

Bilancio Preventivo Economico

e

Piano Programmatico

2026-2027-2028

Allegato alla deliberazione del C.d.A. n. 24 del 29 dicembre 2025

IL PRESIDENTE

Dott. ing. *Antonio Daprà*

IL DIRETTORE

Dott. *Gianni Delpero*

Premessa

Il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé, in quanto azienda pubblica di servizi alla persona, ispirandosi ai principi di efficacia, efficienza, economicità e pareggio di bilancio ha adottato - a partire dal 1° gennaio 2008 - un sistema contabile di tipo 'economico-aziendale', in sintonia con le norme ed i principi contabili vigenti.

Tale sistema informativo aziendale deve consentire l'analisi dei diversi fatti di gestione sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale.

Al fine di disporre di adeguati strumenti di analisi l'Azienda si dota dei seguenti documenti:

- a) bilancio preventivo economico triennale, comprensivo del piano programmatico;
- b) bilancio preventivo economico annuale (budget);
- c) bilancio di esercizio, che comprende:
 - Stato patrimoniale;
 - Conto economico;
 - Nota integrativa.

L'art. 4 del D.P.G.R. 13 aprile 2006 n. 4/L, "Approvazione del regolamento di esecuzione concernente la contabilità delle aziende pubbliche di servizi alla persona ai sensi del Titolo III della legge 7/2005", prevede che il Consiglio di amministrazione adotti il bilancio pluriennale, inteso quale strumento di programmazione e controllo dell'attività dell'azienda pubblica nel medio - lungo periodo, redatto in termini di competenza secondo i principi generali di bilancio, e che debba essere aggiornato annualmente proprio in occasione della presentazione del budget annuale, al cui schema si adegua, facendo coincidere la prima annualità del bilancio pluriennale con quella del budget annuale.

Il Regolamento di contabilità del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé - A.P.S.P., da ultimo approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 dd. 07.06.2017, con particolare riferimento al Capo III 'Ordinamento finanziario e contabile': art. 11 "Bilancio pluriennale", impone la redazione di un bilancio preventivo di durata triennale.

L'art. 5 del D.P.G.R. 13 aprile 2006 n. 4/L, "Approvazione del regolamento di esecuzione concernente la contabilità delle aziende pubbliche di servizi alla persona ai sensi del Titolo III della legge 7/2005", impone che unitamente al bilancio pluriennale, il Consiglio di

amministrazione approvati in allegato il "piano programmatico", allo scopo di illustrare gli aspetti socio-economici dell'utenza e dei servizi dell'azienda, indicando altresì le linee strategiche da perseguire e gli obiettivi da raggiungere; ed inoltre, il Regolamento di contabilità del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé - A.P.S.P., con particolare riferimento al Capo III 'Ordinamento finanziario e contabile', elenca sempre all'art. 11 "Piano programmatico triennale" i contenuti meritevoli di trattazione all'interno del piano.

Il Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali Malé, in qualità di Azienda Pubblica di Servizi alla Persona, opera nel rispetto della normativa provinciale e statale in materia di servizi socio-sanitari e assistenziali, perseguendo finalità di interesse pubblico e garantendo servizi a favore della popolazione anziana.

Il presente Piano Programmatico Triennale 2026-2028 è redatto in continuità con i documenti di programmazione precedentemente approvati e recepisce integralmente le direttive provinciali per l'anno 2026.

Esso rappresenta lo strumento di indirizzo strategico attraverso il quale l'Ente definisce le proprie linee di sviluppo organizzativo, assistenziale ed economico nel medio periodo.

1. Breve analisi gestionale 2025 relativa al Piano precedente

L'analisi compiuta della gestione relativa all'anno 2025 è di competenza della relazione allegata al bilancio. È comunque utile in questa sede una breve valutazione dello stato dell'arte relativamente a quanto previsto e realizzato nel piano precedentemente approvato.

Le direttive per l'assistenza sanitaria ed assistenziale a rilievo sanitario a favore degli ospiti non autosufficienti delle Residenze Sanitarie Assistenziali (R.S.A.) per il 2025, approvate dalla Giunta provinciale di Trento con deliberazione n. 2253 del 23.12.2024, prevedevano la possibilità per gli enti gestori che applicano una retta alberghiera base 2024 inferiore alla media ponderata delle rette alberghiere 2024 (€ 50,51), di aumentare l'importo della retta al massimo di € 3,00, purché la retta non superasse la media ponderata 2024 aumentata di € 2,00 (€ 52,51). Il Consiglio di Amministrazione deliberava in data 24.12.2024 di apportare alla retta alberghiera un aumento giornaliero pari ad € 0,50. Questo importo consente al bilancio di esercizio 2025 in previsione, con i dati attuali, un sostanziale pareggio, consentendo un utile presunto in chiusura grazie in particolare al conteggio favorevole di interessi bancari attivi.

Riguardo alla valorizzazione del patrimonio, sono stati conclusi i lavori di sostituzione dell'ascensore oleodinamico parzialmente finanziato con contributo provinciale. In questi mesi di utilizzo la dotazione di un nuovo ascensore ha consentito un incremento notevole di qualità negli spostamenti all'interno dell'edificio.

È stata affidata ad un professionista la redazione di una Diagnosi Energetica per Conto Termico, con l'obiettivo di accedere a finanziamenti per efficientamento energetico.

È stato realizzato l'unico ambulatorio di piano progettato nel corso del 2024. L'ambulatorio infermieristico è ora operativo al terzo piano, mentre è stata realizzata una stanza ulteriore al quarto piano in sostituzione del vecchio ambulatorio. La precedente disposizione di due ambulatori di piano comportava una duplicazione di lavorazioni (es. controllo scadenze farmaci e carrello emergenze) e di attrezzatura (es. pc, ecg) spesso irrazionale. La creazione di un unico ambulatorio, con funzioni anche di farmacia, ha comportato vantaggi organizzativi. In conseguenza della nuova disposizione, sono state apportate modifiche organizzative. È stato inoltre riorganizzata la colazione di una buona parte dei residenti nella sala ristorante al piano 1, anziché al piano di competenza, con l'acquisto di una macchina per le colazioni.

Si è provveduto a sostituire l'impianto di chiamata ai piani 3,2,1 e 0. Il progetto è stato finanziato in gran parte dal Servizio Politiche Sanitarie della Provincia di Trento. I vecchi terminali erano ormai rovinati (non consentivano la corretta lettura delle chiamate) ed insostituibili, in quanto non più presenti sul mercato. Considerato il precedente intervento nei piani 4 e 5, attualmente tutto l'edificio è ammodernato.

Sono stati installati i sollevatori fissi a binario nelle stanze di degenza. Questa soluzione permette ai dipendenti di evitare lo spostamento di sollevatori mobili da una stanza all'altra, salvaguardando inoltre le porte, i mobili e le pareti murarie. Permette inoltre un maggiore spazio di manovra agli operatori nelle stanze. Analogo intervento è stato realizzato nei bagni clinici di piano. Questa soluzione, molto efficace dal punto di vista pratico, comporta tuttavia costi di manutenzione ordinaria preventiva, dei quali sarà necessario tenere conto nei prossimi esercizi economici.

Sono state realizzati lavori di ripristino sugli intonaci interni ed esterni dell'edificio da parte di due diverse ditte di pittura edile ed un intervento di rimodulazione degli spazi nel bagno clinico del quarto piano.

È stata sostituita la centralina dell'impianto antincendio, migliorando l'eventuale segnalazione di incendi.

Sono state sostituite le due vecchie vasche nel bagno clinico del terzo e del quarto piano.

La caldaia a biomassa, il cui funzionamento è stato avviato nel 2014, denota problemi di corrosione della muratura dei forni ed ha necessitato di costosi interventi di manutenzione straordinaria, che proseguiranno nel 2026.

In due appartamenti di via della Gana 14, si è provveduto alla manutenzione straordinaria dei pavimenti con rimozione della vecchia pavimentazione, consentendo una migliore sicurezza nella deambulazione degli occupanti, oltre a un miglior decoro.

L'utilizzo di un'autovettura attrezzata per carico di una carrozzina, dotata di un verricello per agevolare le operazioni, acquistata nell'autunno 2024, ha ovviato alle difficoltà relative al trasporto per gli utenti del servizio di presa in carico diurna e continuativa, nonché per le visite specialistiche.

Nel corso del 2025 sono state presentate domande al Servizio Politiche Sanitarie della Provincia di Trento per richiedere contributo per acquisto attrezzature, apparecchiature, ed arredi ai sensi dell'art. 19 bis della L.P. 28.05.1998, nr. 6, per l'acquisto di lavasciuga verdure, generatore di continuità, lava-centrifuga, lampade di emergenza 175 lm, lampade di emergenza 280 lm, sollevatore a binario lineare, barella doccia, mixer ad immersione, materasso antidecubito con compressore, macchina per colazioni, separatori su ruote, materassi, materassini antidecubito per carrozzine, sollevatore attivo, sollevatori a soffitto, personal computer, personal computer con microfono e monitor, videoproiettore, tavoli, lampade di emergenza, carrelli pulizie attrezzati in materiale antibatterico, separé per stanza di degenza. La gran parte di queste attrezzature sono già state acquistate.

Riguardo al personale è stato completato il concorso per cuoco, per manutentore, per OSS e le procedure di stabilizzazione di un assistente amministrativo.

È stata apportata una modifica alla dotazione organica del personale dipendente con le seguenti variazioni

meno n. 1 OSA (B base); + n. 2 OSS (B evoluto); + n. 1 ausiliario (cat. A).

È stato approvato un nuovo regolamento interno e sanitario con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 5.9.2025 e variato il regolamento relativo alla tutela del Whistleblower (delibera del Consiglio di Amministrazione n. 19 del 5.9.2025).

Intervengono prescrizioni mediche piuttosto severe riguardo alle mansioni di alcuni dipendenti, le quali comportano lo spostamento di operatori ad incarichi meno gravosi, appositamente predisposti, e l'assunzione di sostituti per garantire la continuità del servizio, con maggiori oneri a carico del bilancio.

Riguardo al personale infermieristico, la carenza, diffusa a livello nazionale, comporta necessità di convenzionarsi con liberi professionisti, con maggiorazione dei costi. Nel corso del 2025 si è provveduto all'assunzione di un infermiere a tempo determinato, ma la convenzione con un libero professionista è rimasta in essere, sebbene con meno carico orario, per garantire la sostituzione di personale dipendente ed il recupero del saldo orario. Tale soluzione, per non compromettere la garanzia del servizio dovrà essere attuata anche nel corso del 2026, con il minimo di ore necessarie.

Lo stress lavoro correlato del personale è stato monitorato con la somministrazione di un questionario nel corso del 2025, rivelando una situazione piuttosto difficoltosa, specialmente tra il personale di assistenza. Il questionario è stato somministrato in prossimità ad alcuni cambiamenti organizzativi. Il risultato ha comportato una riflessione sulle strategie da mettere in atto per trovare delle soluzioni, con il coinvolgimento del medico competente e del RSPP. Iniziative a riguardo dovranno essere attuate nei primi mesi del 2026. La proposta di attivare un ulteriore percorso di incontri con esperti di rilassamento tramite tecniche di respirazione, come già avvenuto nel 2024, per offrire al personale la possibilità di gestire meglio lo stress, ha avuto scarse adesioni, comportando la non attivazione.

Si è continuato il percorso, iniziato in precedenti periodi, sul mantenimento delle abilità di vestizione ed igiene delle mani, sulla prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza, sulle cure palliative, sul monitoraggio del rischio clinico, sull'alimentazione

(aspetti molto importanti su cui si ritornerà in seguito nelle argomentazioni relative alla fase programmatica).

È proseguito l'impegno formativo secondo il metodo validation per favorire l'approccio alla persona affetta da demenza, in conseguenza alla sempre maggiore presenza di residenti con problematiche relative.

È proseguita l'adesione ad Indicare Salute, con il rilevamento di numerosi indicatori e implementato il progetto Minerva, cruscotto per la consultazione e la trasmissione automatica all'APSS di 42 indicatori (quali ad esempio le cadute) rilevati nel progetto Indicare Salute. La trasmissione automatica di dati facilita la predisposizione della Relazione sanitaria annuale, aspetto molto impegnativo per il personale in termine di reperimento e rendicontazione di dati. Il progetto Minerva ha evidenziato qualche limite di funzionamento, che non è stato risolto dai tecnici preposti nel corso del 2025.

Sono state riviste ed implementate numerose nuove procedure organizzative. In particolare tra le procedure revisionate o introdotte si segnalano:

- GE - Gestione degli apparecchi elettromedicali
- SA 10 - La gestione della terapia farmacologica
- SA 24 - Gestione del rischio clinico
- SA 25 - Prevenzione del suicidio
- AL 1 - Pulizia stanza di degenza
- SO 1 - Gestione e monitoraggio del Piano Assistenziale Individualizzato
- GE 3 - Assenza non programmata del personale socio-sanitario
- PA 2 - Allontanamento del residente dalla Struttura
- PA 4 - Inserimento neoassunto
- PL 1 - Gestione della biancheria personale e piana del residente
- SA - Processo di sterilizzazione e manutenzione autoclave

È stato organizzato un incontro per la compilazione del "Monitoraggio delle raccomandazioni per la prevenzione degli eventi sentinella" tramite il portale AGENAS. Sono state validate le raccomandazioni presenti e successivamente inviate alla Regione. Contestualmente, sono state identificate le principali aree di miglioramento per ottimizzare i processi interni e rafforzare le misure preventive.

A novembre 2025 è stata inviata la domanda di rinnovo dell'accreditamento istituzionale, in scadenza a gennaio 2026, con inoltro

a dicembre 2025 della numerosissima documentazione richiesta dal piano di verifica. La vista di accreditamento è prevista per il 27 gennaio 2026.

Anche nel 2025 si sono attivate procedure di assunzione temporanea di personale tramite progetti di collaborazione con l'Agenzia del Lavoro nei progetti 3.3.D e 3.3.F.

La gestione della terapia fornita in busta monodose dalla farmacia è proseguita nel corso dell'anno. Le Direttive per l'assistenza per il 2024 e 2025 contenevano la previsione di un progetto pilota assegnato alla RSA di Cles, per il confezionamento del farmaco per conto di altre RSA. Nel corso del 2025 la farmacia R&T di Arco ha presentato un ricorso al Presidente della repubblica contro la Provincia Autonoma di Trento riguardo a queste previsioni. Le direttive 2026 fanno riferimento al ricorso, accennando alla necessità di normare la materia. Si attende la facilitazione da parte provinciale per la prosecuzione di un servizio che si è rivelato fondamentale, per sicurezza della somministrazione, in periodi di crescente impegno per condizioni dei residenti ed in carenza, ormai strutturale, di personale infermieristico.

Nel corso del 2025 sono state indette le nuove elezioni dei rappresentanti degli ospiti, con 4 candidature e l'elezione di 2 ospiti a rappresentanti.

Ai residenti è stato proposto un questionario relativo al gradimento dei servizi presenti nella struttura, con buone risposte.

Nel 2025 l'adesione al Distretto Famiglia Val di Sole ha comportato l'organizzazione di esperienze sensoriali, con la collaborazione di un'esperta, rivolte congiuntamente ai nostri residenti ed ai ragazzi della Cooperativa 92, in un momento di incontro intergenerazionale. Ulteriori occasioni di apertura al territorio, sono stati gli incontri con la cooperativa Iris, le Tagesmutter, l'Università della terza Età, gli Alpini di Malé, la Croce Rossa, le Comunità Amiche della Demenza in un progetto organizzato dalla Comunità della Valle di Sole.

A questi momenti verrà garantita continuità nel futuro.

Si sono avuti buoni rapporti con il neoistituito Spazio Argento, Ufficio del Servizio socio-assistenziale della Comunità della Valle di Sole, specializzato nei servizi sociali, socio-assistenziali e socio-sanitari rivolti a bisogni di anziani, con lo scopo di fornire risposte unitarie ed integrate ai bisogni degli anziani, delle loro famiglie e dei caregiver. È stato attivato in particolare il Café Alzheimer, tenuto presso

la biblioteca di Malé, un momento di apertura al territorio rivolto alle persone affette da demenza ed ai loro familiari.

Da contatti con la Comunità della Valle di Sole si sta attivando un nuovo servizio di trasporto dei pasti a domicilio, che prenderà inizio a partire dal 2026. Nel corso dell'autunno 2025 si è effettuato un grosso lavoro organizzativo e di autorizzazione ed accreditamento per l'effettuazione del servizio con personale dell'APSP. Questo nuovo servizio comporterà l'assunzione di n. 3 nuovi operatori a 18 ore settimanali, che utilizzeranno autovetture messe a disposizione della Comunità di Valle. Per effettuare tale servizio è stato necessario procedere all'accREDITAMENTO provinciale nell'area di competenza Anziani - Ambito domiciliare e di contesto, con la necessità di implementare un piano operativo pluriennale, molto oneroso in termini di adempimenti.

All'interno del servizio amministrativo sono stati ridefiniti ruoli e compiti, in base alle competenze del personale, alle esigenze organizzative e ai carichi di lavoro. Tale attività ha portato alla redazione di un documento ufficiale che indica le mansioni affidate a ciascun addetto, migliorando la chiarezza e l'efficienza operativa. La nuova ridefinizione sarà operante dall'inizio del 2026. Il continuo aumento delle incombenze burocratiche si scontra con la ristrettezza degli organici, in un processo di adempimenti sempre più spinti (ci si riferisce agli adempimenti anticorruzione e trasparenza, agli acquisti di servizi, forniture, lavori, alla PCC, ai dati MEF, BDAP, CIG, CUP, DURC, verifica agenzia entrate, verifiche sui fornitori, privacy ed altro). All'aumentato carico del personale, si aggiunge la necessità che il personale qualificato, tra l'altro recentemente riqualificato, per quanto riguarda 2 collaboratrici, ed impegnato nelle proprie mansioni provveda allo smistamento di telefonate e al ricevimento di visitatori, alla preparazione di fotocopie. L'attuale normativa, inoltre prevede il blocco di assunzioni di personale amministrativo.

Nel 2025 le APSP sono state individuate come soggetti rilevanti per la sicurezza nazionale in materia di cybersicurezza con comunicazione dell'Agenzia preposta.

2. L'utenza¹

¹ I dati presenti sul sito

<https://statweb.provincia.tn.it/incpage.asp?p=annuari.asp&t=annstat>,

In Provincia di Trento al 1° gennaio 2023 la popolazione in Trentino risulta composta da 126.120 persone di 65 anni ed oltre, che rappresentano il 23,3% del totale. I grandi anziani (85 anni e oltre) sono 20.109 (3,7%)

L'indice di vecchiaia (calcolato rapportando, in percentuale, la popolazione anziana, di 65 anni e oltre, a quella giovane, fino a 14 anni) risulta superiore a quello dello scorso anno e si attesta sul valore di 172,3: in altri termini, ogni 100 giovani ci sono circa 172 anziani (166,7 nel 2022). A livello nazionale lo stesso indice è pari a 193,3 mentre nel Nord-est si colloca a quota 195,6.

Nella Comunità della Valle di Sole il valore si attesta a 192. Nella Comunità della Valle di Sole, le abitazioni occupate da nuclei monopersonali sono il 38,2% e quelle con nuclei da 2 persone sono il 26,6% del totale, da 3 persone il 16,5%, 4 e oltre il 18,7%. Questi dati danno misura indiretta dell'assenza e/o della riduzione della rete familiare prossima².

L'A.P.S.P. di Malé dispone normalmente di 90 posti letto, suddivisi tra 82 posti per non autosufficienti convenzionati con l'APSS, 4 per non autosufficienti c.d. a pagamento, ossia accreditati ma non convenzionati, e 4 per autosufficienti. Con delibera del 26/11/2021 l'APSP ha richiesto al Dipartimento Politiche Sanitarie della provincia Autonoma di Trento la possibilità di trasformare 2 posti per autosufficienti in posti per non autosufficienti. La domanda per posti di autosufficienti è da parecchio tempo assai limitata, mentre la richiesta di posti per persone in stato di non autosufficienza è costante. La richiesta non è stata accolta dall'Assessorato ed ha portato ad un questione time in Consiglio Provinciale (il numero 3435/XVI) in data 02.02.2022, al quale l'allora Assessora Segnana ha risposto comunicando che sarà rivista in un prossimo futuro la dislocazione dei posti per non autosufficienti sul territorio. Nel corso del 2026 verranno implementati in via sperimentale dei posti c.d. di RSA leggera (vd. direttive all. 2 MODELLO NUCLEO RSA A MINOR FABBISOGNO ASSISTENZIALE), destinati a persone con collocazione in graduatoria UVM con punteggio da quadro sinottico compreso tra 40 e 55,

fonte delle presenti statistiche, sono aggiornati al 2023 e pertanto verranno riproposti i dati delle precedenti relazioni

2 Fonte: Progetto di avvio di Spazio Argento nella Comunità della Valle di Sole, 2022

che necessitano di supporto, ma senza essere portatori di gravità rilevanti. Per essi sarà predisposta una graduatoria separata. I parametri delle varie figure professionali per garantire l'assistenza saranno ridotti in relazione al loro grado di autosufficienza ed anche la tariffa sanitaria sarà ridotta. Potrà pertanto essere assorbiti, per questo nuovo tipo di posto letto, i posti di autosufficiente. Questa APSP darà certamente disponibilità per partecipare alla sperimentazione. Sono previsti nuclei di cinque posti letto, per cui sarà necessario verificare con il Servizio Politiche Sanitarie la possibilità di trasformare un posto letto destinato ad ospiti a pagamento in aggiunta ai 4 autosufficienti presenti.

L'aggravarsi delle condizioni degli ospiti al momento dell'entrata comporta un elevato turn over di ospiti, con un carico di lavoro sempre elevato per l'accoglienza. I posti a pagamento sono molto onerosi per le famiglie, per cui molto spesso diventano dei momenti di passaggio in attesa di presentare domanda di entrata tramite UVM. Molto spesso, inoltre, si tratta di persone con una scarsa rete familiare, con parenti più o meno lontani quali caregivers.

3. Linee strategiche ed obiettivi pluriennali

In seguito al rinnovo del Consiglio di Amministrazione per il periodo fino al 17.09.2029, si possono definire linee strategiche con un certo respiro di prospettiva.

Le linee strategiche indicate nei 'piani programmatici' e nei relativi aggiornamenti già adottati negli anni passati, in parte portate a compimento ed in parte ancora degne di riproposizione per una loro piena maturazione, possono essere coerentemente portate avanti anche nella presente attività di programmazione e, ove necessario, puntualmente aggiornate.

Le direttive

Le direttive per l'assistenza sanitaria ed assistenziale a rilievo sanitario nelle RSA pubbliche e private a sede territoriale del SSP per l'anno 2026 e relativo finanziamento danno una direzione molto evidente del solco da seguire. Esse confermano il ruolo strategico delle RSA all'interno del sistema dei Servizi per anziani, richiamando l'esigenza di garantire sostenibilità economica, qualità assistenziale e sicurezza delle cure. Risulta fondamentale mantenere elevati standard di qualità dei servizi; rafforzare il governo clinico e la gestione del rischio;

promuovere la formazione continua del personale; garantire un utilizzo appropriato delle risorse disponibili.

In particolare:

- la **qualità di vita dei residenti**; sono compresi la filosofia assistenziale centrata sulla persona, l'organizzazione della vita quotidiana attenta alle abitudini e preferenze delle persone; un management e una leadership che coinvolgono i residenti nelle decisioni; cura dell'ambiente affinché sia percepito come "familiare"; garantire opportunità di stimolazione sociale e di valorizzazione delle relazioni tra residenti, tra residenti e staff, tra residenti e visitatori;

- la **qualità dell'assistenza**; sono compresi l'appropriatezza clinica e assistenziale, le competenze del personale;

- la **qualità dell'organizzazione dell'assistenza**; sono compresi i modelli organizzativi centrati sulla persona, il ruolo e le competenze di chi esercita funzioni di coordinamento;

- la **qualità dell'ambiente di lavoro per il personale delle RSA**; sono compresi i modelli di staffing finalizzati all'empowerment del personale e la cura dei climi di lavoro;

- la **qualità della gestione delle risorse assegnate**; sono comprese le strategie di gestione del budget in coerenza con i criteri di appropriatezza clinici e assistenziali;

- **le attività di gestione della conoscenza e qualificazione dei processi assistenziali**; sono comprese le specifiche attività di apprendimento e crescita a supporto alla attività di autovalutazione e implementazione di requisiti e indicatori di qualità per l'accreditamento istituzionale.

Il Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali Malé recepisce tali indirizzi come linee guida per la propria programmazione triennale, integrandole nella pianificazione delle attività e nell'organizzazione dei servizi.

Attività di assistenza e di cura da perseguire

Il cambiamento sociale e l'incremento delle situazioni di comorbilità dei residenti influenzano in modo significativo le risposte che l'organizzazione è chiamata a dare alle esigenze di assistenza e di cura.

Gli aspetti da considerare nella programmazione dei servizi offerti sono:

- la crescente gravità e complessità della non autosufficienza;
- l'incidenza di persone con disturbo del comportamento;
- le situazioni di fine vita o terminalità;
- l'elevata compromissione dei bisogni sanitari;
- l'implicazione sempre maggiore di dilemmi etici nelle scelte / decisioni clinico assistenziali.

Questo determina la necessità di un modello organizzativo per obiettivi, che mette al centro il benessere della persona nella sua globalità. In generale si sta lavorando per un modello organizzativo meno gerarchico, che riqualifichi le funzioni e snellisca la struttura organizzativa, sempre più 'a misura di residente', in ottica multiprofessionale e multidisciplinare.

Determina altresì la necessità di mantenere e implementare la **collaborazione con la rete territoriale** dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari attraverso i servizi di Cure Primarie, Cure Palliative e Centro Salute Mentale per la gestione di situazioni di media-alta complessità, anche attraverso degli incontri in ente con gli operatori, per confrontarsi su situazioni specifiche del quotidiano.

L'organizzazione mantiene il focus su alcuni aspetti rilevanti, per i quali si sta lavorando in continuità con il precedente periodo:

1. La presa in carico della persona con demenza.

Questo punto vuole essere il primo delle attività di assistenza, perché ritenuto prioritario per una corretta presa in carico di *tutti* i residenti, in conseguenza di un sempre accresciuto numero di persone con c.d. "disturbi del comportamento".

La presa in carico della persona affetta da demenza che si pone i seguenti obiettivi:

- incrementare la conoscenza dei quadri clinici delle demenze;
- prevenire e gestire gli agiti aggressivi e i disturbi comportamentali;
- condividere un linguaggio comune e costruire una cultura attenta alle specificità individuali;
- ripensare il modello organizzativo e la dislocazione degli spazi;
- investire sulla formazione degli operatori.

La nostra RSA ha avviato un percorso di approfondimento consistito che porta a visitare altre RSA in cui si è sviluppato un nucleo di assistenza; b) in audit clinici ed incontri pubblici aventi ad oggetto la natura della patologia, l'approccio alla demenza e l'apertura al cambiamento; c) alla formazione rivolta a varie figure professionali secondo il metodo Validation che hanno in carico e assistono persone affette da demenza o con decadimento cognitivo; d) nei contatti con esperti nella gestione di nuclei.

Nel corso del 2025 sono stati avviati contatti con un esperto di demenza per verificare la possibilità di una collaborazione che porti all'apertura di un Nucleo Alzheimer, pensato come luogo dove si muovono residenti con bisogni differenti, non solo legati alle caratteristiche personali, bensì dettati dal decorso della demenza.

2. **il coinvolgimento dei familiari / caregiver** nel progetto di vita della persona, attraverso la condivisione delle scelte e la partecipazione al Piano Assistenziale Individualizzato.

3. **L'emersione e gestione di agiti violenti.** Il Centro Servizi, in sinergia con UPIPA, APSS, e RSA aderenti al progetto, ha lavorato nel corso degli anni precedenti sulla mappatura, analisi dell'esistente e stesura delle linee guida.

4. In correlazione con il punto precedente, si affronterà il tema del maltrattamento, in continuazione con il progetto **Maltrattamento zero**, sostenuto in collaborazione con Upipa, con gli obiettivi di:

- Promuovere una cultura che permetta di parlare di maltrattamento senza giudicare le persone, ma anche senza tollerare/ignorare i comportamenti, per prevenire il rischio e migliorare il benessere delle persone (anziani/operatori/familiari).
- Contestualizzare le conoscenze teoriche per costruire strumenti pratici di conoscenza, osservazione e monitoraggio, prevenzione, gestione del rischio maltrattamento.

- Sostenere le organizzazioni nell'adozione di una strategia organica e contestualizzata di prevenzione del maltrattamento.
- Sviluppare una relazione di cura e di aiuto, basata sul benessere delle persone, che sposti il focus dalla sola prevenzione del maltrattamento alla promozione del «ben-trattamento».

5. **La prevenzione e sorveglianza delle Infezioni Correlate all'Assistenza (ICA)** nell'ambito del progetto "Prevenzione, sorveglianza e controllo delle Infezioni Correlate all'Assistenza e contrasto all'antimicrobico resistenza nelle Residente Sanitarie Assistenziali (RSA) della Provincia Autonoma di Trento" organizzato da UPIPA in collaborazione con APSS.

6. **La presa in carico della persona bisognosa di cure palliative.** Il Centro Servizi aderisce al progetto "RSA Nodo della Rete di Cure Palliative", che, a partire dai valori, desideri e pianificazione condivisa delle cure con i residenti e i loro familiari/caregiver, identifica e gestisce i bisogni di cure palliative nella persona in stato di fine vita. La normativa relativa al testamento biologico chiama a ragionare in questi termini, predisponendo quanto necessario per facilitare il percorso di raccolta, gestione e messa a disposizione delle dichiarazioni anticipate di trattamento (DAT).

7. **La personalizzazione dell'assistenza.** L'équipe multiprofessionale pone al centro la persona considerando bisogni e risorse. Gli strumenti utilizzati sono la consegna giornaliera, il Piano Assistenziale Individualizzato e la riunione di équipe settimanale multiprofessionale, per definire obiettivi e strategie per una presa in carico della situazione di fragilità della persona. I momenti strutturati favoriscono lo scambio e il confronto tra i diversi servizi, che si protrae anche in situazioni informali durante lo svolgimento delle diverse attività.

8. **L'approccio multidisciplinare all'alimentazione.** Il Centro Servizi ha partecipato al progetto Upipa per la revisione dei pasti e per la creazione di diete rivolte ai residenti. Si procederà con la valutazione nutrizionale dell'anziano e delle situazioni di disfagia.

9. **Il monitoraggio del rischio clinico,** attraverso la raccolta e l'analisi dei dati e il successivo riesame. Si continuerà ad utilizzare come strumento di governo clinico assistenziale Indicare SALUTE, strategico per il miglioramento continuo. In questo ambito si lavorerà sulla prevenzione del rischio fuga del residente e sulla prevenzione del suicidio.

10. Si procederà verso un'azione di **deprescrizione**, proseguendo ed implementando il percorso iniziato nel precedente periodo. Nel soggetto

anziano, spesso esposto ad un numero eccessivo di farmaci, la deprecrizione è una chiara necessità che può portare a sensibili benefici funzionali per il paziente stesso.

11. Si intende sviluppare e condurre uno studio sperimentale per identificare e implementare interventi e strategie efficaci volti a ridurre il numero di **cadute** tra i residenti.

La figura del medico diventa sempre più centrale nel governare tutti questi processi. Le funzioni di coordinamento e le funzioni di medicina generale sono dettagliate nelle direttive, attribuendo grande rilevanza alla figura.

Ricerca di miglioramenti ed ottimizzazioni nella gestione

La ricerca di qualità ovvero di adeguati punti di equilibrio tra appropriatezza, efficacia, efficienza, sostenibilità economica e sociale della gestione, rimane un inderogabile imperativo per l'Amministrazione dell'Azienda, che deve trovare declinazioni sempre più adeguate.

La risorsa cruciale dell'Azienda, e non è certo una frase retorica, è costituita dalle **persone**: collaboratori, familiari, assistenti privati, dal volontariato organizzato ed emerge pertanto l'esigenza prioritaria di gestire le relazioni professionali e sociali in modo che i diversi soggetti siano inclusi e partecipino da "protagonisti" ai vari processi di cura.

In questo ambito sarà campo di lavoro l'aggiornamento del Piano di Comunicazione Aziendale con l'obiettivo di gestire in modo efficace i processi comunicativi esterni con i vari portatori di interesse. Negli scorsi anni si è provveduto a lavorare sulla comunicazione interna.

Per migliorare la centratura dei servizi verso la persona è necessario attuare continue riflessioni sulle routine del lavoro, per evitare la continua riproduzione al di là del fatto se siano o meno buone prassi.

A novembre è stata rinnovata la richiesta di accreditamento istituzionale per la funzione residenziale di RSA - Residenza Sanitaria Assistenziale - per n. 86 posti letto e per il servizio di Presa in Carico Diurna e Continuativa (PIC) per n. 4 utenti in contemporanea Art. 14 D.P.G.P. 27 novembre 2000, n. 30- 48/Leg.). La visita di audit si svolgerà a fine gennaio 2026. Sarà interessante verificare gli esiti della visita

di audit per l'accreditamento, che daranno nuovi spunti in un'ottica di continuo miglioramento organizzativo.

La figura del responsabile del sistema qualità e della formazione, richiesta dalle direttive, è svolto nell'ambito della convenzione con Upipa. Nel 2025 la convenzione con Upipa ha visto un aumento di ore rispetto agli anni precedenti, con l'obiettivo di presidiare con più efficacia gli ambiti di competenza. Nel corso del 2025 la sua figura è stata indispensabile per affrontare i percorsi dell'accreditamento e curare la redazione del bilancio sociale di prossima realizzazione.

Nel 2026 sarà inoltre necessario presentare per la prima volta il bilancio sociale. Secondo l'art. 20 comma 5 dell'attuale legge Provinciale sulle Politiche Sociali "i soggetti accreditati sono tenuti ad effettuare, sulla base di uno schema definito con deliberazione della Giunta provinciale, la rendicontazione sociale della propria attività dando atto nel **bilancio sociale** del valore e del capitale sociale prodotto". Tale rendicontazione ha l'obiettivo, da un lato, di fornire tutte le informazioni utili alla realizzazione del processo di valutazione dei servizi accreditati, dall'altro è affiancata ad altri strumenti di stimolo gestionale agli enti accreditati. La Delibera provinciale n. 1183/2018 ha fornito indicazioni (struttura minima obbligatoria) e Linee Guida (consigli metodologici e possibili contenuti di dettaglio) per la strutturazione dei Bilanci Sociali dei soggetti accreditati. La redazione del bilancio sociale per le APSP diviene quindi una sfida e un'opportunità al tempo stesso.

La citata delibera provinciale nr. 1183/2018, con conferma nella successiva circolare PAT/RFS144-16/05/2023-0368238, richiede agli enti accreditati di redigere il primo bilancio sociale sui tre anni successivi all'anno del proprio accreditamento. Nello specifico: "in sede di prima adozione, il bilancio sociale, redatto secondo le Linee guida provinciali, ha durata triennale per le prime due edizioni; poi avrà durata annuale a partire dal settimo anno. L'adozione del primo bilancio sociale previsto dalla legge provinciale dovrà quindi riguardare l'attività svolta successivamente all'ottenimento dell'accreditamento a regime, con riferimento al triennio decorrente dall'anno solare successivo a quello del rilascio dell'Accreditamento definitivo ai sensi del Regolamento", Nel concreto, la nostra APSP, accreditata nel 2022, dovrà adottare nel 2026 un primo bilancio sociale che comprenderà gli anni 2023/2024/2026; nel 2029 un secondo bilancio relativo alle annualità 2026/2027/2028; successivamente l'approvazione avrà carattere annuale.

Oltre alla formalizzazione del Bilancio Sociale 2023-2025, con la successiva disseminazione sia interna sia esterna, la revisione e l'aggiornamento della Carta dei Servizi e degli standard di qualità, con il coinvolgimento dei referenti delle diverse aree organizzative, e l'aggiornamento del Piano di Comunicazione Aziendale, con l'obiettivo di gestire in modo più efficace i processi comunicativi esterni con i vari stakeholder. Sarà inoltre realizzata una rilevazione del clima aziendale e della soddisfazione del personale, a cura di una consulente esterna, al fine di sostenere il benessere organizzativo.

L'accreditamento nell'ambito sociale Area Anziani per il trasporto dei pasti comporta inoltre molti adempimenti, che sono stati trattati nel piano pluriennale operativo inviato in sede di domanda.

Nel Piano è necessario includere:

- almeno 1 iniziativa formativa all'anno relativa alle tecniche di gestione della relazione e a modalità di promozione dell'invecchiamento attivo.
- almeno 1 iniziativa di informazione e formazione all'anno riguardante le attività elementari dell'accudimento e della mobilitazione delle persone non autosufficienti a domicilio a favore dei caregiver e dei familiari.
- un'attività di informazione all'anno sulle possibilità ed iniziative di invecchiamento attivo ed una di informazione e di orientamento nell'accesso ai servizi disponibili sul territorio a favore delle persone anziane e dei loro caregiver
- almeno 2 iniziative di informazione e formazione ogni 3 anni a favore dei volontari (che comunque possono svolgere solo funzioni complementari a quelle svolte dagli operatori) sulle possibilità ed iniziative di invecchiamento attivo ed una di informazione e di orientamento nell'accesso ai servizi disponibili sul territorio a favore delle persone anziane e dei loro caregiver.
- attivazione, su richiesta, di iniziative di supporto nelle attività di assistenza a domicilio, allo scopo di garantire al caregiver tempo per sé, per la propria vita di relazione e lavorativa.
- almeno 1 azione all'anno di sostegno relazionale a supporto dell'attività dei caregiver, dei familiari e dei volontari.
- attività a favore degli utenti e dei caregiver per l'alfabetizzazione nell'utilizzo delle tecnologie che sono oggi a

- disposizione diretta degli utenti per il controllo di alcuni parametri sanitari o per il supporto alle attività quotidiane
- almeno 1 iniziativa ogni 3 anni di promozione della cultura del cohousing o del welfare di condominio o del welfare di quartiere, a supporto degli utenti.
 - Tutte le azioni previste nel piano operativo si realizzano in sinergia con soggetti già attivi e su attività di rete in essere o in divenire. Si citano i principali soggetti:
 - Comunità della Valle di Sole - Servizio sociale territoriale e Spazio Argento, modulo organizzativo specializzato per il welfare anziani e Raggruppamento territoriale Spazio Argento;
 - Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS), con riferimento ad eventuali collaborazioni nell'ambito della Casa di comunità, con professionisti quali IFeC e assistente sociale aziendale in servizio nel Raggruppamento territoriale di Spazio Argento;
 - Distretto Famiglia della Valle di Sole;
 - Coordinamento territoriale Circoli Val di Sole APS che associa i 9 Circoli anziani della Valle di Sole;
 - Circolo anziani con particolare riferimento ai Circoli anziani di Malé e Pellizzano;
 - Rete locale del Terzo Settore con servizi attivi sul territorio in altri ambiti (es. servizi rivolti a persone con disabilità, famiglie ed adulti in situazioni di fragilità, minori, giovani, oltre alle persone in età anziana focus nel presente Piano operativo e futura progettazione esecutiva delle attività, ecc..)
 - Associazionismo attivo in Val di Sole: AMA, IRIS, In Semplicità, Associazione Comitato Amministratori di sostegno, Fondazione Ugo Silvestri;
 - Volontariato non strutturato, singoli cittadini.

Il 2026 sarà quindi un anno di grande impegno su questi temi, per cui la presenza della responsabile qualità, in collaborazione con lo staff di direzione, costituirà da volano per gli adempimenti necessari.

La **formazione dei dipendenti** rappresenta un elemento strategico per lo sviluppo delle competenze del personale e per garantire una risposta efficace alle esigenze di un settore sanitario in continua evoluzione. Attraverso percorsi formativi mirati, il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé si propone di colmare eventuali lacune professionali e di promuovere un miglioramento costante delle conoscenze e delle capacità dei propri dipendenti.

Questo approccio, fondato su innovazione e programmazione a medio-lungo termine, consente di costruire un'organizzazione resiliente e pronta ad affrontare le sfide emergenti nel contesto socio-sanitario. La pianificazione e l'attuazione dei percorsi formativi costituiscono un investimento strategico, volto a rafforzare il capitale umano e a supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Gli obiettivi della formazione sono:

1. adempiere agli obblighi legislativi in materia di salute, sicurezza, privacy e anticorruzione per tutto il personale dipendente e promuovere un'attenta cultura di prevenzione dei rischi sui luoghi di lavoro nel rispetto della normativa vigente;
2. favorire ogni iniziativa formativa utile a riqualificare il personale e a facilitare la circolarità delle esperienze formative positive;
3. creare tavoli di confronto e di armonizzazione, promozione e diffusione della conoscenza delle attività e dei progetti di miglioramento attivi all'interno dell'Ente con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi sanitari offerti;
4. presidiare il trasferimento degli apprendimenti e le ricadute degli investimenti formativi in un'ottica di sviluppo personale e organizzativo che supporti i cambiamenti di contesto futuri;
5. garantire il bilanciamento delle competenze e delle responsabilità tra obiettivi tecnico professionali, di processo e di sistema;
6. promuovere stimoli alla curiosità ad apprendere per sostenere il livello di motivazione di tutto il personale con lo scopo di migliorare ed innalzare la qualità dell'offerta sanitaria;
7. costruire e valorizzare percorsi generativi di cambiamento nell'ottica di una comunità attiva e consapevole;
8. creare dei percorsi formativi unitari che valorizzino le specificità dei vari momenti ed interventi formativi che implementino dei percorsi generativi di cambiamento in un'ottica di un miglioramento continuo;
9. operare delle scelte in ordine alle priorità e agli obiettivi formativi identificati, delineando responsabilità individuali e collettive di tutti coloro che vi partecipano;
10. promuovere tra tutti i professionisti la consapevolezza che la formazione è un elemento di crescita personale che si svolge lungo l'arco della vita ponendo le premesse per lo sviluppo di una formazione permanente e ricorrente.

La necessità di attivare una robusta proposta di formazione ai dipendenti in materia di approccio alle persone affette da demenza deriva dalla sempre maggiore presenza di patologie legate all'invecchiamento cerebrale nei residenti.

Tra le principali azioni programmate rientra l'attivazione di una Formazione Sul Campo (FSC) attraverso un Gruppo di Miglioramento multidisciplinare, finalizzata all'elaborazione della procedura "SA 21 - L'approccio alla persona affetta da demenza". Il documento includerà linee guida operative, approcci relazionali e umanizzanti e strategie di gestione comportamentale. Il documento elaborato sarà validato con il coinvolgimento dei referenti del gruppo multiprofessionale.

Nel mese di gennaio 2026 sarà avviata una nuova rilevazione dei fabbisogni formativi e sarà formalmente approvato il Piano triennale della formazione e dello sviluppo innovativo delle Risorse Umane 2026-2028, definendo le nuove linee strategiche per lo sviluppo continuo delle competenze e il rafforzamento del capitale umano della RSA.

Per il personale con comprovate limitazioni fisiche, si continueranno ad adottare politiche gestionali di **age management**, ricercando soluzioni professionali compatibili con il grado di salute, senza che queste indeboliscano la qualità dei servizi.

Si provvederà a riconoscere il ruolo delle figure **responsabili** dei vari servizi, in modo che oltre a coordinare i vari reparti, facilitino i rapporti tra lo staff di direzione e gli operatori, garantendo una rete organizzativa più efficace, che consenta di perseguire sistemi di controllo della **qualità dei servizi alberghieri** (cucina, lavanderia e guardaroba). Saranno importanti **incontri periodici di aggiornamento** rispetto alle attività e alle proposte per mantenere la coerenza con gli obiettivi e il raccordo generale tra i vari settori.

Sarà necessario attivare in continuo un'analisi costante del **funzionamento dei vari servizi, in sinergia con le figure responsabili**, intesi come facilitatori tra lo staff di direzione, mediante una costante verifica dell'organizzazione del lavoro, della definizione delle competenze, delle responsabilità e della turnistica, al fine di aumentare l'efficienza del servizio e creare sinergia tra le diverse professionalità presenti in azienda.

Sarà necessario nel corso dell'anno venturo avviare procedure concorsuali per l'assunzione di infermieri. È in scadenza inoltre la graduatoria per ausiliari.

Si proseguirà con i **progetti di inserimento occupazionale** "Azione 3.3.D e 3.3.F", Servizio Civile, Lavori di Pubblica Utilità, per supportare il personale della struttura nei nuovi compiti che l'emergenza richiede e per attivare ulteriori progetti.

L'animazione rimane centrale, intesa anche come promozione e stimolo per l'apertura dell'Azienda e degli spazi verso l'esterno ed in particolare verso la comunità locale, verso enti pubblici, verso associazioni. Il servizio dovrà garantire attività che offrano al residente la possibilità di partecipare con rispetto delle proprie peculiarità, capacità ed inclinazioni. Si proseguirà la collaborazione nel periodo estivo con un'associazione di Malé, che comporterà la fornitura dei pasti da parte della nostra APSP, con risvolti anche economici positivi, e la collaborazione in attività rivolte ai nostri residenti.

Si attiveranno percorsi di **musicoterapia**, proseguendo un'attivazione avvenuta negli ultimi mesi del 2025, riscuotendo molto successo tra i residenti.

Si valuterà la possibilità di organizzare corsi di ginnastica dolce per persone anziane non ospiti all'interno della struttura, in un'ottica di apertura ed attenzione al territorio.

Si garantirà il **raccordo con la rete familiare** e con i rappresentanti degli ospiti.

Nel corso del triennio si procederà a monitorare nuovamente il **grado di soddisfazione dei familiari e dei residenti**.

Il **sito internet**, recentemente rinnovato, è un importante strumento di presentazione della nostra struttura ed organizzazione, diventando inoltre il tramite con la cittadinanza.

Sarà inoltre necessario proseguire nella formazione ai dipendenti riguardo alla sicurezza informatica, in quanto sono quotidiane le notizie di attacchi da parte di pirati informatici, che comportano fughe di dati sensibili e danni economici.

Con il decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 138, l'Italia ha recepito nell'ordinamento nazionale la direttiva (UE) 2022/2555, relativa a misure per un livello comune elevato di sicurezza informatica nell'Unione abrogando la precedente direttiva. La normativa è denominata NIS2. L'inserimento delle APSP come soggetti rilevanti per la sicurezza nazionale in materia di cybersicurezza, come da comunicazione dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale. L'inclusione comporterà una mole di adempimenti che dovranno essere verificati nel dettaglio, ma che si preannunciano piuttosto onerosi. Il prossimo adempimento consisterà nella nomina del referente CSIRT, una persona fisica (anche un dipendente) designata dal Punto di Contatto dell'organizzazione, con competenze tecniche di base in cybersecurity, incaricata di gestire le comunicazioni operative e la notifica tempestiva degli incidenti informatici significativi direttamente con il CSIRT Italia (gestito dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale - ACN). Questa figura non sostituisce il Punto di Contatto, ma opera a livello tecnico-operativo, assicurando il rispetto degli obblighi di segnalazione previsti dal D.lgs. 138/2024, che recepisce la Direttiva NIS2 in Italia. Deve avere conoscenze di base in sicurezza informatica e gestione incidenti, oltre a conoscere a fondo i sistemi informativi aziendali. I compiti principali sono:

- o interfacciarsi direttamente con CSIRT Italia.
- o notificare gli incidenti significativi (entro 24 ore).
- o fornire supporto tecnico e operativo al Punto di Contatto.

Anticorruzione

Verificato che nel 2025:

1) non si sono verificati episodi di corruzione o evidenti episodi di "maladministration" nell'Ente;

2) non si registrano nell'Ente stravolgimenti organizzativi e/o strategici con ripercussioni operative nel 2026;

3) le misure contenute nel PIAO 2025-2027 non sono già state prorogate per due volte consecutive;

si ritiene che nel 2026 saranno prorogate le attuali misure anticorruzione e Trasparenza anche nel PIAO 2026-2028, come consentito dal vigente PNA e dalla disciplina regionale.

Valorizzazione del patrimonio

Il decreto Conto Termico 3.0, emanato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) con decreto del 7 agosto 2025 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 26 settembre 2025, incentiva interventi di efficienza energetica e produzione di energia termica da fonti rinnovabili. Il decreto stesso include tra i beneficiari anche le Pubbliche Amministrazioni, prevedendo contributi a fondo perduto per interventi di riqualificazione energetica sugli edifici pubblici. A primavera 2025 si sono tenuti incontri con i funzionari dell'Assessorato della Sanità provinciale e con l'Energy Manager della Provincia Autonoma di Trento, che hanno anticipato la possibilità di finanziamento parziale da parte del GSE per interventi di riqualificazione energetica sugli edifici, con copertura del rimanente importo da parte della Provincia stessa. Con determina del direttore è stato incaricato un professionista per la redazione della diagnosi energetica per conto termico. È in previsione la sostituzione dei serramenti per ottimizzare l'isolamento. Installati da poco più di 10 anni, sono già soggetti a compromissione nella tenuta, che non permette la corretta isolazione, con spifferi nelle stanze degli ospiti, che si percepiscono in maniera particolare specialmente d'inverno. Sarà inoltre opportuno sostituire i corpi illuminanti con nuovi e più efficienti dal punto di vista energetico.

Rimangono i progetti, previa verifica anche economica in relazione ad eventuali finanziamenti, di effettuare i seguenti interventi:

- Ristrutturazione per ricavare **maggiori spazi di socializzazione al piano +1**, tramite copertura della hall;
- Aumentare la **superficie della zona animazione**, riqualificando completamente superfici comuni, ufficio animazione e giardino esterno;
- **riqualificazione della palazzina degli appartamenti**. Già approvato precedentemente con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 di data 02.08.2018, il progetto consisteva nella rideterminazione planimetrica dell'attuale piano '1', mediante la realizzazione di n. 7 stanze per residenti autosufficienti o parzialmente non-autosufficienti e di n. 1 stanza per il personale di servizio. La seconda parte dell'intervento prevedeva il sopralzo dell'intera struttura con il rifacimento della copertura, creando dunque un quarto livello abitativo, dove riproporre la disposizione interna dell'attuale primo piano ovvero n. 5

appartamenti. Ulteriori valutazioni portano ad una rivalutazione del progetto, con mantenimento dell'attuale configurazione al primo piano e la nuova creazione del piano 4, sopraelevato rispetto alle attuali misure, al fine di realizzare n. 7 stanze per residenti autosufficienti o parzialmente non-autosufficienti e di n. 1 stanza per il personale di servizio.

Sulla nuova copertura del tetto dell'edificio saranno installati pannelli fotovoltaici.

Il progetto è stato dichiarato idoneo in graduatoria nell'ambito dei finanziamenti del PNRR Missione 5 Coesione Sociale (domanda inoltrata a maggio 2022), senza ottenere accesso ai finanziamenti. Sono state avviate interlocuzioni con l'Assessore alla Sanità della Provincia Autonoma di Trento, con l'interessamento della sindaca del Comune di Malé, nonché Assessora ai Servizi Sociali della Comunità della Valle di Sole.

Nel caso in cui non si riesca a promuovere la riqualificazione, sarà necessario progettare interventi di **manutenzione degli appartamenti** in seguito al deterioramento dell'edificio, per cui provvedere a manutenzione degli impianti, mobili ed arredi, con interventi già iniziati nello scorso triennio.

Ulteriori indicazioni:

Si valuterà inoltre la possibilità di installare, oltre alla sala sensoriale già funzionante, sistemi di realtà aumentata o interattiva, al fine di procedere al mantenimento di funzioni neurologiche, abilità di comunicazione e linguaggio, coordinazione e abilità fisiche, salute e benessere emotivo.

Si verificherà la possibilità di partecipazione a fiere specialistiche nel settore sanitario) per avere aggiornamenti sulle novità in materia assistenziale, strutturale ecc.

Gli sviluppi dell'**Intelligenza Artificiale** sono molto avanzati. Sarà sicuramente fondamentale verificarne le possibilità di implementazione nel nostro settore, ai fini di facilitazione della diagnosi medica e di velocizzazione degli adempimenti amministrativi (es. turnistica).

Sarà necessario proseguire con la creazione di **ambienti sicuri** per ospiti ed operatori, coinvolgendo il servizio RSPP di Upipa. Il tema della sicurezza è di fondamentale importanza e deve essere seguito con particolare attenzione, competenza ed impiego di risorse adeguate.

4. Conto economico preventivo pluriennale

I bilanci triennali 2026-2028 indicano le previsioni di costi e ricavi necessari per assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali in condizioni di equilibrio economico. Queste previsioni sono fortemente condizionate anno per anno dall'emanazione delle direttive per le RSA da parte della Giunta Provinciale, le quali contengono elementi di notevole riflesso sulle scelte economiche che l'APSP può svolgere in completa autonomia. Come è noto, dette direttive sono emanate dalla Provincia Autonoma di Trento nella seconda metà di dicembre (nel 2024 il 23 dicembre) e si riferiscono unicamente all'anno successivo. Pertanto l'applicazione dell'art. 4 del DPGR 13 aprile 2006 n. 4/L, seppur avendo il merito di immaginare suggestioni future riguardo all'evoluzione dell'organizzazione, sono fortemente limitate dalle disposizioni della Provincia Autonoma di Trento, la quale è sovrana nel determinare, in base a valutazioni di carattere non solo economico, ma soprattutto politiche, se la retta di degenza possa essere aumentata ed eventualmente in che misura.

Per la redazione del budget per l'esercizio 2027, in mancanza di dati oggettivi, si è pertanto limitati a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un minimo aumento stimato dei principali costi della produzione e ricavi e del finanziamento provinciale per la retta sanitaria.

La redazione del budget per l'esercizio 2028, in mancanza di dati oggettivi, si è limitata a prevedere, laddove ritenuto opportuno, un minimo aumento stimato dei principali costi della produzione e del finanziamento provinciale per la retta sanitaria.

In seguito all'applicazione di tale metodologia di calcolo, rispetto al 2025 emergono maggiori costi prospettici e relativi maggiori ricavi, con un aumento delle rette residenziali pari ad € 1,47 nel 2027 e € 1,34 nel 2028.

Qui di seguito il conto economico preventivo pluriennale e la previsione di aumento retta nei due anni venturi.

CONTO ECONOMICO PREVENTIVO PLURIENNALE		2026	2027	2028
A VALORE DELLA PRODUZIONE				
I	RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI			
	010. R.S.A. - CASA DI SOGGIORNO	4.697.050,08	4.744.020,58	4.791.460,78
	020. SERVIZI SEMIRESIDENZIALI	291.196,12	294.108,08	297.049,16
IV	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI			
	010. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
V	ALTRI RICAVI E PROVENTI			
	010. CONTRIBUTI ORDINARI RICEVUTI	81.313,00	82.126,13	82.947,39
	020. ALTRI RICAVI E PROVENTI	481.774,33	481.774,33	486.592,07
	030. RENDITE PATRIMONIALI			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE A		5.551.333,52	5.602.029,12	5.658.049,41
B COSTO DELLA PRODUZIONE				
I	CONSUMO DI BENI E MATERIALI			
	010. ACQUISTI	580.423,00	589.129,35	595.020,64
	020. VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
II	SERVIZI			
	010. PRESTAZIONI SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA	256.330,34	260.175,30	262.777,05
	020. SERVIZI APPALTATI	0,00	0,00	0,00
	030. MANUTENZIONI	104.700,00	106.270,50	107.333,21
	040. UTENZE	99.250,00	100.738,75	101.746,14
	050. CONSULENZE E COLLABORAZIONI	65.634,08	66.618,59	67.284,78
	060. ORGANI ISTITUZIONALI	37.880,23	38.448,43	39.913,08
	070. SERVIZI DIVERSI	28.210,00	28.633,15	28.919,48
III	GODIMENTO BENI DI TERZI			
	010. GODIMENTO BENI DI TERZI	0,00	0,00	0,00
IV	COSTO PER IL PERSONALE			
	010. SALARI E STIPENDI	3.067.312,47	3.097.985,59	3.128.965,45
	020. ONERI SOCIALI	928.205,88	906.470,59	915.535,29
	030. T.F.R.	127.169,54	129.960,50	131.260,10
	050. ALTRI COSTI	135.758,69	144.137,16	145.578,53
V	AMMORTAMENTI			
	010. AMMORTAMENTI	107.266,38	120.016,38	120.016,39
VI	ACCANTONAMENTI			
	010. SVALUTAZIONE DEI CREDITI	0,00	0,00	0,00
	020. ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0,00	0,00	0,00
VII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE			
	010. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	25.192,91	25.444,83	25.699,28
TOTALE COSTO DELLA PRODUZIONE B		5.563.333,52	5.614.029,11	5.670.049,41
RISULTATO DELLA GESTIONE A-B=C		-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00
D PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
I	PROVENTI FINANZIARI			
	010. PROVENTI FINANZIARI	25.000,00	25.000,00	25.000,00
II	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI			
	010. INTERESSI PASSIVI	0,00	0,00	0,00
	020. ALTRI ONERI FINANZIARI	0,00	0,00	0,00
RISULTATO DELLA GESTIONE D		25.000,00	25.000,00	25.000,00
E PROVENTI E ONERI STRAORDINARI				
I	PROVENTI STRAORDINARI			
	010. PROVENTI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
II	ONERI STRAORDINARI			
	010. ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00
RISULTATO DELLA GESTIONE E		0,00	0,00	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE C+D+E=F		13.000,00	13.000,00	13.000,00
G IMPOSTE SUL REDDITO				
I	IMPOSTE SUL REDDITO			
	010. IMPOSTE SUL REDDITO	13.000,00	13.000,00	13.000,00
TOTALE IMPOSTE G		13.000,00	13.000,00	13.000,00
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO F-G=H		0,00	0,00	0,00

