso del mese di dicembre 2024 e se l'appalto sarà aggiudicato, l'avvio dei lavori può essere previsto per il 15/05/2025.
- Lavori di manutenzione straordinaria:
 - a) Alcuni interventi di miglioramento del comfort della sala da pranzo principale sono stati svolti nel corso del 2024. A copertura parziale dei costi dei lavori è stato riconosciuto un contributo da parte della Cassa Rurale.
 - b) i lavori di realizzazione della nuova area ecologica nel cortile interno della APSP antistante il parco faranno parte integrante delle cosiddette "Opere propedeutiche" incluse nel progetto esecutivo di lavori di demolizione e ricostruzione del "Corpo Avisio" sopra richiamati.
 - c) I lavori sulle facciate Nord, Est e Sud del "Corpo Paganella" per la risoluzione del problema di distacco di piastrelle saranno realizzati nel 2025, una volta ottenuta la concessione di un finanziamento provinciale a copertura dei costi previsti, nell'ambito degli interventi di dimensioni minori.
 - d) Nel 2025 potranno essere eseguiti interventi di potenziamento del raffrescamento delle sale soggiorno/pranzo dei nuclei della residenza.
 - e) Nel 2025 saranno svolti anche i lavori di allestimento della lavanderia provvisoria nell'interrato della RSA, che rimarrà in funzione fino al termine dei lavori di ristrutturazione del Corpo Avisio;
 - f) Nel triennio 2025 saranno programmati e realizzati anche i seguenti lavori di manutenzione straordinaria:
 - Intervento di sostituzione di uno dei generatori di calore, per il quale saranno richiesti i contributi del "conto termico";
 - Intervento di messa in sicurezza e sistemazione della vasca di raccolta delle acque nere nell'interrato della RSA.



- Valorizzazione del patrimonio finanziario

La valorizzazione del patrimonio finanziario richiederà l'analisi del fabbisogno di liquidità e l'investimento in forme sicure e remunerative delle somme eccedenti il fabbisogno ordinario, per periodi brevi eventualmente rinnovabili.

Il Presidente
F.to Alberto Giovannini

Il Direttore
F. to Delia Martielli