

BILANCIO SOCIALE

2023-2025

**CENTRO SERVIZI SOCIO-SANITARI E
RESIDENZIALI DI MALÉ**



Componenti del team: Mauro Conci, Antonio Daprà, Gianni Delpero, Laura Dezulian, Orietta Fedrizzi,
Patrizia Foscarin, Denise Fezzi, Francesca Melchiori, Nicoletta Mezzena, Anna Panciera

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
Lettera del Presidente	3
Metodologia di redazione e fonti dei dati	4
Principi di redazione del bilancio sociale	6
2. IDENTITA' E MISSION	7
Contesto territoriale e bacino d'utenza	7
Carta d'identità dell'Azienda	14
Origini storiche	14
Mission, valori e principi fondamentali	17
Obiettivi strategici	20
Stakeholders: rappresentare interessi, creare connessioni	23
3. GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO	29
Natura giuridica e finalità istituzionali	29
Organigramma	30
Organi di governo, direzione e controllo	31
4. RISORSE UMANE E COMUNITARIE	34
Il personale: composizione e caratteristiche	34
Formazione e sviluppo delle competenze	46
Politiche di conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale	53
Volontariato e SCUP	55
Collaborazioni con il territorio	57
Progetti di innovazione sociale e sperimentazioni	57
Riunioni e coordinamento organizzativo	59
5. RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE	64
Profilo patrimoniale	65
Investimenti e progetti finanziati	66
Sostenibilità economica	66
Controllo di gestione e trasparenza finanziaria	72
Valorizzazione risorse gratuite, risorse in natura, in lavoro e servizi	75

6. RENDICONTAZIONE SULLA MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI	76
La Residenza Sanitaria Assistenziale	76
Abitare Accompagnato per Anziani	84
La presa in Carico Diurna Continuativa	87
Servizi per il territorio	89
Attività socio-educative e di animazione	93
 7. QUALITA' DEI SERVIZI E SODDISFAZIONE DELL' UTENZA	 94
Standard di qualità e monitoraggio indicatori	94
Strumenti di ascolto e partecipazione	96
 8. ANALISI D' IMPATTO DELL' OPERATO AZIENDALE	 97
 9. QUESTIONI APERTE E PROSPETTIVE FUTURE	 99
 10. RIFERIMENTI NORMATIVI	 102

1. INTRODUZIONE

Lettera del Presidente

Il Bilancio Sociale offre una panoramica approfondita del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé, mettendo in luce gli aspetti strutturali, organizzativi e umani che ne delineano l'identità e le attività.

Il triennio 2023-2025 si è svolto in un contesto complesso, segnato da importanti sfide: le ricadute dell'emergenza sanitaria globale, l'incremento dei costi e l'evoluzione dei bisogni di una popolazione sempre più eterogenea e vulnerabile. Nonostante tali criticità, l'Azienda ha saputo mantenere solidità e capacità di adattamento, continuando a rappresentare un punto di riferimento per il territorio e per le persone accolte, grazie a un approccio fondato su competenza, innovazione e attenzione alla persona.

Con questo documento intendiamo illustrare le strategie introdotte per migliorare la qualità dei servizi, valorizzare le risorse interne e rafforzare il legame con la Comunità locale, le istituzioni, le associazioni, i volontari e tutti i portatori di interesse. Il nostro operato si basa su un modello partecipativo, che riconosce e promuove il contributo di ciascuna componente dell'organizzazione, generando senso di appartenenza e responsabilità condivisa, fondamentali per lo sviluppo e la sostenibilità.

Attraverso dati, testimonianze e progetti, il Bilancio sociale racconta il percorso compiuto, evidenziando risultati, impieghi di risorse e prospettive future, con l'intento di offrire una visione chiara e accessibile a tutta la cittadinanza.

A rappresentare i valori guida del triennio è stato scelto l'acronimo "C.A.R.E", sintesi dei principi che ispirano il nostro operato e che mirano a garantire qualità, inclusione e benessere:

- **Cura:** attenzione costante al benessere psico-fisico, sociale ed emotivo delle persone assistite.
- **Appartenenza:** valorizzazione del senso di Comunità e responsabilità condivisa che unisce tutte le componenti dell'Azienda e della rete territoriale.
- **Rinnovamento:** impegno nell'innovazione dei servizi, attraverso l'adozione di nuove tecnologie, formazione continua e miglioramento organizzativo.
- **Eccellenza:** ricerca quotidiana della professionalità nel lavoro quotidiano e dell'efficacia, per offrire risposte sicure e sostenibili.

Nel presente documento viene rendicontato il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- investimenti strutturali;
- sviluppo dei rapporti con il territorio;
- formazione;
- mantenimento dell'equilibrio economico;
- perseguimento della ricerca di risposte all'accresciuta complessità assistenziale.

Con questa prima rendicontazione triennale, il Consiglio di Amministrazione rinnova l'impegno a proseguire nel percorso intrapreso, orientato all'ascolto, alla qualità e all'evoluzione continua dei servizi, per garantire risposte sempre più adeguate ai bisogni della Comunità.

Un ringraziamento sentito va a tutto il personale, ai volontari e alle famiglie la cui dedizione e collaborazione sono elementi imprescindibili per il successo del nostro lavoro, e certamente ai nostri residenti per le forti motivazioni che danno al nostro lavoro.

Il Presidente – Ing. Antonio Daprà

Approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé in data 04/09/2026 con delibera n. 20 e pubblicato sul sito istituzionale: <https://www.centroservizimale.it/>.

Metodologia di redazione e fonti dei dati

Il bilancio sociale rappresenta per il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé uno strumento fondamentale per rendicontare in modo *trasparente* e *accessibile* le responsabilità, i comportamenti e i risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte. Il documento intende offrire un'informazione strutturata, chiara e puntuale complementare a quella contenuta nel bilancio economico-finanziario, rispondendo così al bisogno crescente di "accountability" nei confronti della Comunità, degli utenti, dei familiari/caregivers, dei dipendenti e di tutti i portatori di interesse.

Il Bilancio Sociale 2023-2025 è redatto ai sensi dell'art. 20, comma 5, della L.P. 27 luglio 2007, n. 13 e secondo lo schema e le Linee guida approvati con deliberazione della Giunta provinciale n. 1183 di data 6 luglio 2018. Per gli aspetti metodologici, ove pertinenti, sono stati altresì considerati i principi contenuti nelle Linee guida nazionali di cui al D.M. 4 luglio 2019.

La metodologia adottata per la redazione del documento si è sviluppata attraverso un percorso modulare, articolato in una prima fase di pianificazione, durante la quale sono stati individuati gli ambiti strategici da rappresentare e gli stakeholders da coinvolgere. A questa è seguita la raccolta delle informazioni, sia quantitative che qualitative, provenienti da una pluralità di fonti, interne ed esterne. In particolare, sono stati consultati documenti ufficiali dell'organizzazione – come il bilancio economico, le relazioni annuali/triennali, i report gestionali e la documentazione amministrativa – e sono stati estratti dati dai sistemi informativi gestionali dell'A.P.S.P.. Tali dati sono stati integrati con informazioni raccolte attraverso interviste, questionari di soddisfazione, colloqui e momenti di confronto con familiari, operatori e volontari. Inoltre, sono stati considerati dati normativi, demografici e statistici provenienti da fonti pubbliche, utili a contestualizzare l'attività della struttura nel territorio di riferimento.

L'elaborazione dei contenuti è avvenuta in un'ottica di trasparenza, sotto il coordinamento della Responsabile Qualità e Formazione e con il coinvolgimento delle principali aree operative dell'organizzazione. Una volta completata la stesura, il documento è stato sottoposto a verifica interna per garantirne l'affidabilità, l'accuratezza, la coerenza e la tracciabilità, e successivamente approvato dagli organi competenti prima della sua diffusione pubblica. Particolare attenzione è stata posta alla coerenza metodologica, alla trasparenza dei dati e alla semplicità espositiva, affinché il documento possa rappresentare uno strumento di comunicazione efficace per tutti i portatori di interesse.

Scheda informativa di sintesi

PERIODO DI RIFERIMENTO	2023-2025
Comparabilità	Le analisi comparative sono limitate al triennio indicato, trattandosi del primo esercizio di rendicontazione sociale.
Team di lavoro	Direttore, Responsabile Qualità e Formazione, personale amministrativo, Responsabile del servizio sociale e di animazione.
Fonti dei dati	Le informazioni contenute nel bilancio sono state raccolte ed elaborate attraverso software gestionali in uso per l'amministrazione ordinaria, nonché tratte da documenti istituzionali come il Piano programmatico triennale, il riesame del Sistema di Gestione della Qualità, la Carta dei Servizi, i Report di Customer Satisfaction, le rilevazioni sullo Stress Lavoro Correlato.
Revisione esterna	Il Bilancio Sociale è sottoposto a verifica interna e trasmesso al Revisore dei conti per le valutazioni di competenza.
Piano di comunicazione	Pubblicazione sul sito istituzionale dell'A.P.S.P. di Malé e invio in formato digitale ai principali stakeholders: utenti, familiari, collaboratori.
Obiettivi di miglioramento	Rafforzamento dell'impatto grafico, miglioramento delle modalità di raccolta dati e arricchimento dei contenuti informativi del documento.

Principi di redazione del bilancio sociale

La redazione del bilancio sociale ha seguito i criteri di **rilevanza, completezza e trasparenza**, con l'obiettivo di rappresentare in modo attendibile l'identità, le attività, i risultati, gli impatti sociali della struttura e gli indirizzi strategici. Sono stati adottati i principi di **imparzialità**, per garantire un'immagine neutrale rispetto a eventuali interessi di parte, **comparabilità**, per consentire una lettura oggettiva delle informazioni e un confronto coerente dei risultati conseguiti nel tempo. Particolare attenzione è stata dedicata al **coinvolgimento** dell'intera organizzazione e di tutti gli stakeholders coinvolti alle attività, promuovendo così un processo partecipativo e condiviso. Il bilancio sociale è stato redatto con cura alla **chiarezza** espositiva, per renderlo accessibile anche ai lettori non esperti, e all'**attendibilità**, assicurando che ogni informazione sia supportata da fonti documentabili. Infine, la redazione avviene con cadenza triennale, in coerenza con l'anno solare e il bilancio di esercizio, per garantire **continuità** e tracciabilità nel tempo. Secondo la normativa provinciale, infatti, il bilancio sociale provinciale ha durata triennale per le **prime due edizioni**, e successivamente annuale a partire dal settimo anno.



2. IDENTITA' E MISSION

Contesto territoriale e bacino d'utenza

La popolazione della **Valle di Sole** si è mantenuta negli ultimi decenni nell'ordine di 15.000-16.000 abitanti, pur in presenza di dinamiche differenti tra saldo naturale, mobilità e componente straniera. Dal punto di vista storico la valle ha registrato il suo picco demografico a fine Ottocento inizio Novecento con circa 20.000 abitanti. La presenza di cittadini stranieri è in leggero aumento dal 2020 mentre il tasso di crescita naturale è in costante calo.

I dati utilizzati per la presente analisi sono stati trasmessi dall'Istituto di statistica della Provincia di Trento (ISPAT).

N.	COMUNI	RESIDENTI AL 31 DICEMBRE 2025
1	CALDES	1.091
2	CAVIZZANA	242
3	COMMEZZADURA	1.023
4	CROVIANA	694
5	DIMARO FOLGARIDA	2.111
6	MALE'	2.256
7	MEZZANA	891
8	OSSANA	831
9	PEIO	1.821
10	PELLIZZANO	780
11	RABBI	1.338
12	TERZOLAS	631
13	VERMIGLIO	1.801
	TOTALE	15.510

Fonte: ISPAT, Istituto di statistica della Provincia di Trento

Età media al 1° gennaio 2023 (dati definitivi)

	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Età media	45,6	47,7	46,7	44,1	46,8	45,5

Particolari classi di età (dati definitivi)

Classi di età	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
0-2	173	158	331	6.458	5.906	12.364
3-5	188	168	356	6.891	6.479	13.370
6-14	602	632	1.234	24.472	23.113	47.585
15-29	1.207	1.135	2.342	44.825	41.457	86.282
30-64	3.717	3.664	7.381	128.501	128.728	257.229
65 e oltre	1.758	2.068	3.826	56.534	69.632	126.166
Totale	7.645	7.825	15.470	267.681	275.315	542.996

Fonte: ISPAT, Istituto di statistica della Provincia di Trento

Età media al 1° gennaio 2024 (dati definitivi)

	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Età media	46,0	48,1	47,0	44,4	47,1	45,7

Particolari classi di età (dati definitivi)

Classi di età	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
0-2	184	150	334	6.316	5.767	12.083
3-5	184	155	339	6.695	6.236	12.931
6-14	593	622	1.215	24.098	22.710	46.808
15-29	1.204	1.131	2.335	45.373	41.610	86.983
30-64	3.706	3.668	7.374	128.950	128.693	257.643
65 e oltre	1.812	2.122	3.934	57.845	70.876	128.721
Totale	7.683	7.848	15.531	269.277	275.892	545.169

Fonte: ISPAT, Istituto di statistica della Provincia di Trento

Età media al 1° gennaio 2025 (dati definitivi)

	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Età media	46,2	48,4	47,3	44,7	47,3	46,0

Particolari classi di età (dati definitivi)

Classi di età	Valle di Sole			PAT		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
0-2	184	139	323	6.132	5.510	11.642
3-5	180	153	333	6.662	6.149	12.811
6-14	596	588	1.184	23.608	22.329	45.937
15-29	1.212	1.125	2.337	45.821	41.798	87.619
30-64	3.676	3.640	7.316	128.749	128.153	256.902
65 e oltre	1.876	2.141	4.017	59.388	72.274	131.662
Totale	7.724	7.786	15.510	270.360	276.213	546.573

Fonte: ISPAT, Istituto di statistica della Provincia di Trento

L'analisi dei dati sintetici evidenzia un invecchiamento progressivo della popolazione. L'età media locale continua a crescere in modo costante, attestandosi nel 2025 a 47,3 anni, con un valore superiore sia al dato provinciale (46,00 anni) sia con un marcato divario di genere (l'età media femminile supera quella maschile di oltre 2 anni).

INDICATORE	2023	2024	2025	PAT 2025
Popolazione residente totale	15.470	15.531	15.510	546.573
Età media complessiva	46,70	47,00	47,30	46,00
Età media femmine	47,70	48,10	48,40	47,30
Età media maschi	45,60	46,00	46,20	44,70

ISPAT, Istituto di statistica della Provincia di Trento

Struttura della Popolazione e Indice di Vecchiaia al 1° gennaio 2025

Al 1° gennaio 2025, la scomposizione per grandi classi di età evidenzia dinamiche locali nettamente più marcate rispetto alla media provinciale:

- **Popolazione Anziana (65 anni e oltre):** A livello provinciale (PAT) si contano 131.662 persone di 65 anni e oltre (pari al 24,09%). Nella Comunità della Valle di Sole l'incidenza di ultrasessantacinquenni è sensibilmente più elevata, raggiungendo il **25,90%** della popolazione residente (circa 4.017 persone).
- **Popolazione Giovanile (0-14 anni):** A fronte di una media trentina del 12,88% (pari a 70.390 giovani tra 0 e 14 anni), la Valle di Sole registra una presenza giovanile più contenuta, pari al 11,86% (circa 1.840 residenti).
- **Popolazione in Età Attiva (15-64 anni):** Costituisce circa i due terzi del totale sia a livello provinciale (**63,03%**) che nella Comunità di Valle (**62,24%**).
- **Indice di Vecchiaia (Anziani ogni 100 giovani):** Il valore provinciale del Trentino si attesta su un livello già elevato di 187 (187 anziani ogni 100 giovani). Nella Comunità della Valle di Sole l'indice di vecchiaia raggiunge quota **218,3**: un dato che evidenzia la presenza di circa 218 anziani ogni 100 giovani sul territorio del comprensorio.

Analisi dei nuclei familiari per numero di componenti

Un dato attuale che misura la composizione familiare dei residenti nel territorio della Valle di Sole è il censimento delle abitazioni in base al numero di componenti il nucleo familiare che risulta essere rappresentato nella seguente tabella:

FAMIGLIE PER NUMERO DI COMPONENTI – BIENNIO 2023-2024

Anno	2023							2024						
Indicatore	Famiglie al 31 dicembre							Famiglie al 31 dicembre						
Numero di componenti	1	2	3	4	5	6 e più	Totale	1	2	3	4	5	6 e più	Totale
Territorio														
Caldes	176	124	75	77	25	5	482	183	120	75	76	27	4	485
Cavizzana	42	20	19	17	4	1	103	40	22	16	18	5	1	102
Commezzadura	155	135	79	64	16	2	451	165	137	74	60	20	2	458
Croviana	102	94	49	50	8	2	305	102	97	50	48	8	1	306
Dimaro Folgarida	441	279	164	116	22	8	1.030	442	287	166	109	27	8	1.039
Malé	455	261	143	137	39	5	1.040	446	255	148	143	40	5	1.037
Mezzana	140	117	68	57	11	2	395	145	115	67	58	11	1	397
Ossana	153	95	64	61	7	3	383	146	101	64	53	10	3	377
Peio	333	226	123	114	28	8	832	335	227	123	109	30	8	832
Pellizzano	180	103	46	44	11	1	385	181	97	45	44	11	1	379
Rabbi	270	150	98	97	17	6	638	271	159	95	98	15	4	642
Terzolas	120	76	44	46	7	3	296	120	75	43	47	5	5	295
Vermiglio	328	203	144	106	31	7	819	334	203	146	104	29	6	822

I dati del Censimento permanente della popolazione ed elaborazioni ISTAT (anni 2023 e 2024, al momento della redazione del presente bilancio non è disponibile il dato 2025) evidenziano un quadro strutturale di fondamentale importanza per la programmazione dei servizi socio-assistenziali e residenziali dell'A.P.S.P. Sul territorio dei 13 Comuni della Valle di Sole si contano complessivamente 7.171 famiglie (dato 2024, in crescita rispetto alle 7.159 del 2023).

Nel complesso della Comunità della Valle di Sole, nel 2024 circa due famiglie su tre (67%) sono costituite da uno o due componenti, evidenziando una forte presenza di nuclei familiari piccoli. Il valore più elevato si registra nel Comune di Pellizzano (73,3%), mentre quello più contenuto è a Cavizzana (60,8%). Complessivamente i dati sono i seguenti:

- **1 componente (Monopersonale):** 2.910 famiglie (40,58%)
- **2 componenti:** 1.895 famiglie (26,43%)
- **3 componenti:** 1.112 famiglie (15,51%)
- **4 componenti:** 967 famiglie (13,48%)
- **5 componenti:** 238 famiglie (3,32%)
- **6 e più componenti:** 49 famiglie (0,68%)
- **TOTALE:** 7.171 famiglie (100,00%)

Implicazioni strategiche per l'A.P.S.P. e la Rete dei servizi

I dati demografici e la composizione dei nuclei familiari mettono in luce dinamiche di rilevanza strategica primaria per l'operato e la programmazione del Centro Servizi socio-sanitari e residenziali di Malé (A.P.S.P.):

- **elevata frammentazione familiare:** oltre due terzi dei nuclei familiari della Valle di Sole (67,01%) sono composti da una sola persona (40,58%) o al massimo due persone (26,43%). Questa progressiva riduzione della dimensione familiare può essere indicativa di una progressiva riduzione della disponibilità di reti familiari informali di cura. La storica rete di supporto familiare in ambiente montano si sta assottigliando. Sempre più anziani vivono soli o con un coniuge anch'esso in età avanzata, riducendo la possibilità di assistenza continuativa tra le mura domestiche.
- **Pressione demografica sul Sistema Socio-Sanitario:** un indice di vecchiaia pari a **218,3** (rispetto a **187,0** provinciale) e una quota di ultrasessantacinquenni al **25,90%** indicano che la domanda di prestazioni assistenziali, sanitarie e residenziali è destinata a crescere in maniera strutturale nei prossimi anni, ad un ritmo più sostenuto rispetto ad altre zone del Trentino.
- **Ruolo centralizzante dell'A.P.S.P.:** la combinazione di un alto tasso di anziani soli e di nuclei monopersonali rende l'A.P.S.P. il principale punto di riferimento e presidio di protezione sociale per il territorio della Valle di Sole, sia nell'offerta di posti letto in RSA sia nello sviluppo e rafforzamento dei servizi domiciliari e territoriali integrati.

Carta d'identità dell'Azienda

Il logo dell'Azienda è una **pianta d'ulivo**, ripresa da una scultura in ferro, presente nella hall del Centro, realizzata dal fabbro Luciano Zaroni, che rappresenta con grande efficacia la tempra, la longevità e l'attaccamento della nostra gente alle proprie radici, beni augurali anche per il futuro. Il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé è situato in via della Gana n. 14, a cinque minuti comodamente percorribili a piedi dalla piazza centrale, nei pressi della Comunità di Valle e della sede del Distretto Sanitario Val di Sole. L'edificio si sviluppa su sei piani. Ha due parcheggi (uno al piano terra per i visitatori e uno interrato per i dipendenti) e diversi spazi esterni (giardini e terrazze). Accanto all'edificio principale si trova la palazzina che ospita gli alloggi sociali (Abitare accompagnato per anziani).

Origini storiche

Nel 1896, a seguito dell'infaticabile opera di Don Tommaso Bottea e del generoso lascito di Don Giovanni Battista Graifemberg, la Rappresentanza Comunale di Malé deliberava la costruzione di un edificio da adibirsi a "Ospedale - Ricovero". Il 2 gennaio 1899 iniziava così l'attività di assistenza ai poveri anziani presso l'Ospedale - Ricovero edificato sui ruderi del vecchio convento dei Padri Cappuccini di Malé.

Durante la Prima guerra mondiale per un certo periodo l'edificio fu anche adibito ad ospedale militare. Nel 1937, la gestione dell'Ente (divenuto nel frattempo Istituzione di Pubblica Assistenza e Beneficenza – I.P.A.B.) veniva affidata all'Ente Comunale di Assistenza di Malé.

Nell'autunno del 1974 iniziarono i lavori di costruzione di un nuovo edificio terminati nell'estate 1982. Nel mese di agosto del 1982 veniva abbandonato il vecchio edificio con il trasferimento degli ospiti nella nuova struttura inaugurata in data 25 settembre 1982.

In luogo del vecchio edificio, che venne demolito nel 1991, venne realizzata una palazzina di quattro piani, composta da 15 alloggi previsti per una capienza di 18 persone anziane autosufficienti esposte al rischio di emarginazione o con difficoltà organizzativo-relazionali.

Negli anni successivi ad oggi, per raggiungere e mantenere alto il livello di qualità, la struttura è stata più volte interessata da interventi di ristrutturazione, riqualificazione ed ampliamento (con servizi moderni e innovativi).

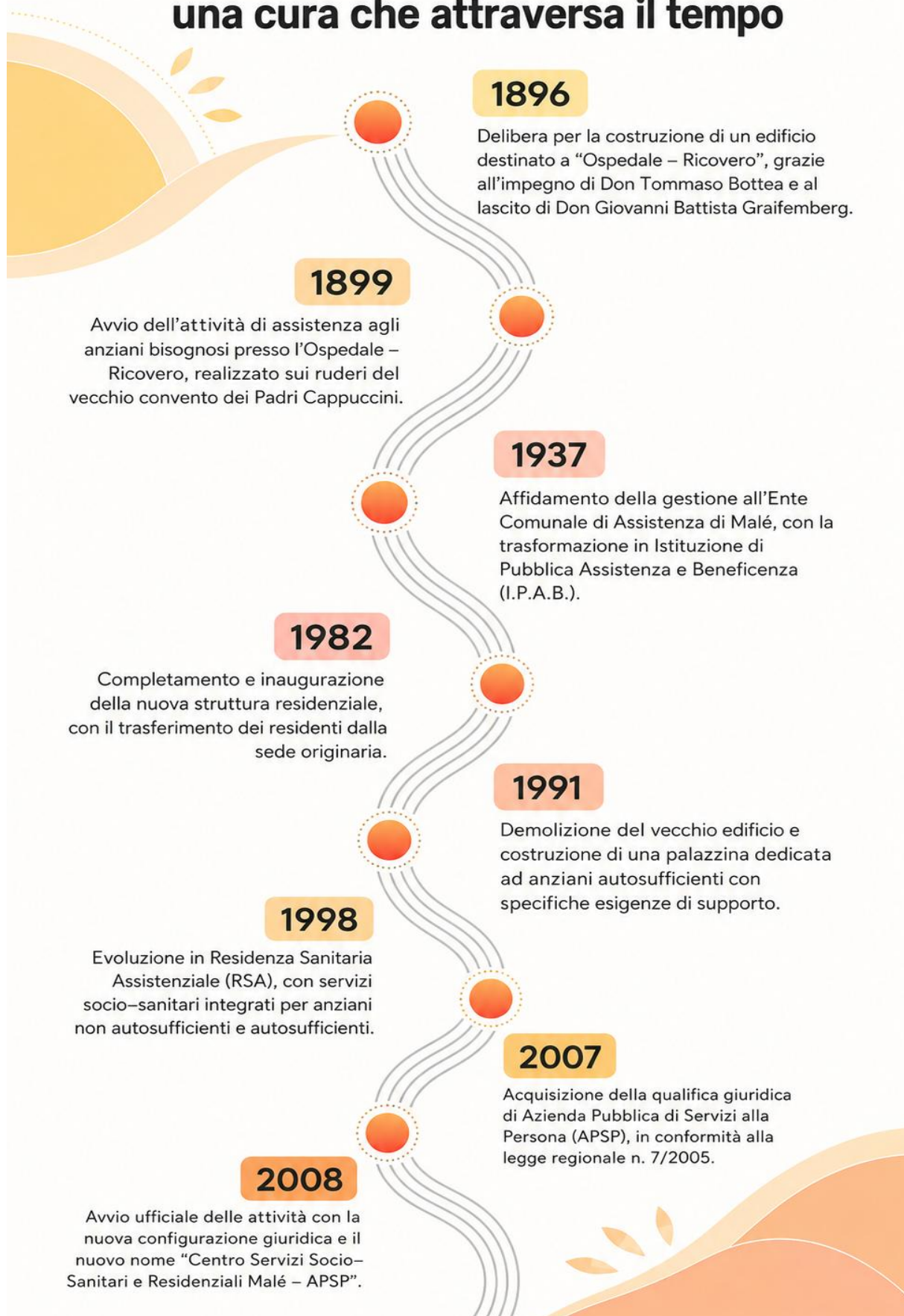
Nel 1998 la Casa di Riposo diventa Residenza Sanitaria Assistenziale (R.S.A.), ossia struttura nella quale, in forma residenziale, sono organizzati servizi socio-sanitari integrati a prevalente valenza sanitaria. Essa risponde ai bisogni, che richiedono trattamenti continui, di anziani non

autosufficienti, non curabili a domicilio, mantenendo anche alcuni posti per anziani autosufficienti. Le due specificità si incontrano di fatto in un'unica struttura, integrandosi perfettamente ed usufruendo di servizi e spazi comuni.

L'I.P.A.B. "Casa di Riposo Malé" con il 31 dicembre 2007 ha acquisito la fattispecie giuridica di Azienda Pubblica di Servizi alla Persona (A.P.S.P.) a seguito delle modifiche introdotte con l'entrata in vigore della legge n.7 del 21 settembre 2005 e dei relativi regolamenti di attuazione.

L'Azienda viene iscritta il 21 dicembre 2007 nell'apposito registro provinciale delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona con il nuovo nome Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé - A.P.S.P. e con il 1° gennaio 2008 inizia la sua attività con la nuova conformazione giuridica. Lo Statuto dell'Azienda è stato approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 404 di data 12 dicembre 2007.

Dal passato al presente, una cura che attraversa il tempo



Mission, valori e principi fondamentali

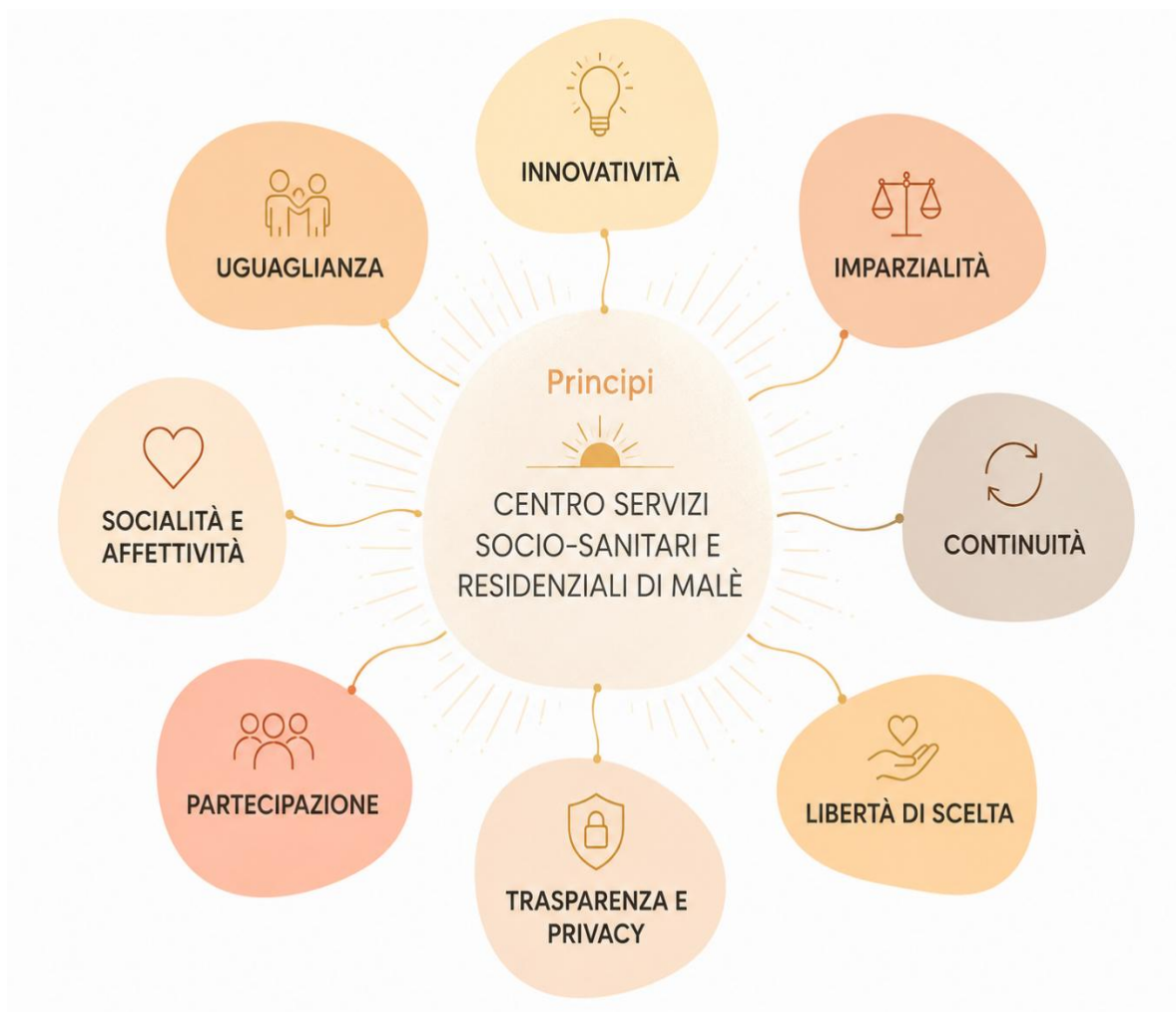
La **mission** pone al centro la persona fragile con la sua storia, i ricordi, i valori socio-culturali di riferimento, i vissuti, gli affetti e la complessità del proprio mondo psicologico e relazionale. La presa in carico della persona necessita di un'assistenza qualificata, continuativa in stretta connessione con la famiglia, il volontariato e i servizi del territorio.

L'Azienda nei confronti della persona si impegna a:

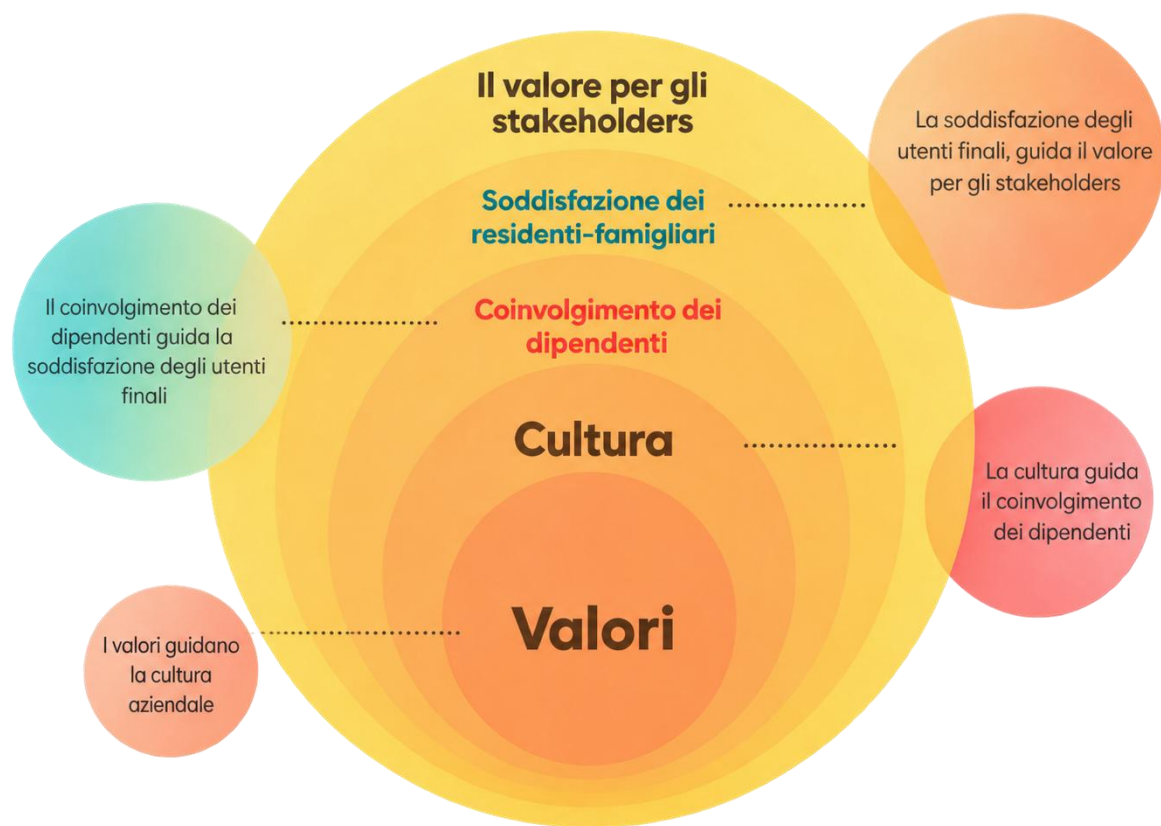
- definire e aggiornare, sulla base di valutazioni multi-professionali, progetti di intervento personalizzati, individuali e/o di gruppo, che garantiscano il monitoraggio continuo dell'evoluzione socio-sanitaria;
- perseguire il ripristino e il mantenimento delle capacità funzionali residue, comportamentali, cognitive ed affettivo-relazionali;
- garantire la formazione continua del personale come strumento per acquisire e mantenere competenze tecnico-specialistiche e trasversali;
- favorire l'integrazione tra le figure professionali, il raccordo con la famiglia e il territorio di appartenenza.

L'Azienda si ispira ai seguenti **principi**:

- **uguaglianza** come diritto all'uniformità delle prestazioni a prescindere da sesso, etnia, lingua, ceto sociale, religione ed opinioni politiche;
- **imparzialità** come diritto a un trattamento equo, imparziale e pertinente alla prestazione erogata;
- **continuità** come diritto a ricevere prestazioni in maniera regolare e senza interruzioni;
- **libertà di scelta** come diritto di autonomia e autodeterminazione nel rispettare le esigenze e i desideri della persona;
- **partecipazione** come diritto ad essere parte attiva alla vita comunitaria della struttura;
- **socialità e affettività** come diritto di essere inseriti in un contesto sociale che permette il mantenimento delle relazioni affettive dentro l'organizzazione e con la comunità di riferimento;
- **trasparenza e privacy** come diritto di accesso alle informazioni, chiarezza, completezza e tempestività della comunicazione e salvaguardia della riservatezza dei dati;
- **innovatività** come diritto ad un atteggiamento partecipativo del personale orientato al miglioramento continuo.



La struttura si propone di incentivare, valorizzare e riconoscere le tecniche innovative proposte in ogni ambito di attività con il fine di rendere efficace ed efficiente l'assistenza ai residenti.



Dai principi all'Azione: Il ciclo del Valore aziendale

Obiettivi strategici

Il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé si pone come punto di riferimento per la comunità, impegnandosi a offrire assistenza di qualità e servizi personalizzati che rispondano ai bisogni delle persone. Al centro della propria missione, l'Azienda pone la persona - sia essa residente, familiare/caregiver, operatore, collaboratore o volontario - promuovendo un approccio inclusivo, partecipativo e orientato al benessere collettivo. In quest'ottica, l'Azienda definisce i propri obiettivi strategici per garantire sostenibilità, innovazione e sviluppo continuo, valorizzando le relazioni umane e il contributo di tutti gli attori coinvolti.

Obiettivi strategici:

1. Migliorare la qualità dell'assistenza e la soddisfazione degli utenti.

Garantire servizi sempre più personalizzati, efficaci e centrati sui bisogni delle persone assistite.

2. Promuovere l'inclusione sociale e l'accesso equo ai servizi.

Rafforzare le iniziative rivolte a persone vulnerabili e favorire la partecipazione attiva di tutte le Comunità.

3. Sostenere la formazione e lo sviluppo professionale del personale.

Investire continuamente nella crescita delle competenze per assicurare elevati standard di assistenza.

4. Promuovere la valorizzazione del personale e il benessere organizzativo.

Favorire un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e motivante per il personale, con attenzione alla salute psicofisica.

5. Assicurare la sostenibilità economica e la trasparenza gestionale.

Gestire le risorse pubbliche in modo efficiente, garantendo equilibrio finanziario e comunicazione trasparente.

6. Rafforzare la collaborazione con enti, associazioni e comunità locale.

Potenziare le reti territoriali per favorire interventi integrati e promuovere il benessere collettivo.

7. Innovare i servizi attraverso nuove tecnologie e metodologie.

Adottare soluzioni innovative per migliorare i processi e l'esperienza degli utenti.

8. Ridurre l'impatto ambientale e promuovere la sostenibilità ambientale.

Implementare pratiche ambientali sostenibili all'interno della struttura e sensibilizzare il personale.

9. Adattamento alle esigenze demografiche e sociali.

Rispondere in modo flessibile e tempestivo ai cambiamenti demografici, quali l'invecchiamento della popolazione e l'aumento di bisogni complessi. Promuovere politiche inclusive per gruppi vulnerabili, come persone con disabilità e di diversa provenienza/cultura.

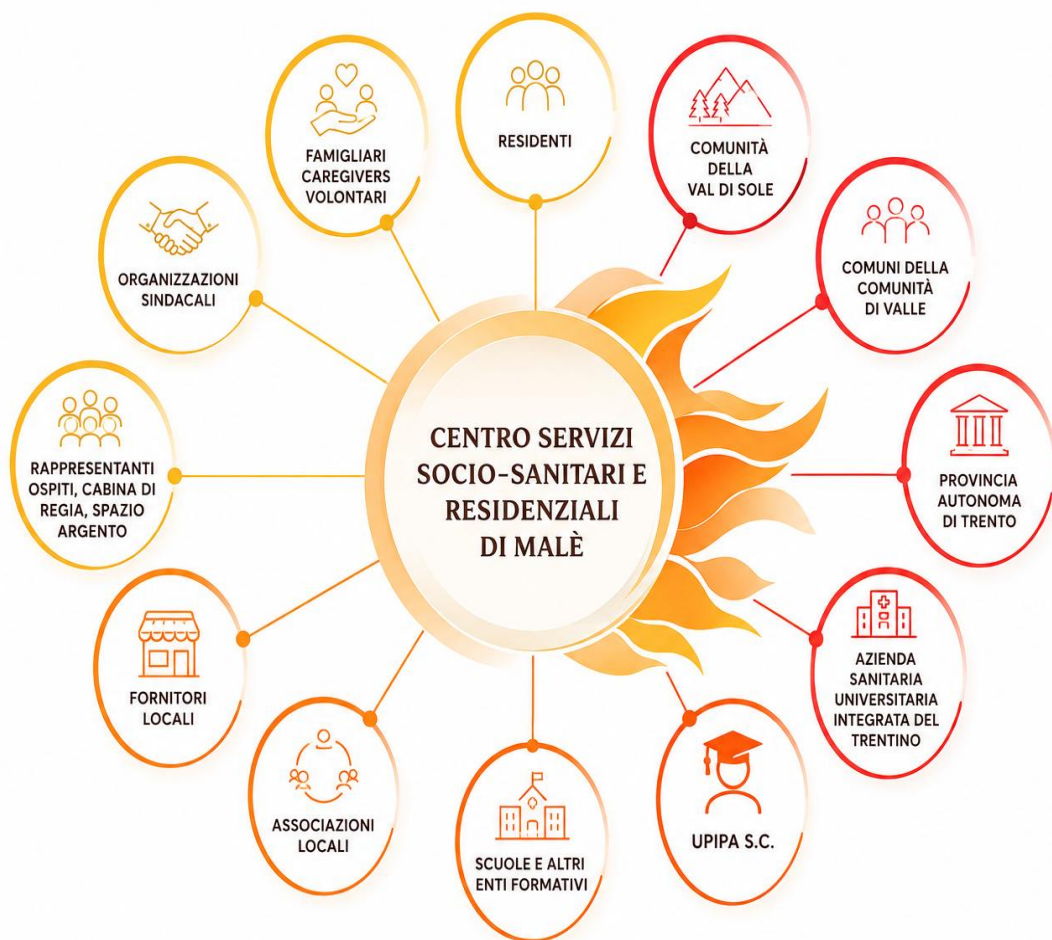
10. Rafforzare la partecipazione, la trasparenza e il benessere organizzativo.

Rafforzare processi decisionali trasparenti e inclusivi, valorizzando il contributo del personale. Promuovere una cultura organizzativa basata sul miglioramento continuo, sulla responsabilità sociale e sul benessere lavorativo.



Stakeholders: rappresentare interessi, creare connessioni

Gli stakeholders del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé rappresentano l'insieme di individui, gruppi e realtà che, in maniera diretta o indiretta, influenzano le attività dell'Azienda e che a loro volta ne subiscono gli effetti. La Struttura riconosce l'importanza di mantenere un dialogo costante e collaborativo con tutti i portatori di interesse, favorendo una rete solida e integrata con il territorio. Questo approccio ci permette di rispondere efficacemente ai bisogni della Comunità, valorizzando le relazioni e promuovendo uno sviluppo condiviso e sostenibile.



Residenti e familiari

I residenti e le loro famiglie rappresentano i destinatari principali dei servizi erogati dall'organizzazione. La qualità dell'assistenza e la capacità di rispondere in modo adeguato ai loro bisogni incidono direttamente sul benessere quotidiano.

Per questo motivo, il Centro Servizi socio-sanitari e Residenziali di Malé pone al centro della propria missione la soddisfazione e la cura della persona anziana, riconoscendo alle famiglie un ruolo fondamentale nell'ambito relazionale ed emotivo. La collaborazione tra Struttura e nucleo familiare è costantemente promossa, in quanto elemento essenziale per garantire un'assistenza personalizzata ed efficace.

Nel rapporto con i familiari, l'Azienda:

- *accoglie* la persona al momento dell'ingresso, accompagnandola nel processo di adattamento e inclusione;
- *individua*, insieme alla famiglia, attività e interventi personalizzati in base ai desideri espressi del residente, fornendo supporto informativo e formativo;
- *progetta e attua* interventi su misura, definiti all'interno del Piano Assistenziale Individualizzato (P.A.I.), con il coinvolgimento attivo dei familiari;
- *organizza* momenti di incontro e condivisione e favorisce la relazione tra familiari e residenti;
- *garantisce* flessibilità negli orari di visita, compatibilmente con le esigenze assistenziali e organizzative così da sostenere nel tempo le relazioni affettive del residente.

Si riportano, di seguito, alcuni esempi delle strategie adottate per promuovere una partecipazione attiva da parte delle famiglie.



Dipendenti

All'interno del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali Malé, il personale svolge un ruolo cruciale nella gestione e nell'erogazione quotidiana dei servizi. Il loro impegno quotidiano, supportato da una formazione continua e da un'attenzione al benessere organizzativo, rappresenta un elemento imprescindibile per garantire la qualità dei servizi offerti e il buon funzionamento dell'intera Struttura.

La comunicazione interna è considerata un elemento strategico, indispensabile per garantire un'organizzazione fluida delle attività e a rafforzare l'unità operativa del team. Ogni giorno, il passaggio di consegne tra operatori avviene in modo strutturato nei diversi ambiti dell'organizzazione, garantendo così la continuità assistenziale e il mantenimento degli standard qualitativi.

Sono istituiti momenti di confronto in équipe multidisciplinare, con i responsabili dei servizi, con lo staff di direzione ed in specifici gruppi di lavoro per favorire il confronto costruttivo, creare un ambiente lavorativo dinamico, improntato alla collaborazione e all'innovazione, analizzare le criticità emergenti, valutare l'efficacia degli interventi, programmare le azioni future, nell'ottica di un miglioramento continuo.

Enti, associazioni e partner territoriali

Per il Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali di Malé, aprirsi al territorio e rafforzare le sinergie con i soggetti istituzionali e sociali presenti nella Comunità della Val di Sole rappresenta un obiettivo prioritario e strategico. In questa prospettiva, l'A.P.S.P. partecipa attivamente a progetti di sistema e promuove la stipula di convenzioni e collaborazioni con enti pubblici e privati, tra cui la Comunità di Valle, i Comuni del territorio, le altre A.P.S.P. e diverse realtà del terzo settore.

Tali collaborazioni consentono l'erogazione condivisa di servizi, la partecipazione ad eventi informativi rivolti alla popolazione, lo scambio di competenze e l'attivazione di tavoli di lavoro interistituzionali, rafforzando il ruolo dell'A.P.S.P. come attore integrato nella rete dei servizi socio-sanitari locali.

Le informazioni e i dati raccolti nell'ambito di queste progettualità costituiscono una risorsa preziosa per il miglioramento continuo dei processi interni e per garantire una risposta sempre più qualificata e aderente ai bisogni della comunità.

Costruire insieme con la Comunità della Val di Sole

Preparazione e fornitura pasti per esterni consegnati a domicilio

Partecipazione ad iniziative formative rivolte ai familiari/caregivers

Partecipazione a tavoli di lavoro

Collaborazione a iniziative progettuali legate al tema della demenza

Alzheimer Cafè per avviare percorsi di co-progettazione

Lavorare in rete con le altre A.P.S.P.

L'A.P.S.P. di Malé coltiva e promuove attivamente rapporti di collaborazione con le altre Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona del territorio, attraverso incontri periodici, la condivisione di esperienze e la stipula di convenzioni operative. Queste reti relazionali costituiscono una risorsa fondamentale per favorire il confronto, lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo di progettualità comuni, con l'obiettivo di migliorare costantemente la qualità dei servizi offerti.

L'Unione Provinciale Istituzioni Per l'Assistenza (U.P.I.P.A.) si configura come il "trait d'union" tra le diverse realtà, rappresentando un punto di riferimento imprescindibile per il coordinamento, la promozione di sinergie e la rappresentanza delle A.P.S.P. a livello provinciale. Attraverso la sua attività, l'U.P.I.P.A. facilita il dialogo tra le istituzioni pubbliche e private non profit operanti nel settore socio-assistenziale, contribuendo alla coesione del sistema e alla valorizzazione delle esperienze territoriali.

Incontri periodici tra Presidenti e Direttori per favorire il coordinamento e il confronto strategico.

Concorsi e selezioni pubbliche di personale in modalità congiunta, per ottimizzare risorse e procedure.

Gare comuni per appalti, acquisti, servizi e forniture, al fine di aumentare l'efficienza e il potere negoziale.

Mapa degli stakeholders e modalità di coinvolgimento

 STAKEHOLDERS	 TIPOLOGIA	 RUOLO/RELAZIONE	 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO
Residenti/Utenti	Primari	Beneficiari diretti dei servizi	Colloqui, PAI, attività animative, comitati interni
Familiari e caregivers	Primari	Partecipano alla cura, feedback e relazioni	Riunioni, sondaggi, incontri individuali
Personale dipendente	Primari	Erogatori dei servizi	Riunioni, formazione, questionari sul clima organizzativo
Volontari	Primari	Supporto relazionale, logistico e animativo	Coordinamento interno, formazione, eventi
Comuni della Comunità di Valle	Secondari	Governance, nomina del CDA, supporto istituzionale	Cabina di regia, rapporti istituzionali
Comunità della Valle di Sole	Secondari	Coordinamento del welfare e rete Spazio Argento	Tavoli di lavoro, piani sociali, progettazione condivisa
Provincia Autonoma di Trento (PAT)	Secondari	Normativa, accreditamento, finanziamento	Delibera, bandi, audit, monitoraggio
ASUIT – Azienda Sanitaria Universitaria Integrata del Trentino	Secondari	Integrazione socio-sanitaria, fornitura di farmaci e MMG	Accordi, équipe UVM, co-progettazione
Scuole ed enti formativi (ENAIP ecc.)	Secondari	Tirocini, educazione e sensibilizzazione	Convenzioni, progetti formativi
Organizzazioni sindacali	Secondari	Tutela del personale	Incontri tematici, negoziazioni
Associazioni locali	Comunità/Territorio	Supporto sociale e attività con i residenti	Collaborazioni, eventi, progetti
Fornitori locali	Comunità/Territorio	Appalti, beni e servizi	Contratti, controlli di qualità
Media locali	Comunità/Territorio	Comunicazione e promozione dell'immagine	Comunicati stampa, eventi pubblici
Rappresentanti degli Ospiti	Rappresentanza	Partecipazione alla vita della struttura	Incontri periodici, proposte di miglioramento
Cabina di Regia Spazio Argento	Istituzionale	Coordinamento integrato dei servizi rivolti agli anziani	Monitoraggio, pianificazione, gestione congiunta

3. GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il sistema di *governance* dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona è disciplinato dalla Legge Regionale n. 7/2005 e s.m. e dallo Statuto aziendale, che ne delineano le finalità istituzionali, gli ambiti di intervento e l'articolazione delle competenze.

Natura giuridica e finalità istituzionali

L'Azienda ha personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia statutaria, patrimoniale, contabile, gestionale, tecnica ed opera con criteri imprenditoriali. Persegue criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio.

È soggetto pubblico istituzionale inserito nel sistema integrato di interventi e servizi socio-sanitari e persegue i seguenti scopi:

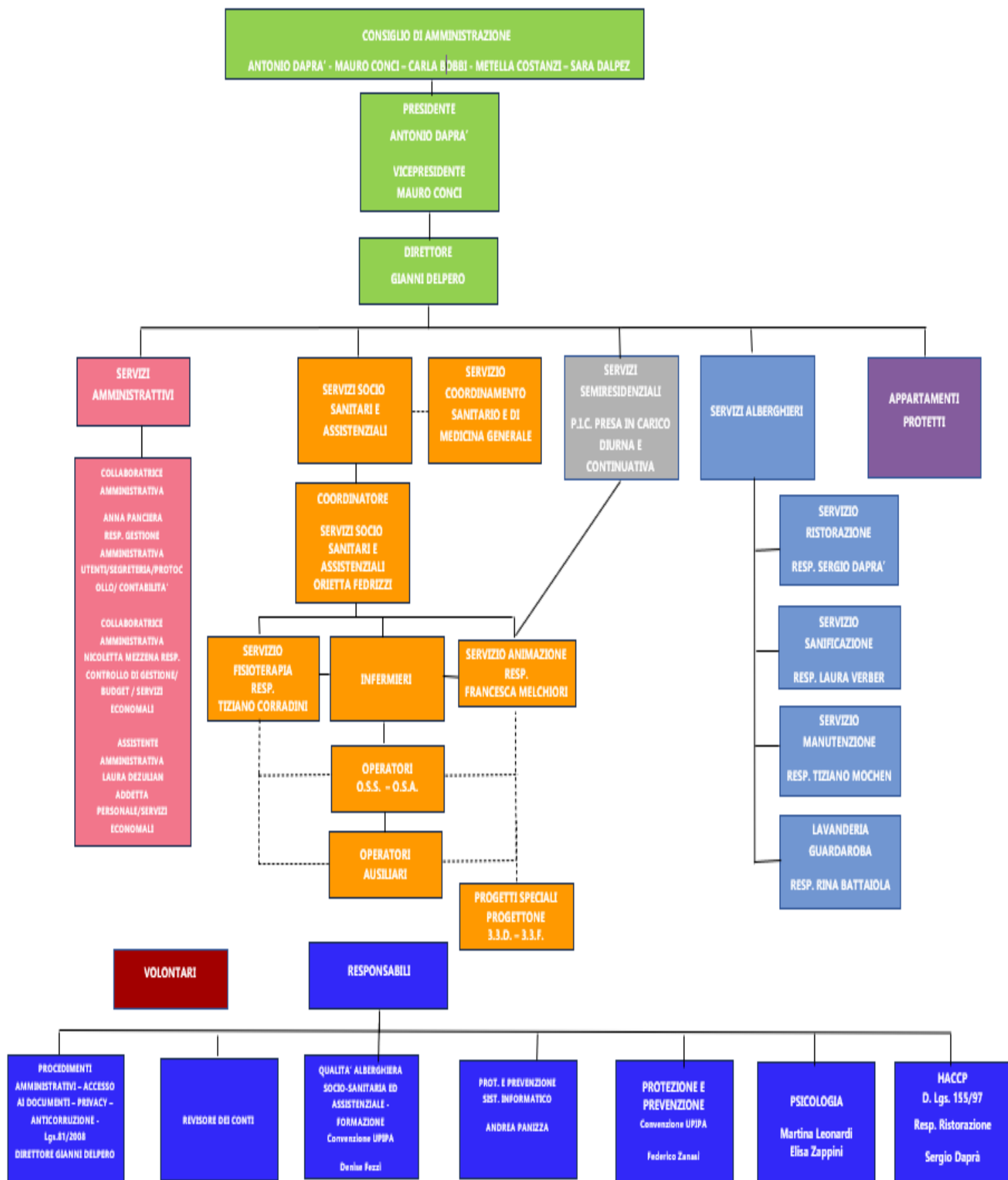
- a) contribuire alla programmazione sociale e socio-sanitaria e di governo delle politiche sociali nelle modalità previste dalle normative vigenti;
- b) erogare e promuovere interventi e servizi nell'ambito del sistema di politiche sociali e sociosanitarie, con particolare attenzione ai servizi ad alta integrazione socio-sanitaria e di supporto alla non autosufficienza, nel rispetto delle disposizioni previste dagli enti locali, dai sistemi di autorizzazione e di accreditamento e dagli eventuali accordi contrattuali;
- c) realizzare attività strumentali volte all'ottimizzazione dei servizi e degli interventi di cui alla lettera b), alla valorizzazione del patrimonio dell'Azienda ed al finanziamento delle attività della stessa;
- d) attualizzare, rispetto alle mutate esigenze del contesto storico-sociale, le volontà originarie dei fondatori dell'Ente.

Nell'ambito della sua autonomia l'Azienda può attuare tutti gli atti ed i negozi di diritto privato funzionali al perseguimento dei propri scopi istituzionali.

L'Azienda offre i seguenti servizi:

- LA RESIDENZA SANITARIA ASSISTENZIALE;
- ABITARE ACCOMPAGNATO PER ANZIANI (ex alloggi sociali);
- LA PRESA IN CARICO DIURNA CONTINUATIVA - CENTRO DIURNO;
- PREPARAZIONE E CONFEZIONAMENTO DI PASTI A DOMICILIO;
- FISIOTERAPIA PER ESTERNI.

Organigramma



Organi di governo, direzione e controllo

In base alla Legge Regionale n. 7/2005 e s.m., che disciplina l'istituzione e il funzionamento delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona, gli organi dell'Ente sono il Consiglio di Amministrazione, Il Presidente, il Direttore e il Revisore dei Conti.

La tabella 1 riporta sinteticamente l'attività svolta da ciascun organo, attraverso il numero di atti formalmente adottati nel triennio 2023-2025, come indicatore del livello di operatività e dell'esercizio delle rispettive funzioni.

Nel triennio 2023-2025, il Consiglio di Amministrazione (CDA) ha svolto con regolarità la propria attività istituzionale. La partecipazione dei componenti alle sedute si è mantenuta elevata, con un tasso medio di presenza pari al 93%, a conferma della continuità dell'impegno e del coinvolgimento attivo nell'attività istituzionale dell'Azienda.

Tabella 1 - Attività formale degli organi istituzionali - triennio 2023-2025

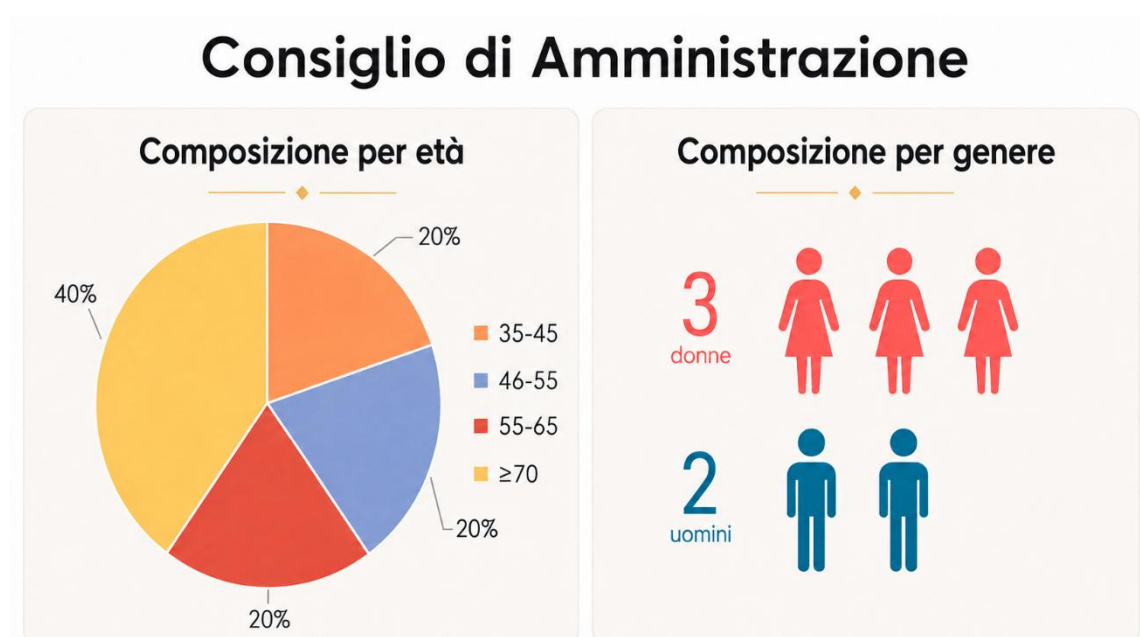
	2023	2024	2025
CDA	5 componenti		
Numero di incontri	4	6	4
Numero di delibere adottate	34	55	37
Presidente	Ing. Antonio Daprà		
Numero di decreti adottati	3	2	8
Direttore	dott. Gianni Delpero		
Numero di determinazioni adottate	132	143	154
Revisore dei Conti	dott. Paolo Martinelli		
Numero di verifiche effettuate	6	6	6

Consiglio di Amministrazione: è l'organo di programmazione e verifica dell'azione amministrativa e gestionale dell'Azienda. Provvede a fissare gli obiettivi strategici, assume le decisioni programmatiche fondamentali dell'Azienda, verifica la rispondenza dei risultati della gestione alle direttive generali impartite. È composto da cinque membri, compreso il Presidente, nominati dalla Giunta Provinciale su designazione del Comune di Malé.

L'attuale Consiglio di Amministrazione, in carica dal 18/09/2024 per un quinquennio, è composto da:

ANTONIO DAPRÀ	PRESIDENTE
MAURO CONCI	CONSIGLIERE
CARLA BOBBI	CONSIGLIERA
METELLA COSTANZI	CONSIGLIERA
SARA DALPEZ	CONSIGLIERA

Per quanto riguarda la condizione professionale dei componenti del Consiglio di Amministrazione, due sono liberi professionisti, uno è lavoratore dipendente e due sono pensionati. Sotto il profilo anagrafico, un consigliere appartiene alla fascia di età compresa tra i 35 e i 45 anni, uno alla fascia tra i 46 e i 55 anni, uno alla fascia tra 56 e i 65 anni e due hanno più di 70 anni.



Presidente: è il legale rappresentante dell'A.P.S.P. Promuove le strategie aziendali, cura i rapporti istituzionali con gli altri soggetti del sistema integrato di servizi sociali e socio-sanitari, con l'utenza e le relative rappresentanze e le comunità locali.

Il Presidente in carica dal 18.09.2014 è l'Ing. Antonio Daprà, il cui mandato è stato rinnovato da ultimo in data 18.09.2024, per un ulteriore quinquennio.

Direttore: è la figura dirigenziale apicale dell'A.P.S.P. ed è responsabile della gestione amministrativa, tecnica, economica, finanziaria e socio-assistenziale della medesima, nei limiti delle risorse, delle direttive e degli obiettivi assegnati dal Consiglio d'Amministrazione. È responsabile della correttezza amministrativa nonché dell'efficienza ed efficacia di gestione in relazione alle risorse assegnate e alle attribuzioni conferite.

L'attuale direttore è il dott. Gianni Delpero, in carica nello stesso periodo dell'attuale Consiglio di Amministrazione.

Organo di revisione: esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Azienda ed attesta la corrispondenza del bilancio di esercizio alle risultanze della gestione.

L'attuale revisore dei conti è il dott. Paolo Martinelli, che terminerà il proprio mandato in data 26.10.2026.

4. RISORSE UMANE E COMUNITARIE

Il personale: composizione e caratteristiche

Nel triennio 2023-2025, il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione della funzione sociale ed assistenziale dell'A.P.S.P. "Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali Malé" sono stati resi possibili grazie al costante impegno di lavoratori, professionisti e volontari, che hanno costituito una risorsa imprescindibile per l'Ente.

Numero di persone che hanno operato per l'A.P.S.P. durante l'anno	2023	2024	2025
Lavoratori dipendenti	117	118	110
Personale in libera professione nell'area sanitaria	2	5	6
Volontari	14	14	14
Ragazzi in servizio civile	0	0	0
Tirocinanti/stagisti alternanza scuola lavoro	5	6	3
Lavori socialmente utili	4	3	4
Lavori di pubblica utilità	1	2	3
Lavoratori di enti terzo settore intervento 3.3.D.	6	7	6

I servizi e le prestazioni che l'Azienda eroga sono svolti principalmente dal personale dipendente che nel triennio evidenzia una media del 96% (2023: 98% - 2024: 96% - 2025: 95%) dell'organico professionale impiegato nei vari servizi, con minore impiego di liberi professionisti e collaboratori a diverso titolo. Le nuove assunzioni a tempo determinato hanno riguardato principalmente le figure professionali di Operatore Socio Sanitario (OSS) e di Ausiliario, impiegate per la sostituzione di personale di ruolo assente per periodi più o meno prolungati.

I dipendenti

Per quanto concerne le assunzioni a tempo indeterminato, si evidenzia che nel 2023, 8 OSS sono passati da tempo determinato a tempo indeterminato tramite procedura concorsuale, inoltre, 1 infermiere è stato assunto a tempo indeterminato tramite passaggio diretto da un'altra A.P.S.P.

Nel 2024 a seguito di concorso sono stati assunti 3 ausiliari, 2 dei quali erano già assunti a tempo determinato. Nel 2025 sono stati assunti a tempo indeterminato tramite concorso 1 manutentore, 1 assistente amministrativa, 1 ausiliaria (passati da tempo determinato ad indeterminato) ed 1 ausiliaria presente in graduatoria a fine anno.

Le cessazioni di personale a tempo indeterminato, registrate nell'intero triennio, sono avvenute principalmente per raggiungimento dell'età pensionabile. Nello specifico sia nel 2023 che nel 2024 sono cessate dal servizio 2 Oss e 1 infermiera, mentre nel 2025 sono cessati 2 OSS (1 per pensionamento e 1 per dimissioni) ed un ausiliario per raggiungimento dell'età pensionabile.

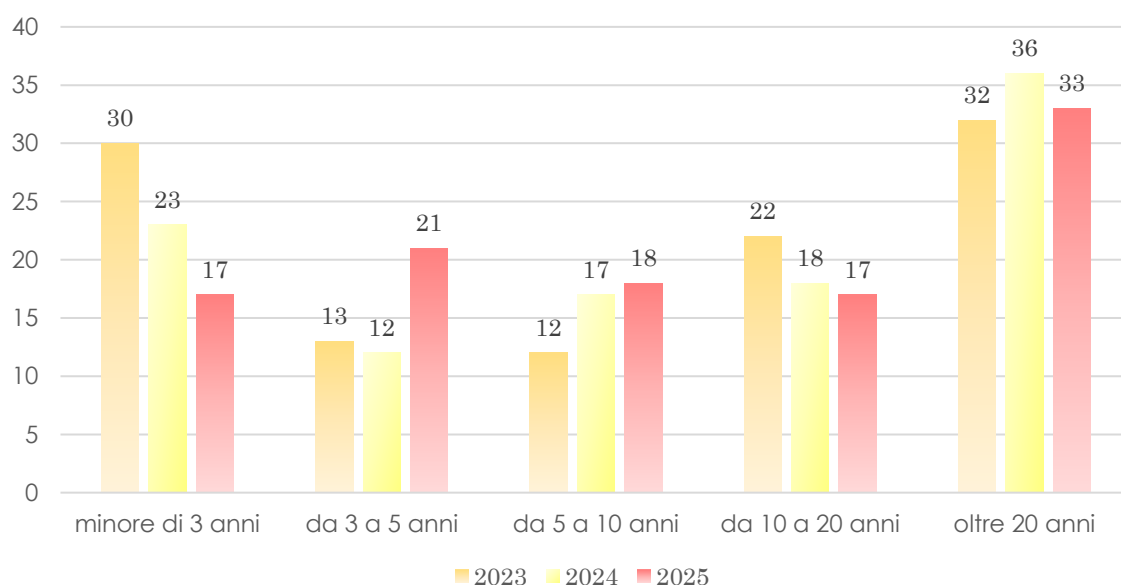
Il turn-over del personale dipendente nel corso del triennio ha riguardato principalmente le qualifiche professionali di Operatore Socio Sanitario e infermieri, figure rivelate di difficile reperimento.

Personale dipendente	2023	2024	2025
Totale dipendenti in servizio al 31/12 in valore assoluto	109	106	106
<i>Totale dipendenti nell'anno di rif. in valore assoluto</i>	117	118	110
<i>Dipendenti medi/anno rapportati a tempo pieno e a giorni di presenza anno</i>	92	91	87
Nuove assunzioni in entrata:	21	15	13
<i>di cui a tempo determinato</i>	17	14	9
<i>di cui a tempo indeterminato</i>	4	1	4
<i>Assunzioni a tempo indeterminato:</i>	9	3	4
<i>di cui per concorso</i>	8	3	4
<i>di cui per passaggio diretto da altra A.P.S.P.</i>	1		
<i>per concorso passaggio da tempo determinato a indeterminato</i>	8	2	3
In uscita cessazioni:	13	19	8
<i>di cui a tempo determinato</i>	10	16	5
<i>di cui a tempo indeterminato</i>	3	3	3

Si rileva che, nel triennio considerato, circa il 47% del personale in servizio opera presso l'A.P.S.P. da oltre 10 anni e circa il 31% da oltre 20 anni. Tale dato testimonia un'elevata stabilità occupazionale e rappresenta un indicatore positivo del clima lavorativo e del grado di soddisfazione del personale nei confronti dell'Ente.

Numero dipendenti per anzianità di servizio presso l'A.P.S.P.	2023	2024	2025
<i>Minore 3 anni</i>	30	23	17
<i>da 3 a 5 anni</i>	13	12	21
<i>da 5 a 10 anni</i>	12	17	18
<i>da 10 a 20 anni</i>	22	18	17
<i>oltre 20 anni</i>	32	36	33

Numero di dipendenti per anzianità di servizio 2023-2025



Dall'analisi del triennio emerge che circa l'89% dei dipendenti in servizio al 31 dicembre è rappresentato da contratti di lavoro a tempo indeterminato, mentre solo l'11% riguarda contratti a tempo determinato. Questo dato evidenzia una forte propensione dell'Ente alla stabilizzazione del personale e alla promozione di rapporti di lavoro duraturi.

Tipologia contratto personale dipendente al 31/12	2023	2024	2025
<i>A tempo indeterminato</i>	92	94	94
<i>A tempo determinato</i>	17	12	12

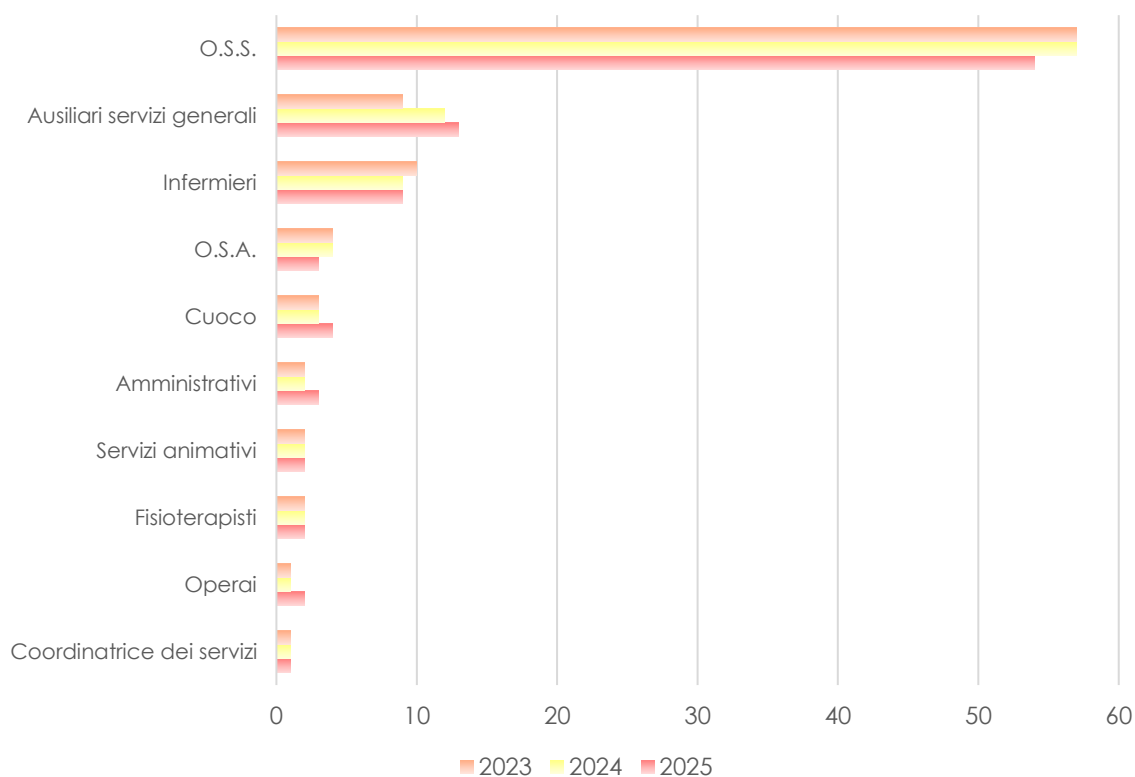
Numero di dipendenti per funzioni/ruoli

I contratti a tempo determinato riguardano principalmente il personale con qualifica di ausiliario ai servizi generali, infermiere, Operatore Socio-Sanitario e ausiliario di assistenza. Tali contratti sono stipulati soprattutto per la sostituzione di assenze più o meno lunghe di personale di ruolo, nonché per garantire la copertura dei turni nei diversi servizi, in particolare durante il periodo estivo.

La differenza di un'unità tra il totale dei dipendenti a tempo indeterminato (94) e la somma delle mansioni di ruolo ricoperte (93) è dovuta alla posizione del Direttore. Quest'ultimo, attualmente in servizio con contratto a tempo determinato legato al mandato del Consiglio di Amministrazione, è titolare di un posto di ruolo a tempo indeterminato quale collaboratore amministrativo, dal quale si trova temporaneamente in aspettativa per la durata dell'incarico direttivo.

Le mansioni del personale dipendente che ha operato per l'A.P.S.P.	2023 A tempo indeterminato	2024 A tempo indeterminato	2025 A tempo indeterminato
Amministrativi	2	2	3
Servizi animativi	2	2	2
O.S.S.	57	57	54
O.S.A.	4	4	3
Infermieri	10	9	9
Fisioterapisti	2	2	2
Coordinatrice dei servizi	1	1	1
Cuoco	3	3	4
Ausiliari servizi generali	9	12	13
Operai	1	1	2
Totale	91	93	93

Evoluzione dei contratti a tempo indeterminato relativi al triennio 2023-2025

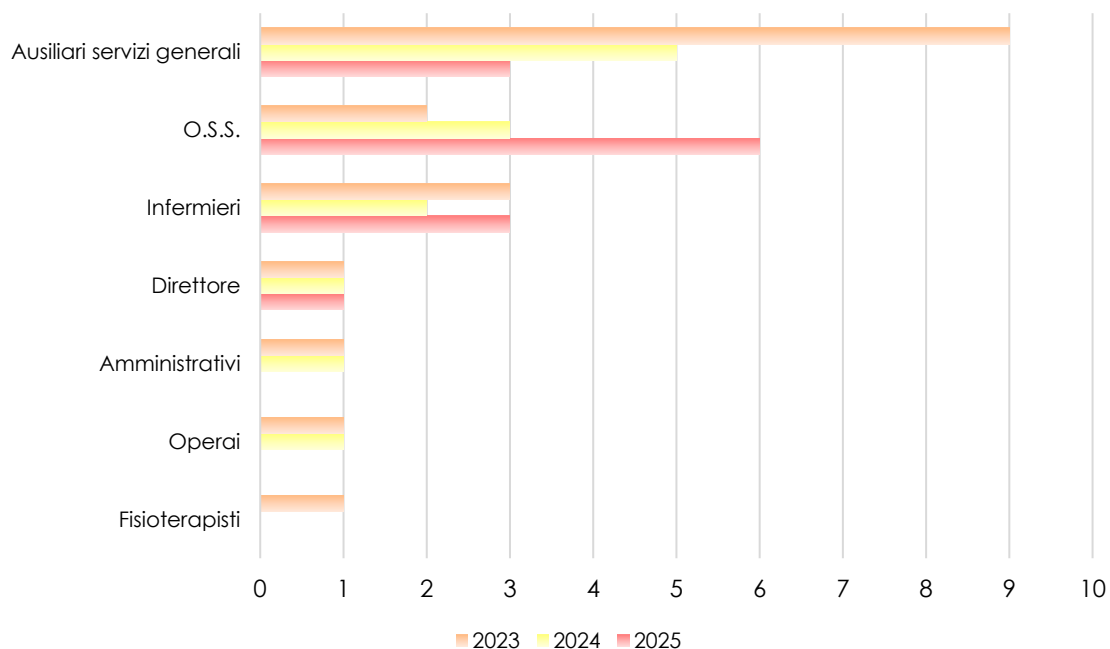


Le mansioni del personale dipendente che ha operato per l'A.P.S.P.

	2023 A tempo determinato	2024 A tempo determinato	2025 A tempo determinato
Amministrativi	1	1	0
O.S.S.	2	3	6
Infermieri	3	2	3
Fisioterapisti	1	0	0
Cuoco	0	0	3
Ausiliari servizi generali	9	5	3
Operai	1	1	0
Direttore ¹	1	1	1
Totale	18	13	16

¹ Il dipendente che ricopre l'incarico di Direttore è assunto a tempo indeterminato con la qualifica di Collaboratore Amministrativo ed è attualmente in aspettativa dal relativo posto. Dal 2019 svolge l'incarico di Direttore a tempo determinato, incarico che è stato successivamente rinnovato e confermato.

Evoluzione dei contratti a tempo determinato relativi al triennio 2023-2025



I contratti a tempo determinato riguardano principalmente il personale con qualifica di ausiliario ai servizi generali, infermiere, Operatore Socio-Sanitario e ausiliario di assistenza. Tali contratti sono stipulati soprattutto per la sostituzione di assenze più o meno lunghe di personale di ruolo, nonché per garantire la copertura dei turni nei diversi servizi, in particolare durante il periodo estivo.

La tabella sottostante riporta le ore effettivamente lavorate dal personale dell'A.P.S.P. nel triennio di riferimento, al netto delle assenze per varie cause, delle aspettative, dei permessi, dei riposi e delle ferie, con suddivisione per qualifica professionale.

Il monte ore complessivo si è mantenuto sostanzialmente stabile tra il 2023 e il 2024, passando da 126.616 a 126.266 ore, per poi aumentare nel 2025, raggiungendo 128.530 ore.

<i>Personale dipendente che ha operato per L'A.P.S.P.</i>	2023 Numero dip.	2023 Ore lavorate	2024 Numero dip.	2024 Ore lavorate	2025 Numero dip.	2025 Ore lavorate
Amministrativi	3	3.297	3	4.256	3	4.492
Servizi animativi	2	2.791	2	1.639	2	2.089
O.S.S.	59	68.905	60	67.805	60	71.732
O.S.A.	4	5.122	4	5.510	3	3.967
Infermieri	13	14.165	11	12.625	12	12.522
Fisioterapisti	3	2.928	2	2.911	2	2.706
Coordinatrice dei servizi	1	1.680	1	1.665	1	1.784
Cuoco	3	5.054	3	4.320	4	5.066
Ausiliari servizi generali	18	17.897	17	20.823	16	19.421
Operai	2	3.053	2	2.956	2	2.993
Direttore	1	1.724	1	1.756	1	1.758
Totale	109	126.616	106	126.266	106	128.530

Genere ed orario di lavoro

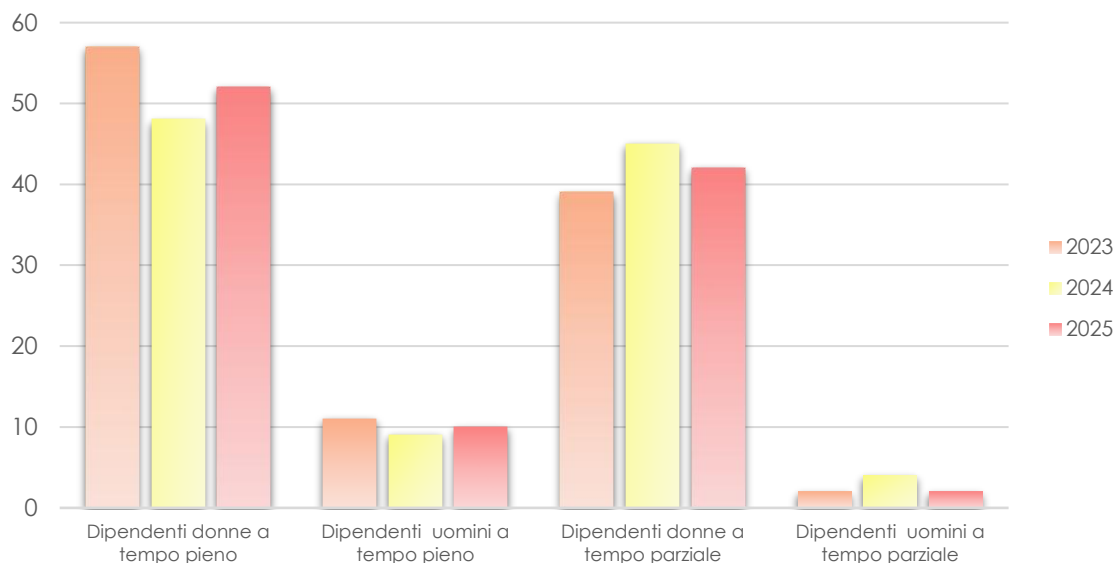
All'interno dell'A.P.S.P., circa il 90% del personale complessivo è rappresentato da donne, mentre solo il 10% è costituito da uomini. Questa composizione rispecchia una tendenza che associa prevalentemente al genere femminile le mansioni legate alla cura e all'assistenza.

Un'ulteriore caratteristica rilevante riguarda l'orario di lavoro: la presenza di personale con contratto a tempo parziale è significativa. Tale scelta risponde a un'impostazione organizzativa che mira a favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze personali e familiari dei dipendenti.

Tempo di lavoro	2023	2024	2025
<i>Dipendenti a tempo pieno</i>	68	57	62
<i>Dipendenti a tempo parziale</i>	41	49	44
<i>Dipendenti a tempo indeterminato a tempo parziale</i>	35 su 92	42 su 94	38 su 94
<i>Dipendenti a tempo determinato a tempo parziale</i>	6 su 17	7 su 12	6 su 12

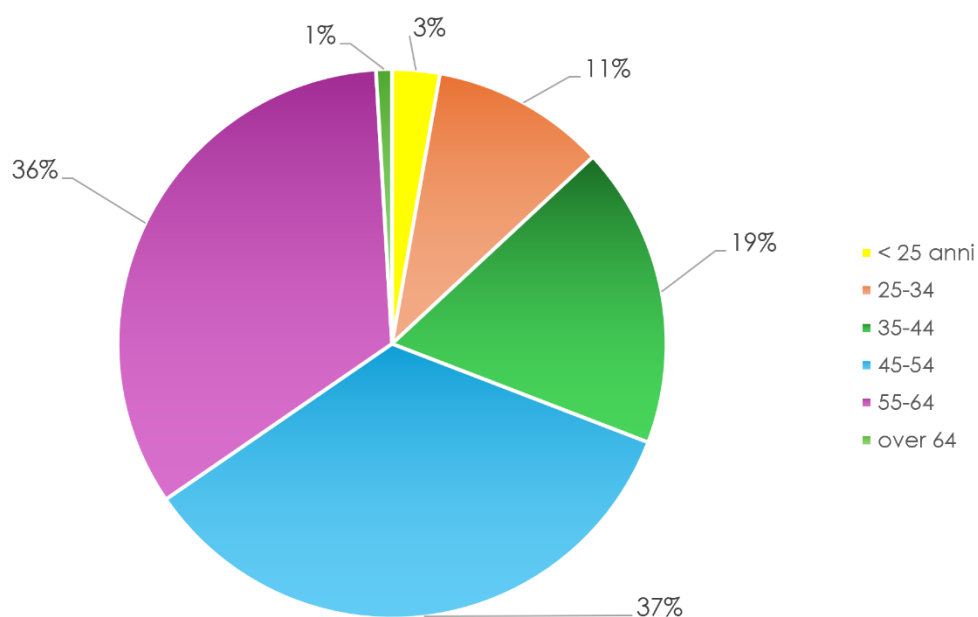
Tempo di lavoro	2023	2024	2025
<i>Dipendenti donne a tempo pieno</i>	57	48	52
<i>Dipendenti uomini a tempo pieno</i>	11	9	10
<i>Dipendenti donne a tempo parziale</i>	39	45	42
<i>Dipendenti uomini a tempo parziale</i>	2	4	2

Distribuzione del tempo di lavoro per genere - Confronto 2023-2025



Nel triennio di riferimento si rileva che il 37% dei dipendenti appartiene alla fascia di età compresa tra i 45 e i 54 anni, mentre il 36% rientra nella fascia tra i 55 e i 64 anni. Questo dato evidenzia una significativa concentrazione del personale in età matura, con possibili implicazioni in termini di programmazione del ricambio generazionale e pianificazione delle future esigenze occupazionali dell'Ente.

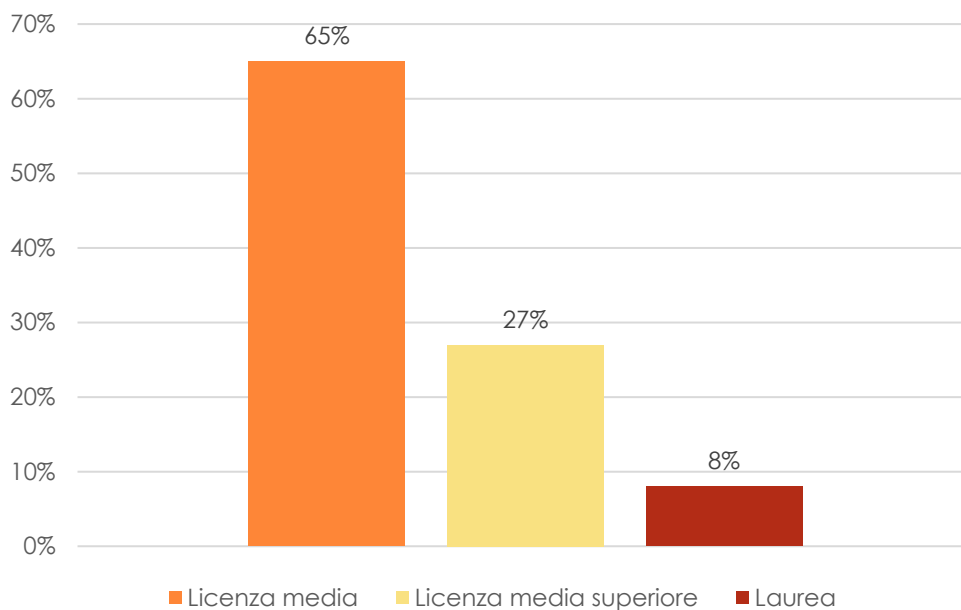
Ripartizione dei dipendenti per fascia d'età nel 2023-2025



Per quanto riguarda il titolo di studio del personale, si rileva che il 65% è in possesso della licenza media, il 27% ha conseguito un diploma di scuola secondaria di secondo grado (licenza media superiore), mentre l'8% è in possesso di un titolo di laurea. Tale distribuzione riflette la composizione delle qualifiche professionali richieste all'interno dell'Ente, prevalentemente legate a ruoli operativi e assistenziali.

Numero dipendenti per titolo di studio	2023	2024	2025
Licenza media	70	70	69
Licenza media superiore	29	28	28
Laurea	10	8	9

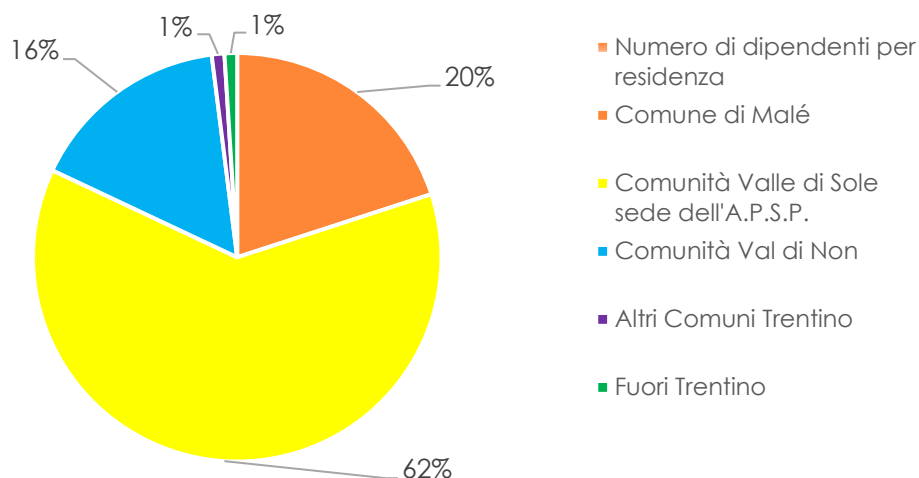
Distribuzione dei dipendenti per titolo di studio



Nel triennio di riferimento, l'analisi della residenza dei dipendenti dell'A.P.S.P. evidenzia che il 62% risiede all'interno della Valle di Sole, sede dell'Ente. In particolare, il 20% del personale è residente nel Comune di Malé. Il 16% proviene dalla vicina Val di Non mentre risultano residuali le provenienze da altri Comuni del Trentino e da fuori provincia (1%). Tali dati confermano il forte radicamento territoriale del personale e il ruolo dell'A.P.S.P. come realtà occupazionale di riferimento a livello locale.

Numero di dipendenti per residenza	2023	2024	2025
Comune di Malé	22	21	20
Comunità Valle di Sole sede dell'A.P.S.P.	68	66	67
Comunità Val di Non	17	17	18
Altri Comuni Trentino	1	1	0
Fuori Trentino	1	1	1

Ripartizione del personale per residenza nel triennio 2023-2025



Retribuzione minima e massima lorda annua

La tabella seguente riporta le retribuzioni minime e massime lorde annue calcolate su 12 mensilità per il personale a tempo pieno dell'area non dirigenziale. Questi valori rappresentano la fascia retributiva applicata nell'anno di riferimento, in linea con il Contratto Collettivo Provinciale di Lavoro vigente.

Retribuzione minima e massima lorda annua voci fisse 12 mensilità tempo pieno area non dirigenziale	2023	2024	2025
Minima A 1 p.r.	24.289,44 €	24.794,65 €	26.236,17 €
Massima D base 1 p.r.	39.454,63 €	40.143,89 €	42.149,01 €

Malattie e infortuni

Numero ore medie annue malattia-infortuni per dipendente medio	2023	2024	2025
Totale ore malattia	4857	5901	6478
Totale ore infortunio	342	687	106
Numero dipendenti medio annuo	92	91	87
Numero giorni annui medi assenza per dipendente	8	10	10

Dall'analisi della tabella emerge, nel triennio considerato, un progressivo incremento delle assenze per malattia e, contestualmente, una riduzione degli infortuni del personale dipendente.

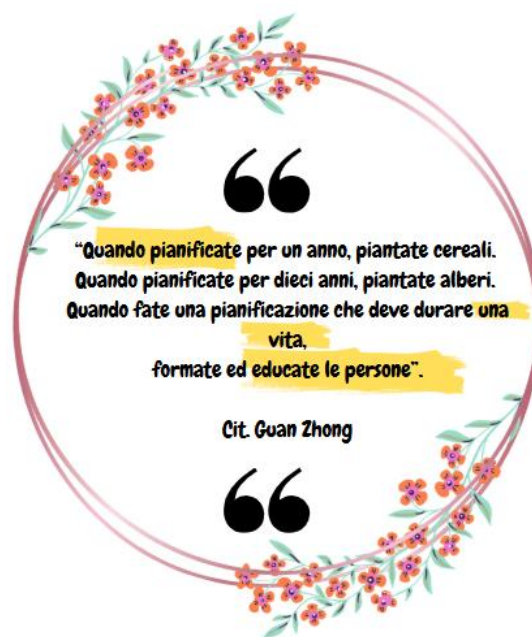
Formazione e sviluppo delle competenze

Nel triennio 2023-2025, il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé ha mantenuto un impegno costante nella formazione del proprio personale, riconoscendo lo sviluppo professionale come leva strategica per garantire servizi di qualità e rispondere in modo efficace alle molteplici esigenze dei residenti.

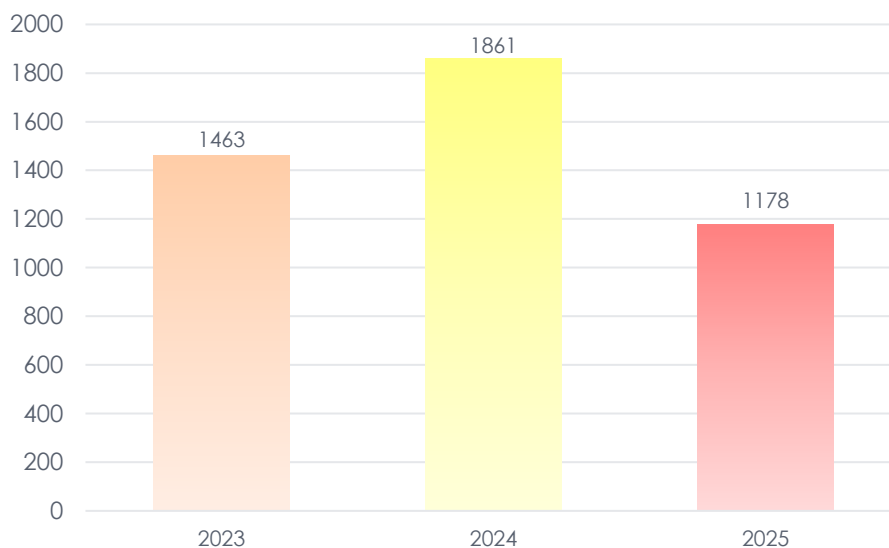
I progetti formativi intrapresi hanno rappresentato una preziosa opportunità di crescita culturale e organizzativa, promuovendo lo sviluppo di una "comunità" sempre più attenta, responsabile e resiliente di fronte alle sfide e ai continui cambiamenti del contesto socio-sanitario.

Nel periodo considerato, sono stati investiti complessivamente € 22.527,54 in attività formative, di cui € 5.973,51 nel 2023 e € 7.449,38 nel 2024. Per l'anno 2025, sono stati effettuati ulteriori investimenti per un importo complessivo di € 9.104,65 con l'obiettivo di consolidare questo percorso virtuoso. Tale impegno ha permesso di sostenere con continuità lo sviluppo delle competenze del personale, assicurando nel triennio un volume rilevante di formazione: 1.463 ore nel 2023, 1.861 nel 2024 e 1.178 nel 2025, per un totale complessivo di 4.502 ore erogate.

L'attenzione alla formazione continua riflette la volontà dell'A.P.S.P. di potenziare e aggiornare le competenze tecnico-professionali, relazionali e strategiche, in linea con le priorità e i progetti dell'Ente, al fine di elevare la qualità degli interventi, favorire l'innovazione e garantire un modello di assistenza sempre più centrato sulla persona ("person-centered model").



Ore di formazione annuali erogate



Nel triennio 2023-2025, i percorsi formativi rivolti al personale dell'A.P.S.P. sono stati progettati per rispondere in modo mirato alle diverse esigenze professionali. Le attività formative si sono articolate in **cinque macro-aree tematiche**, così suddivise:

- il **41%** dell'attività formativa ha riguardato gli **adempimenti legislativi obbligatori** in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, privacy, anticorruzione e trasparenza, ambiti fondamentali per garantire ambienti professionali sicuri e una gestione conforme alla normativa vigente.
- Il **9%** dell'attività formativa ha interessato l'area **giuridico-economica e degli adempimenti amministrativi**, fornendo aggiornamenti fondamentali per una gestione efficace, trasparente e conforme alla normativa vigente.
- Il **38%** ha riguardato l'area **tecnico-sanitaria e socio-assistenziale**, con un impatto diretto sul potenziamento delle competenze specifiche necessarie per fornire un'assistenza di qualità ai residenti.
- Il **3%** dei corsi è stato dedicato all'area della **relazione e della comunicazione**, essenziale per il potenziamento delle competenze "trasversali" (soft skill) del personale e per favorire relazioni più efficaci e inclusive con i residenti.



- Il **9%** ha riguardato l'area dello **sviluppo strategico e progettuale**, finalizzata a sostenere l'innovazione d'Ente e a stimolare riflessioni sistemiche su temi chiave per l'organizzazione. In quest'ambito, particolare attenzione è stata riservata ai progetti di sistema e ai percorsi formativi orientati al trasferimento operativo delle competenze acquisite e delle *best practice*.

In coerenza con gli obiettivi previsti dal Piano della Qualità, sono stati promossi interventi progettuali orientati ai temi dell'**alimentazione e nutrizione**, della prevenzione degli **agiti aggressivi** e del **maltrattamento**, della **demenza** e dell'accompagnamento al **fine vita**. Tali iniziative hanno favorito il coinvolgimento di professionisti appartenenti ai diversi servizi dell'Ente e una maggiore integrazione tra gli aspetti assistenziali, relazionali ed etici nella presa in carico del residente.

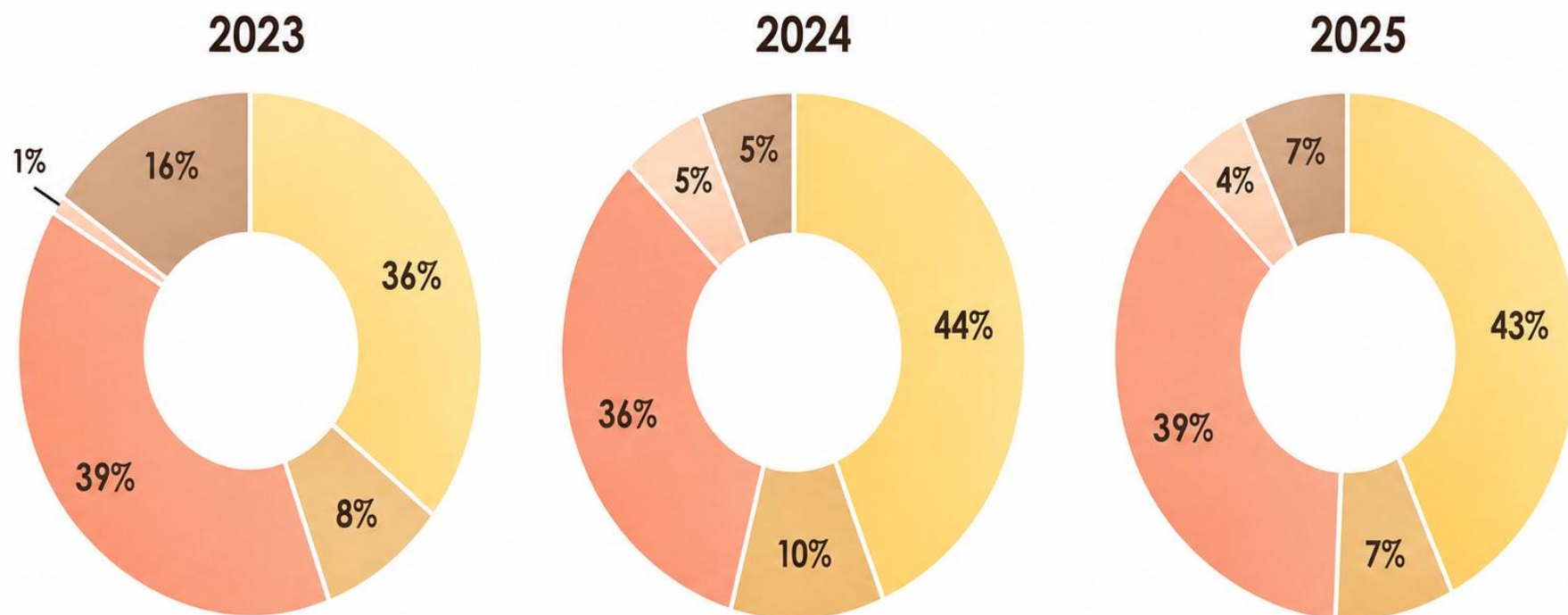
	 ALIMENTAZIONE E NUTRIZIONE	 AGITI AGGRESSIVI E MALTRATTAMENTO ZERO	 FINE VITA	 DEMENTIA
 PRINCIPALI INIZIATIVE REALIZZATE	4	6	3	7
 ORE COMPLESSIVE	19,5 ore	43,25 ore	12 ore	Oltre 180 ore
 N. PARTECIPANTI	15	51	116	Oltre 120
 FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE	Cuochi, ausiliari cucina e infermieri	Medico, Coordinamento socio-assistenziale, Infermieri, OSS, Animazione	Infermieri, fisioterapisti, OSS, Animazione	CDA, Staff di direzione, Infermieri, OSS, fisioterapisti, Animazione
 FOCUS PREVALENTE	 Nutrizione, HACCP, disfagia, prevenzione e rischio nutrizionale	 Prevenzione aggressioni, de-escalation, ben-trattamento	 Cure Palliative, sintomi, strumenti, comunicazione e relazione	 Validation®, approccio centrato sulla persona, gestione comportamenti

Sintesi delle principali progettualità formative del triennio 2023-2025

I dati riportati nella tabella precedente evidenziano un significativo coinvolgimento del personale nelle iniziative promosse nel triennio, con particolare riferimento all'area della demenza, caratterizzata da elevati livelli di partecipazione e da una continuità progettuale attraverso percorsi orientati all'approccio centrato sulla persona, al metodo Validation® (base e avanzato) e alla gestione dei comportamenti correlati al decadimento cognitivo.

Nel complesso, il piano formativo triennale ha rappresentato un investimento strategico nella valorizzazione del capitale umano, contribuendo in modo concreto sia alla crescita professionale del personale sia al rafforzamento delle capacità progettuali dell'Ente.

Distribuzione percentuale dei corsi attivati per area tematica



Modalità formative

Modalità formative	2023	2024	2025
 RES	33%	50%	55%
 FAD sincrona	41%	25%	21%
 FAD asincrona	25%	18%	22%
 e-learning	-	5%	-
 GDM - Formazione sul Campo	1%	2%	2%

L'analisi comparativa delle tipologie formative adottate nel triennio 2023–2025 evidenzia un'evoluzione significativa nella distribuzione delle modalità didattiche, con implicazioni interessanti in termini di strategie organizzative e scelte pedagogiche.

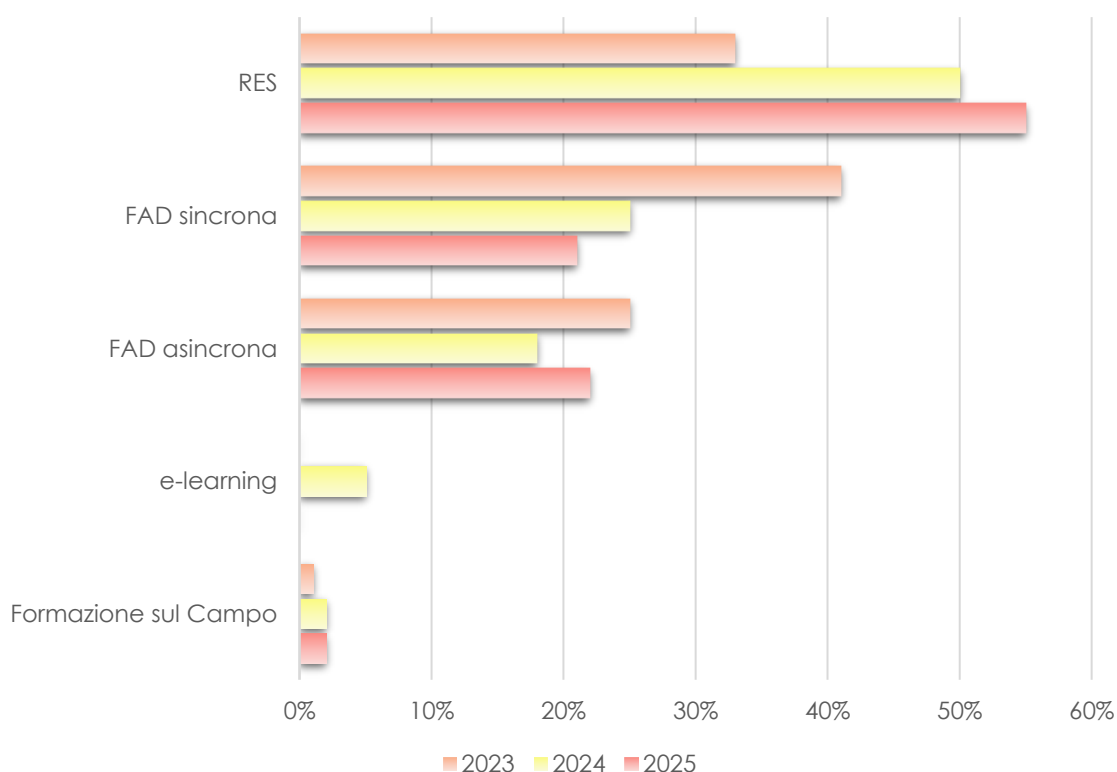
Nel corso del triennio si osserva un deciso **incremento** della **formazione residenziale (RES)**, che passa dal 33% nel 2023 al 55% nel 2025. Tale andamento evidenzia un progressivo ritorno alla didattica in presenza, favorito dal superamento delle condizioni emergenziali legate alla pandemia e da una rinnovata valorizzazione dell'interazione diretta tra partecipanti e docenti. La modalità in presenza è stata privilegiata in quanto percepita come più efficace in termini di coinvolgimento, apprendimento collaborativo e applicazione pratica dei contenuti.

Parallelamente, si registra una graduale riduzione della **Formazione a Distanza (FAD)**: la **modalità sincrona** scende dal 41% nel 2023 al 21% nel 2025, mentre quella **asincrona** passa dal **25%** al **22%**. Nel complesso, la quota della FAD si riduce pertanto dal 66% nel 2023 al 43% nel 2025. Tale calo riflette una riorganizzazione delle politiche formative, caratterizzata dal progressivo ridimensionamento delle soluzioni maggiormente utilizzate durante il periodo pandemico e da una crescente attenzione verso percorsi più interattivi ed esperienziali. La FAD ha rappresentato una componente rilevante e strategica dell'offerta formativa, in particolare per garantire accessibilità, flessibilità organizzativa e possibilità di conciliare l'aggiornamento professionale con le esigenze di servizio.

Nel 2024 compare una nuova modalità formativa, l'**e-learning**, che rappresenta il 5% dell'offerta complessiva dell'anno. Tale esperienza ha contribuito ad ampliare e diversificare le opportunità di fruizione digitale dei contenuti formativi.

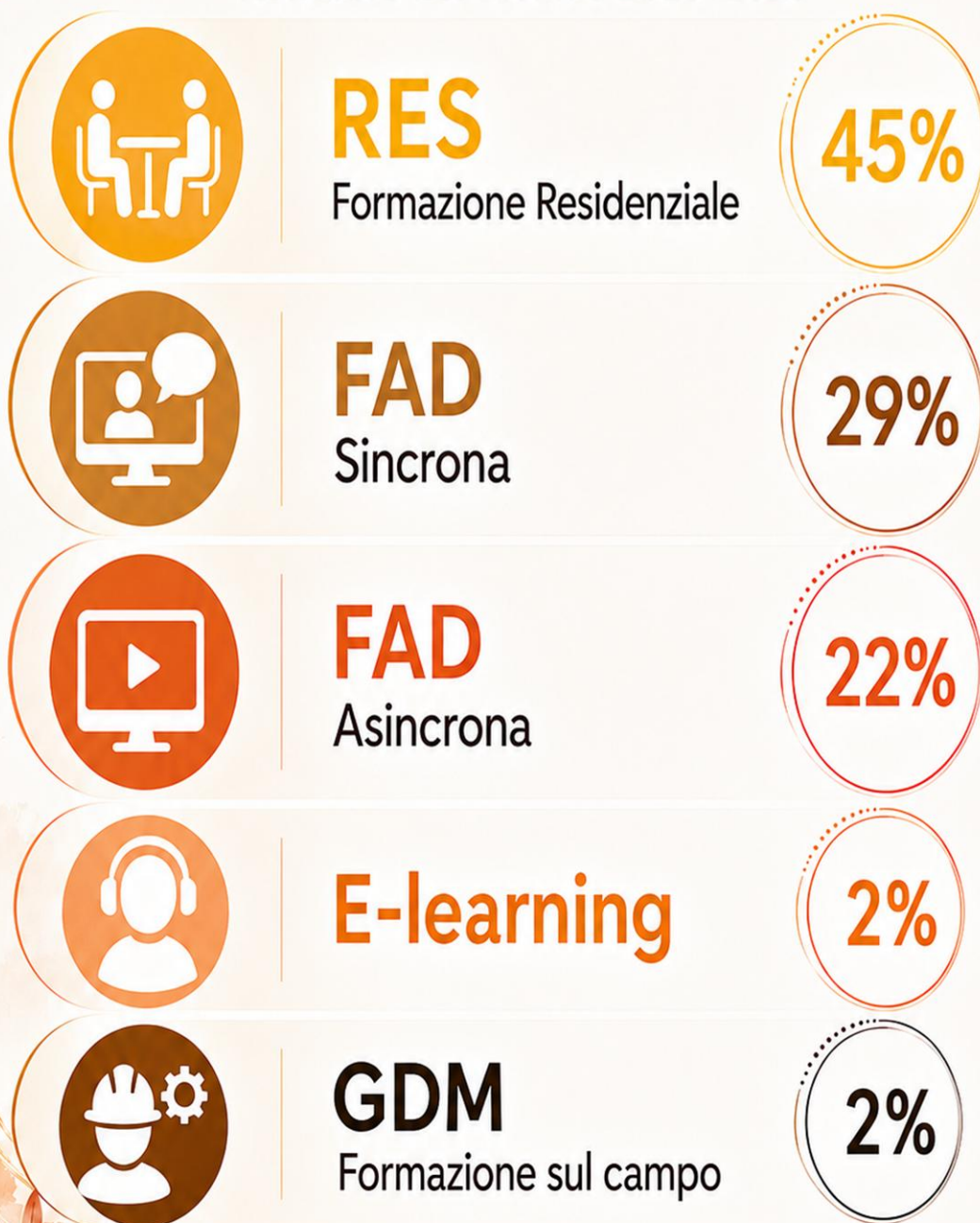
Infine, la **Formazione Sul Campo** (FSC) realizzata attraverso **Gruppi di Miglioramento** (GDM) registra un lieve incremento, passando dall'1% nel 2023 al 2% del biennio 2024-2025. Pur rappresentando una quota contenuta del totale delle attività formative, questa modalità riveste un elevato valore strategico, poiché consente di sviluppare competenze direttamente nel contesto operativo, attraverso il lavoro multidisciplinare e il coinvolgimento attivo dei professionisti. I Gruppi di Miglioramento sono stati finalizzati, in particolare, alla progettazione, revisione e aggiornamento di procedure, protocolli e istruzioni operative. La Formazione sul Campo si conferma pertanto uno strumento di apprendimento esperienziale concreto e partecipato, pienamente integrato nella realtà organizzativa aziendale e fortemente orientato al miglioramento continuo della qualità assistenziale.

Evoluzione delle modalità formative 2023-2025



Formazione in evoluzione:

Distribuzione complessiva delle attività formative nel triennio 2023-2025



Politiche di conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale

Nel triennio 2023-2025 si sono attuate modifiche di orari dei dipendenti per favorire esigenze personali e familiari, con trasformazione degli orari di lavoro da tempo pieno a part-time e viceversa. Sono stati inoltre concessi permessi, astensioni ed aspettative legate alla maternità ed alla famiglia. Sono state attivate iniziative in collaborazione con altre realtà (es. U.P.I.P.A., centri estivi) per attività di conciliazione familiare.

Nel corso del triennio sono state autorizzate le seguenti modifiche di orario, aspettative e congedi parentali richiesti dal personale dipendente legate alla maternità ed alla gestione familiare:

Autorizzazioni modifiche orario	2023	2024	2025
<i>N. dipendenti riduzioni di orario</i>	4	10	9
<i>N. dipendenti aumento di orario</i>	8	8	8

Autorizzazioni aspettative, congedi parentali	2023	2024	2025
<i>N. dipendenti autorizzati</i>	15	22	20

Si è data inoltre ampia pubblicità a campagne di prevenzione malattie, in collaborazione con U.P.I.P.A. e ASUIT, anche per iniziative di promozione di stili di vita sani.

Benessere organizzativo

Nel corso del 2023–2025, la Struttura ha promosso specifiche iniziative orientate al **benessere psicologico** e **relazionale** dei professionisti, con particolare attenzione alla prevenzione dello Stress Lavoro-Correlato e al miglioramento del clima organizzativo.

In linea con i risultati emersi dall' indagine sulla "Valutazione Stress-Lavoro-Correlato" promossa da U.P.I.P.A. s.c., nel corso del 2024, l'Azienda ha sponsorizzato e attivato il percorso formativo-residenziale "*Armonia corporea ed emotiva: tecniche di rilassamento e benessere psicofisico*" della durata complessiva di 17 ore, rivolto al personale dipendente e ai volontari interessati. Hanno completato il percorso formativo dieci professionisti appartenenti a diverse unità organizzative della Struttura (Direttore, Coordinatrice dei Servizi, personale infermieristico, Operatori Socio-Sanitari e personale

del servizio guardaroba/lavanderia), favorendo un'esperienza formativa multidisciplinare e trasversale.

L' iniziativa è stata finalizzata a favorire una maggiore consapevolezza delle proprie risorse individuali, promuovere il benessere emotivo e sviluppare strumenti utili alla gestione dello stress e delle situazioni critiche correlate all'attività lavorativa assistenziale.

Le attività proposte hanno favorito momenti di riflessione personale, ascolto e condivisione, contribuendo al rafforzamento della propria consapevolezza emotiva, della qualità delle relazioni professionali e della capacità di gestione dello stress psico-fisico in situazioni d'emergenza.

Nell'ambito delle attività promosse dal Distretto Family Audit, le 30 A.P.S.P. aderenti, in collaborazione con l'U.P.I.P.A., sono stati proposti nel corso del triennio alcuni incontri online "**Pillole di Benessere**", finalizzati a favorire l'adozione di stili di vita sani e la promozione del benessere psico-fisico delle persone che operano all'interno degli Enti. La partecipazione era libera e gratuita.

Tra le principali iniziative sponsorizzate si evidenziano:

- "Come un ghiro": cos'è il sonno e alcuni esercizi utili per favorirlo;
- "In ascolto": accogliere sé stessi e gli altri attraverso la musica;
- "Il benessere del corpo attraverso il movimento": elementi teorici ed esercizi pratici;
- "Il benessere della mente: l'importanza della salute mentale, cenni di *mindfulness* e rilassamento guidato";
- "Mi fermo e mi ascolto": quando la musica fa emergere le mie emozioni.

È inoltre attivo in Struttura un servizio di **supporto psicologico** affidato a una professionista iscritta all'Ordine degli Psicologi, incaricata in regime di libera professione per n. 12,50 ore mensili. L'attività è orientata al supporto multiprofessionale dell'équipe, alla supervisione nella gestione di situazioni assistenziali complesse e delle dinamiche relazionali con i familiari/caregivers, nonché al sostegno emotivo degli operatori maggiormente esposti a situazioni di stress e rischio *burnout*, anche attraverso colloqui individuali dedicati. Il servizio contribuisce a promuovere il benessere organizzativo e la qualità delle relazioni professionali e il supporto agli operatori nella gestione delle situazioni critiche.

Ogni due anni viene effettuata una rilevazione per la verifica dello **Stress Lavoro Correlato** al fine di monitorare il benessere organizzativo e il vissuto emotivo dei professionisti della Struttura. Le rilevazioni sono state condotte nel rispetto delle disposizioni normative vigenti (D.lgs. 81/2008 e s.m. e indicazioni INAIL).

Volontariato

La regolare presenza dei volontari dà la possibilità ai residenti di creare legami di amicizia, di mantenere il contatto con la comunità esterna e di aprirsi a relazioni che possono offrire un ritmo diverso da quello del personale in servizio. È fondamentale che i volontari possano operare in sinergia con i servizi della struttura e contribuiscano in modo concertato al benessere globale del residente.

La procedura GE8 "Ammissione e gestione dei volontari" descrive come i volontari sono accolti e inseriti, con quale ruolo e responsabilità, in quali attività e in che modo è valorizzato il loro contributo.

La presenza dei volontari è pianificata per non creare sovrapposizioni e permettere di avere nella settimana diverse occasioni di contatto per i residenti.

Il ventaglio proposto dai volontari spazia tra: attività sociali/ricreative e manuali, animazione spirituale e religiosa, giardinaggio, assunzione pasto, supporto servizio parrucchiera, guardaroba/lavanderia. La presenza autentica e piacevole, il darsi appuntamento, creano un filo relazionale reciproco tra residenti e volontari, che dona riconoscimento, arricchimento e utilità, all'interno di una cornice discreta e accogliente.

Il Consiglio di Amministrazione riconosce il valore della presenza dei volontari, sia per il supporto che offrono ai residenti, sia come opportunità di offrire un tempo che il personale non riesce a dare considerato il carico di lavoro, sia per la continuità con la comunità locale.

Viene posta particolare cura e attenzione nella fase di inserimento dei nuovi volontari, per garantire la condivisione dei principi e alcune regole, prevedendo anche occasioni di accompagnamento con volontari esperti e personale. Ogni volontario integra il tempo trascorso in Struttura con le proprie attività personali, che possono variare a seconda dei periodi dell'anno e delle vicissitudini della vita, e non può essere il monte orario a definire la dedizione di ognuno. Periodicamente sono proposti alcuni percorsi formativi, a libera adesione. Il CDA invita i volontari alle feste organizzate in struttura a riconoscimento dell'importanza della loro presenza nella vita della struttura e ritiene importante raccogliere da loro proposte, osservazioni per integrare e migliorare alcuni aspetti di vita comunitaria. I volontari, sia gli storici che gli avventori, convergono sulla riflessione comune che fare volontariato in A.P.S.P. è gratificante, che entrare in relazione con i residenti è appagante, in quanto riconoscono il valore del tempo trascorso insieme e dello stare insieme volentieri.

Il gruppo di volontari è composto perlopiù dagli storici; qualche nuova persona si affaccia ma solo per brevi periodi o attività specifiche.

VOLONTARI						
ANNO	TOT.	TIPOLOGIA	ATTIVITA' SVOLTE	DATI SOCIO-DEMOGRAFICI	PROCEDURA ACCESSO VOLONTARI	CONVENZIONI CON ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO
2023	14	singole persone	ATTIVITA' SOCIALI, RICREATIVE E MANUALI	11 DONNE 03 UOMINI FASCE ETÀ: 20-30 ANNI: 2 40-50 ANNI: 1 60-70 ANNI: 3 70-75 ANNI: 6 75-80 ANNI: 1 80-85 ANNI: 1	GE8 "Ammissione e gestione dei volontari"	NO
2024	14	singole persone	ANIMAZIONE SPIRITUALE-RELIGIOSA GUARDAROBA-LAVANDERIA GIARDINAGGIO AIUTO ASSUNZIONE PASTO	10 DONNE 04 UOMINI FASCE ETÀ: 25-35 ANNI: 2 60-70 ANNI: 4 70-75 ANNI: 5 75-85 ANNI: 2 85-90 ANNI: 1		NO
2025	14	singole persone	ACCOMPAGNAMENTO PARRUCCHIERA	10 DONNE 04 UOMINI FASCE ETÀ: 25-35 ANNI: 2 35-60 ANNI: 1 60-70 ANNI: 2 70-75 ANNI: 5 75-85 ANNI: 2 85-90 ANNI: 2		Croce Rossa Val di Sole

Servizio Civile Universale Provinciale - SCUP

Il Servizio Civile-SCUP non ha trovato nessuna adesione al progetto "Connect: giovani-anziani.com promosso nel 2024". Nel 2023 e nel 2025 non ne sono stati presentati. Già negli anni precedenti il Servizio Civile non ha riscontrato particolare interesse, se non nel periodo della pandemia, dove tre giovani hanno svolto il loro servizio in A.P.S.P., con grande soddisfazione sia dei ragazzi che dell'Azienda. Si ritiene che possa incidere l'impegno orario richiesto e il riscontro economico, che non rendono appetibile la proposta, in una zona peraltro distante da sedi universitarie.

SERVIZIO CIVILE - SCUP		
ANNO	PROGETTI	GIOVANI
2023	NO	0
2024	Connect: giovani-anziani.com	0
2025	NO	0

Collaborazioni con il territorio

La connessione con la comunità è un aspetto da curare, affinché l'A.P.S.P. sia presente nello sviluppo delle politiche di welfare anziani e sia riconosciuta come luogo di collaborazione e progettazione con altri enti territoriali, in termini di raccolta dati e osservatore privilegiato, in termini di promozione di occasioni intergenerazionali, nonché di promozione della salute e dell'invecchiamento attivo, in cui poter coinvolgere attivamente alcuni residenti.

Particolarmente significativa la partecipazione a tavoli territoriali:

- **Distretto Famiglia Valle di Sole;**
- Tavolo istituzionale per la definizione del **Piano Sociale** di **Comunità della Valle di Sole;**
- collaborazione attiva con i servizi sociali della Comunità della Valle di Sole, in particolare con **Spazio Argento**. Dal 2025 è stata stipulata una Convenzione tra Enti per la gestione dell'Alzheimer Cafè, condotto con il metodo Validation® da personale esperto della A.P.S.P.. Sono stati inoltre proposti due seminari nel territorio aperti alla popolazione, in cui l'A.P.S.P. ha partecipato con l'intervento "Quando insieme si va oltre" sul tema dell'accoglienza e della relazione con le persone che convivono con la demenza.
- **Progetto Fuori Centro**, coltiviamo le periferie, che si occupa di educazione a 360°, a cui l'A.P.S.P. è stata invitata sia come partner in possibili progettualità sia come partner possibile per un patto educativo territoriale;
- **Restiamo Insieme:** progetto di Comunità sulla prevenzione al suicidio in Valle di Sole, come partner per costruzioni di azioni progettuali;

Progetti di innovazione sociale e sperimentazioni

L'A.P.S.P. è riconosciuta come spazio in cui organizzare eventi del territorio; quindi, parte integrante della comunità; offrendo attività che entrano dall'esterno, le opportunità per i residenti si ampliano (invito al territorio ad entrare in struttura, anche in considerazione che per i residenti è sempre più faticoso riuscire ad uscire); mostra Crisalidi, laboratori di ginnastica mentale, sede gruppo Auto Muto Aiuto per familiari/caregivers, etc.

Anche la scelta del pensiero di compleanno da parte della A.P.S.P. ai residenti nel giorno del compleanno ricade, cambiando ogni anno, su un prodotto scelto presso un esercente locale, per favorire la relazione con la comunità locale anche attraverso quest'azione.

COLLABORAZIONI CON IL TERRITORIO: INCONTRI/ATTIVITÀ	2023	2024	2025
Ambito progetto Fuori Centro: Il tempo della lentezza, attività intergenerazionale con ragazzi Progetto 92		3	0
Ambito Nipoti di Babbo Natale: un disegno sotto l'albero con GIOTTO, raccolta disegni con bambini della comunità locale e ragazzi centri diurno Progetto 92 (attività di continuità con Fuori Centro)		2	0
Ambito Distretto Famiglia Val di Sole, progetti attivati		1	2
Ambito Distretto Famiglia: laboratorio a Famiglie in Festa			1
Comunità Amiche della demenza: incontri pubblici con familiari e cittadini nel territorio			2
Ambito Carnevale Circolo San Luigi di Malé: costruzione "trabiccolo" e partecipazione al Carnevale del paese	1	1	1
Ambito progetto Comunità Amica della Demenza: uscite sul territorio con Spazio Argento	3	3	4
Iniziativa di sistema, Calendario annuale: Comunità professionale educatori/animatori /operatori di animazione di U.P.I.P.A.	1	1	1
Ambito progetto territoriale "Restiamo Insieme": sede ospitante mostra Crisalidi di Associazione A.M.A.			1
Ambito Comunità Amiche della Demenza: incontri ginnastica mentale condotti da psicologa esperta, rivolta ad anziani del territorio e residenti; collaborazione con Università della Terza Età		4	4
Cooperativa GSH: attività mensile con ragazzi del Centro Occupazionale il Noce di Dimaro	3		
Cooperativa Tagesmutter Il Sorriso: attività mensile con i bambini e le Tagesmutter di Malé e Terzolas		2	9
Convenzione con Croce Rossa Val di Sole: attività mensile ludico/ricreativa con i volontari		1	11
Convenzione con Comunità Valle di Sole, ambito Comunità Amiche della Demenza: gestione Il Ritrovo, Alzheimer Cafè per anziani fragili del territorio e della struttura			45
Progetto solidarietà sociale con cooperativa Punto d'Incontro - Trento	1		
Incontri intergenerazionali ludico-ricreativi con progetti attività estive (Camp Sport Estivo bassa Val di Sole e GRESt di Terzolas)	3	3	3
Festa Circoli Anziani Val di Sole	1	1	1
Concerti canori Cori popolari e tradizionali, banda	3	6	4
Spettacolo ginnastica artistica, teatro	0	1	1
Attività con naturopata, profumi e materiali del bosco	2	8	4
Attività con esperti, Bagni di Gong	2		
Pomeriggi di musica dal vivo con volontari musicisti locali	24	24	22
Adesione progetto Nipoti di Babbo Natale, desideri realizzati	14	10	6
Sagre, feste, laboratori nel paese di Malé	3	1	2
Collaborazione con gruppo catechesi Malé e Val di Rabbi	0	2	2
Eventi in collaborazione con Scuola dell'Infanzia e Scuola Primaria di Malé	2	5	2
Progetto locale: Aiuola Amica delle Api e incontro con apicoltore esperto Val di Sole		1	
Partecipazione evento "Noi per Voi" di Tama Aernova - Mollaro		1	
Santa Messa in suffragio dei residenti mancati nell'anno precedente, con invito a familiari/caregivers		1	1
Feste struttura con familiari	2	3	5

Riunioni e coordinamento organizzativo

Lo Staff di Direzione del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé considera le **riunioni organizzative, multiprofessionali** e di **coordinamento** strumenti fondamentali per garantire la condivisione delle informazioni, l'integrazione tra i servizi, il monitoraggio delle attività e la continuità dei processi assistenziali e organizzativi.

Nel corso del 2023–2025, la Struttura ha garantito la pianificazione e realizzazione di incontri organizzativi, multiprofessionali, *meeting* d'équipe, riunioni PAI e momenti di confronto tra i diversi servizi aziendali, nel sostanziale rispetto delle periodicità programmate nel "Piano della comunicazione aziendale" e delle necessità organizzative emergenti. Le riunioni hanno coinvolto i differenti livelli organizzativi e professionali, favorendo il confronto interdisciplinare, la condivisione delle problematiche assistenziali e organizzative, la pianificazione degli interventi e la verifica dei percorsi/progetti attivati. Nello specifico, sono state realizzate complessivamente **683 riunioni**, momenti di informazione e coordinamento, rivolti al personale dipendente.

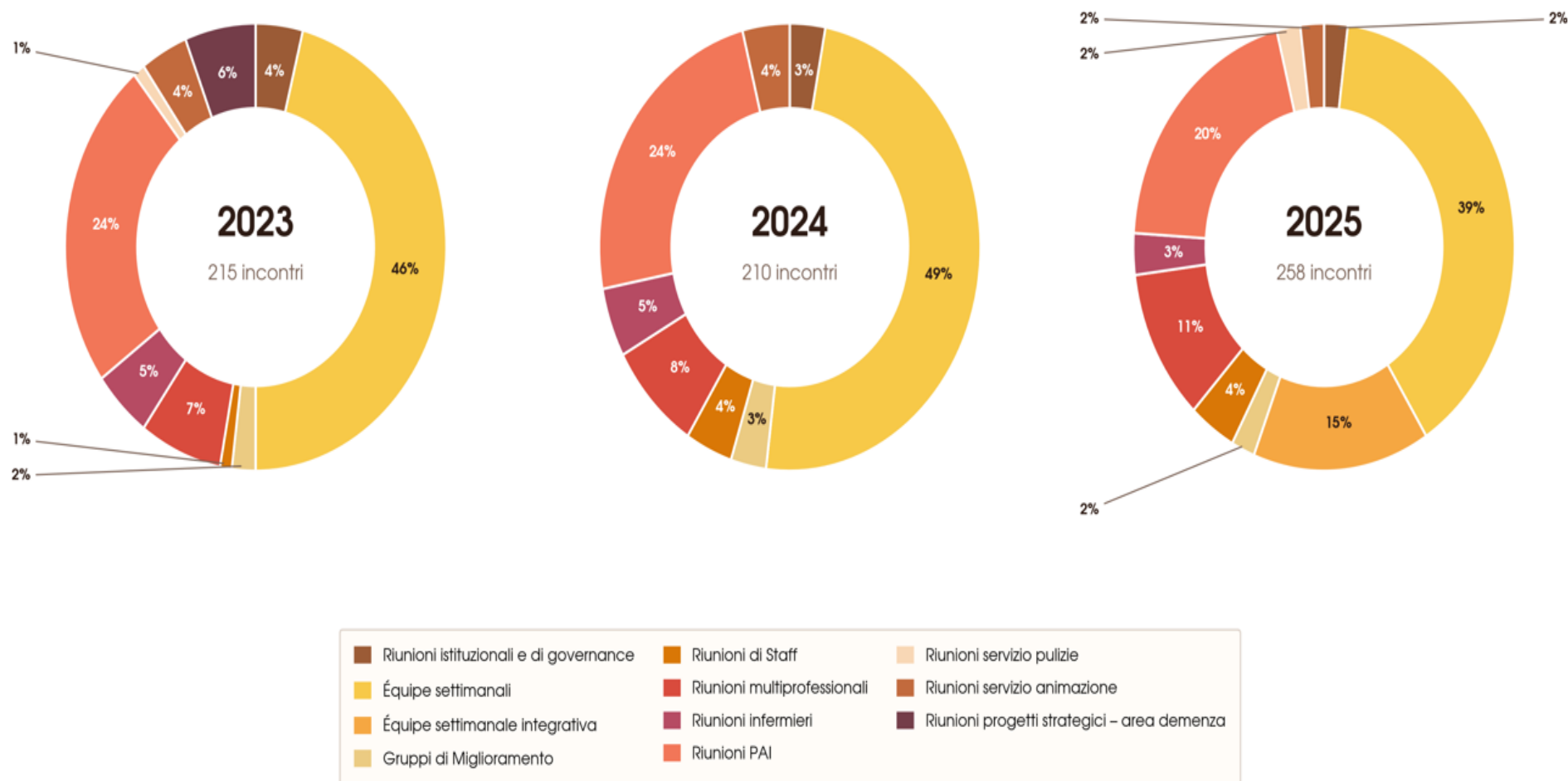
Riunioni pianificate nel triennio 2023–2025

Numero di incontri e durata media stimata

TIPOLOGIA	2023	2024	2025	DURATA MEDIA STIMATA A INCONTRO
Gruppi di Miglioramento	5	6	6	2 ore e 30 minuti
Riunioni di Staff	1	8	11	1 ora (1 ora e 30 minuti nel 2023)
Riunioni multiprofessionali	16	17	29	1 ora e 30 minuti
Équipe settimanali	99	104	101	30 minuti (2023) - 40 minuti (2024) - 50 minuti (2025)
Équipe settimanale integrativa	—	—	38	20 minuti
Riunioni infermieri	11	10	8	2 ore
Riunioni pulizie	1	—	2	2 ore
Riunioni dei Rappresentanti OSS	3	—	—	1 ora
Riunione sindacale	1	—	—	30 minuti
Progetto "demenza"	6	—	—	2 ore
Area relazionale - Validation®	4	—	—	2 ore
Incontri del Gruppo "idee"	3	—	—	1 ora e 30 minuti
Riunioni servizio animazione	8	8	6	1 ora

Riunioni interne pianificate nel triennio 2023–2025

Distribuzione percentuale per tipologia e numero complessivo di incontri



In particolare, si rileva un progressivo aumento delle **riunioni multiprofessionali**, passate da 16 incontri nel 2023 a 29 nel 2025, dato che evidenzia una crescente attenzione verso l'integrazione interdisciplinare, la condivisione delle problematiche organizzative, socio-assistenziali e il monitoraggio congiunto dei percorsi di presa in carico dei residenti.

Analogamente, le **riunioni d'équipe settimanali** si confermano uno strumento importante di coordinamento operativo, registrando nel triennio oltre cento incontri annuali e un progressivo incremento della durata media degli stessi (da 30 minuti nel 2023 a 50 minuti nel 2025), indicativo di una maggiore complessità organizzativa.

Significativo risulta inoltre il consolidamento delle attività afferenti ai **Gruppi di Miglioramento** (GDM) con particolare riferimento alla prevenzione e gestione degli agiti (2023), alla prevenzione e controllo delle ICA (2024) e alla gestione del rischio clinico (2025) e alle **riunioni di Staff**, che evidenziano un rafforzamento delle attività di pianificazione, monitoraggio e sviluppo progettuale.

Le **riunioni del personale infermieristico** si confermano nel triennio uno strumento stabile di coordinamento organizzativo, finalizzato alla condivisione delle problematiche emergenti, all'aggiornamento operativo e al monitoraggio delle attività assistenziali. La lieve riduzione numerica degli incontri appare correlata ad una progressiva integrazione delle tematiche infermieristiche all'interno dei momenti di confronto multiprofessionale.

Sebbene con frequenza meno strutturata rispetto ad altre tipologie di meeting, gli **incontri con il Servizio Pulizie**, i **Rappresentanti degli OSS** e i **Rappresentanti sindacali** hanno rappresentato ulteriori momenti di scambio e condivisione operativa tra i diversi livelli professionali della Struttura.

Nel corso del 2023 sono stati promossi specifici **incontri progettuali** dedicati all'area "demenza" e dell'approccio relazionale alla persona con decadimento cognitivo, finalizzati ad approfondire e condividere modalità assistenziali orientate al miglioramento della qualità della relazione di cura. Gli incontri relativi al progetto demenza hanno favorito momenti di confronto con la formatrice dott.ssa Cinzia Siviero sul metodo Validation®, nonché occasioni di *benchmarking* e condivisione di buone pratiche attraverso visite presso altre realtà territoriali (per es. Centro Residenziale Abelardo Collini di Pinzolo e A.P.S.P. Santa Maria di Cles). Le **riunioni dell'area relazionale** erano orientate ad approfondire l'applicazione del metodo nella pratica quotidiana. Gli **incontri del "Gruppo Idee"**, collegati al progetto demenza, hanno favorito il coinvolgimento attivo dei professionisti nei processi di innovazione assistenziale e organizzativa secondo una logica partecipativa *bottom-up*, rappresentando un'esperienza progettuale suscettibile di ulteriore sviluppo e consolidamento nel prossimo triennio.

	2023		2024		2025	
	tot. ore incontri	ore per tot. dipendenti	tot. ore incontri	ore per tot. dipendenti	tot. ore incontri	ore per tot. dipendenti
Gruppi Di Miglioramento	10	66	14,5	101,5	15	94
riunioni multiprofessionali	28,08	211,19	22,51	130,61	41,67	365,89
riunioni infermieri	20,5	200,66	20	185,85	15,5	159
équipe settimanali	49,5	481	70	659	85	1004
équipe settimanale integrativa	-	-	-	-	12,54	107,25
riunioni di Staff	3,5	16,5	8,41	30,64	11,75	50,5
	111,58	975,35	135,42	1107,6	181,46	1780,64

Monitoraggio delle ore totali dedicate alle riunioni pianificate e del coinvolgimento del personale

Dall'analisi dei dati presenti nella tabella soprastante relativi alle ore dedicate alle riunioni e al coinvolgimento del personale emerge un progressivo rafforzamento delle attività di coordinamento organizzativo e multiprofessionale nel corso del triennio 2023–2025. In particolare, si rileva un incremento significativo del monte ore complessivamente dedicato agli incontri organizzativi, passato da 111,58 ore nel 2023 a 181,46 ore nel 2025, accompagnato da un parallelo aumento delle ore investite dal personale nelle attività di confronto, coordinamento e collaborazione, passate da 975,35 ore a 1780,64 ore.

Nel corso del triennio sono stati pianificati, inoltre, 52 **incontri con cadenza settimanale di PAI** nel 2023, 50 nel 2024 e 52 nel 2025, volti a definire ex novo (entro 21 giorni dall'ingresso) o a rivalutare in *itinere* (ogni sei mesi) il progetto individualizzato dei residenti. La durata media di ogni meeting era compresa indicativamente tra i 60 e i 90 minuti.

In ottemperanza a quanto previsto dall' art. 35 del D.lgs. 81/2008 e s.m., si evidenzia come nel corso del triennio sono state effettuate **tre riunioni periodiche di prevenzione e protezione dai rischi** rispettivamente nelle giornate: 06/11/2023, 11/12/2024 e 11/12/2025. Gli incontri sono stati indetti dal Datore di Lavoro e vi hanno partecipato: il Direttore, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi, l'RLS e il Medico Competente. Nel corso delle riunioni sono stati sottoposti all'esame dei partecipanti: a) il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR); b) l'andamento degli infortuni e delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria; c) i criteri di scelta, le caratteristiche tecniche e l'efficacia dei Dispositivi di Protezione Individuale

(DPI); d) i programmi di informazione e formazione dei dirigenti, dei preposti e dei lavoratori ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute.

In ultima analisi, si registra come nel corso del triennio 2023-2025, il **Consiglio di Amministrazione** (CDA) si è riunito 14 volte in presenza. Non è stato possibile, invece, pianificare nel corso del triennio delle riunioni formali con tutto il personale dipendente, con i familiari/caregivers e i volontari.

Per tutte le riunioni formalizzate è stata predisposta una Convocazione dove sono stati indicati: l'oggetto/scopo dell'incontro, la sede, la durata indicativa prevista e i principali argomenti all'ordine del giorno. Al termine di ogni meeting è stato predisposto un verbale che è stato distribuito a tutti i convocati. La reportistica (Fogli Presenza e Verbalì) relativa alle riunioni e incontri sopramenzionati viene archiviata dal Direttore e dalla Coordinatrice dei Servizi socio-assistenziali in forma cartacea ed informatizzata.

Il monitoraggio dettagliato delle riunioni pianificate e delle relative evidenze è stato raccolto e sistematizzato in uno specifico File riepilogativo predisposto dalla Coordinatrice dei Servizi. Nel documento sono stati riportati, per ciascuna tipologia di riunione, gli incontri realizzati nel corso del triennio comprensivi di data, scopo dell'incontro, professionisti coinvolti, durata prevista e numero complessivo delle ore lavorate.

SEZIONE 5 - RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Un'attenta analisi degli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione attraverso la lettura dei dati di bilancio, consente di conoscere la stabilità e la sostenibilità economica dell'ente, anche in relazione al tipo di risorse incassate a sostegno delle attività realizzate.

Di seguito, in forma sintetica, i bilanci d'esercizio del triennio 2023-2025:

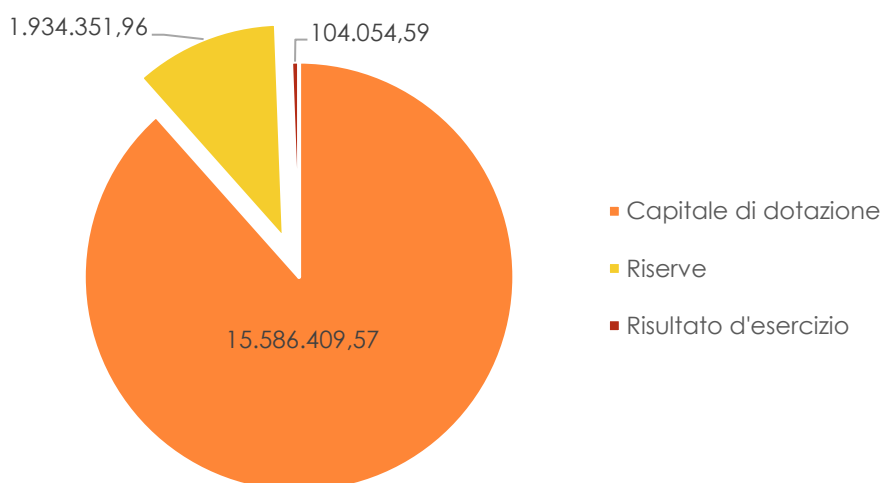
STATO PATRIMONIALE	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
1) ATTIVO	19.214.843,13	19.502.764,77	19.832.949,04
B) IMMOBILIZZAZIONI	16.127.044,55	16.405.231,11	16.318.749,15
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.250,34	1.648,02	510,18
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	16.122.478,21	16.402.267,09	16.316.922,97
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	1.316,00	1.316,00	1.316,00
C) ATTIVO CIRCOLANTE	3.082.990,41	3.092.636,10	3.499.254,67
I) RIMANENZE	44.146,23	52.153,57	56.525,63
II) CREDITI	1.437.229,04	1.408.426,34	1.892.515,27
III) ATTIVITA' FINANZIARIE	51,20	51,20	51,20
IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.601.563,94	1.632.004,99	1.550.162,57
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.808,17	4.897,56	14.945,22
RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.808,17	4.897,56	14.945,22
2) PASSIVO	19.214.843,13	19.502.764,77	19.832.949,04
A) PATRIMONIO NETTO	17.535.140,65	17.605.833,61	17.733.474,10
PATRIMONIO NETTO	17.535.140,65	17.605.833,61	17.733.474,10
B) CAPITALE DI TERZI	1.440.632,28	1.804.719,04	2.015.826,12
FONDI RISCHI E ONERI	388.603,14	745.367,74	996.759,04
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	769.228,41	734.915,10	633.069,00
DEBITI	282.800,73	324.436,20	385.998,08
C) RATEI E RISCONTI PASSIVI	239.070,20	92.212,12	83.648,82
RATEI E RISCONTI PASSIVI	239.070,20	92.212,12	83.648,82

Profilo patrimoniale

Sotto il profilo patrimoniale si evince la buona solidità dell'ente, con un patrimonio netto di 17 milioni e mezzo di euro, rappresentato quasi esclusivamente dal valore dell'attivo immobilizzato e dagli utili accantonati a riserve.

PATRIMONIO NETTO	2023	2024	2025
CAPITALE DI DOTAZIONE	15.586.409,57	15.586.409,57	15.586.409,57
RISERVE	1.834.900,76	1.948.731,08	2.019.424,04
RISULTATO D'ESERCIZIO	113.830,32	70.692,96	127.640,49

Composizione del patrimonio netto



PASSIVO	2023	2024	2025
PATRIMONIO NETTO	17.535.140,65	17.605.833,61	17.733.474,10
CAPITALE DI TERZI	1.440.632,28	1.804.719,04	2.015.826,12
RATEI E RISCONTI PASSIVI	239.070,20	92.212,12	83.648,82

ATTIVO	2023	2024	2025
IMMOBILIZZAZIONI	16.127.044,55	16.405.231,11	16.318.749,15
ATTIVO CIRCOLANTE	3.082.990,41	3.092.636,10	3.499.254,67
RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.808,17	4.897,56	14.945,22

Le immobilizzazioni si riferiscono quasi esclusivamente ad immobilizzazioni materiali, relative principalmente alla struttura nella quale vengono erogati tutti i servizi dell'ente.

IMMOBILIZZAZIONI	2023	2024	2025
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.250,34	1.648,02	510,18
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	16.122.478,21	16.402.267,09	16.316.922,97
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	1.316,00	1.316,00	1.316,00

Investimenti e progetti finanziati

Nel corso del triennio 2023-2025, oltre all'ordinario acquisto per integrazione, sostituzione o adeguamento di attrezzature ed impianti, sono stati effettuati lavori edili e di installazione di un ascensore nuovo e realizzazione di un nuovo deposito, interamente a carico dell'ente per complessivi 255 mila euro.

Nel corso del 2025 sono inoltre stati ultimati i lavori per la sostituzione di un ascensore ormai obsoleto per complessivi 127.000 €, parzialmente finanziati dalla Provincia Autonoma di Trento (€ 89.000).

Sostenibilità economica

Dal punto di vista economico il Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali Malé, perseguendo l'obiettivo del pareggio di bilancio, ha dimostrato per il triennio 2023-2025 una buona capacità di mantenere un equilibrio positivo tra il flusso dei ricavi e quello dei costi, confermando negli anni risultati d'esercizio positivi.

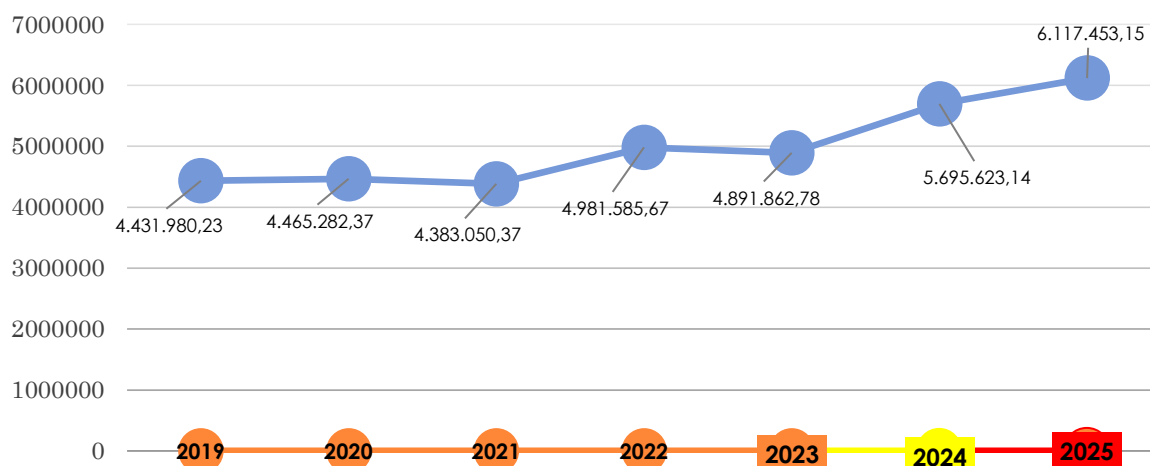
Si evidenzia come nel triennio 2023-2025 il valore della produzione (4,8 milioni - 5,6 milioni - 6,1 milioni di €) sia rappresentato quasi esclusivamente da ricavi dell'attività caratteristica ed istituzionale dell'ente, passando dall'86% del 2023 al 79% del 2025.

CONTO ECONOMICO	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	4.891.862,78	5.695.623,14	6.117.453,15
RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	4.209.454,72	4.283.708,28	4.861.930,58
ALTRI RICAVI E PROVENTI	682.408,06	1.411.914,86	1.255.522,57

Da sottolineare inoltre quanto nel biennio 2023-2024 sia risultata determinante la gestione finanziaria, rappresentata dagli interessi attivi sui depositi bancari, in decrescita nell'anno 2025 a fronte delle nuove condizioni del servizio di tesoreria 2025-2028.

Rispetto al valore della produzione si registra un trend in crescita dal 2019 al 2025 riconducibile principalmente all'aumento negli anni del finanziamento della Provincia Autonoma di Trento (PAT) a copertura degli incrementi contrattuali previsti dalla contrattazione collettiva provinciale, unitamente all'incremento delle tariffe sanitarie come da Direttive provinciali.

Valore della produzione

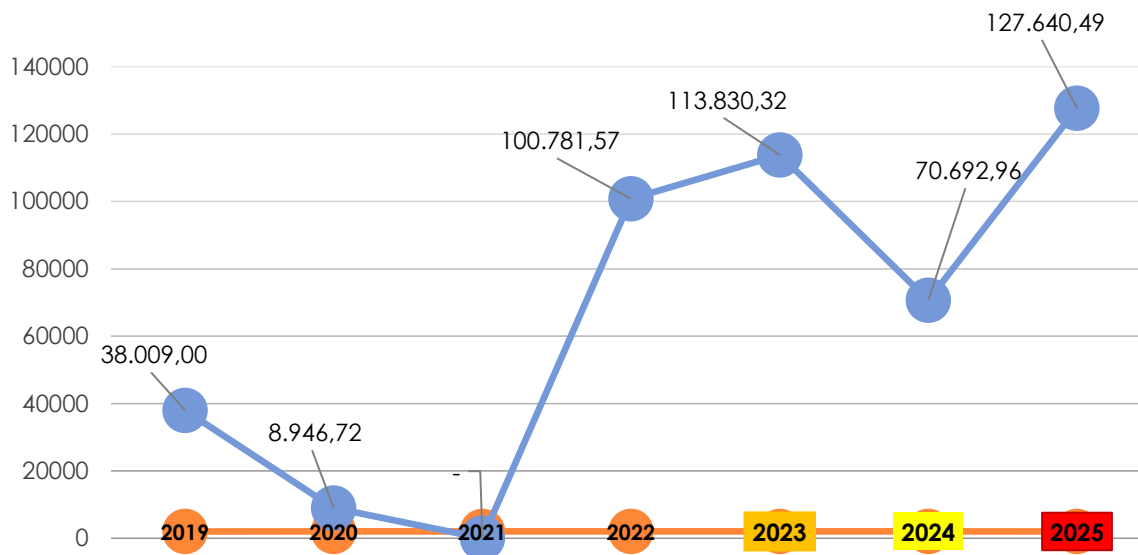


Di seguito una sintesi delle rette provinciali raffrontate alla retta alberghiera posto base del Centro Servizi Socio Sanitari e Residenziali Malé. Da evidenziare la differenza tra quest'ultima e la retta media di sistema ed il conseguente minore onere annuo complessivo rispetto alla retta media di sistema - pari a circa 90 mila euro annui in media - per complessivi 651 mila euro dal 2019 al 2025.

RETTA ALBERGHIERA POSTO BASE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A.P.S.P. MALE'	44,50 €	44,80 €	44,80 €	46,10 €	46,10 €	47,50 €	48,00 €
RETTA MEDIA DI SISTEMA DA DIRETTIVE PAT	47,63 €	47,95 €	48,08 €	48,63 €	48,97 €	50,51 €	51,79 €
DIFFERENZA RETTA A.P.S.P. MALE MEDIA DI SISTEMA	3,13 €	3,15 €	3,28 €	2,53 €	2,87 €	3,01 €	3,79 €
RISPARMIO ANNUO SU POSTI CONVENZIONATI	93.680,90	94.279,50 €	98.170,40 €	75.722,90 €	85.899,10 €	90.089,30 €	113.434,70 €
<i>post convenzionati</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>	<i>82 post</i>

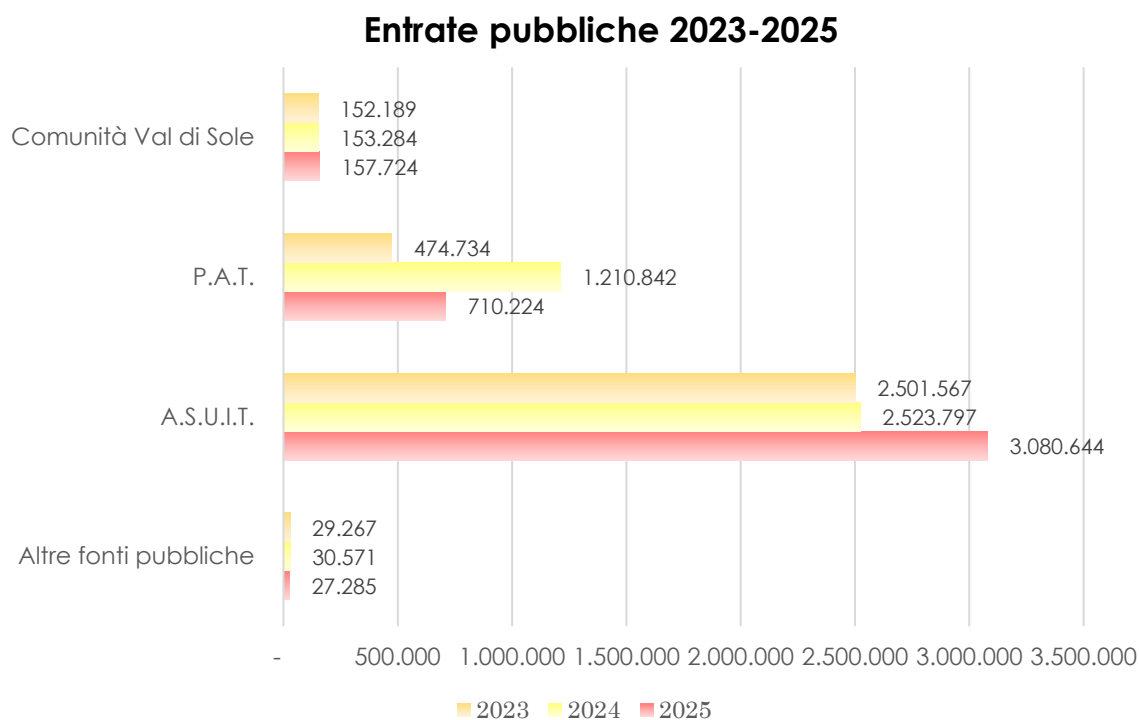
Come rappresentato dal seguente grafico, l'**andamento** dei **risultati d'esercizio** raggiunto dal 2019 al 2025, risulta costantemente positivo con un unico pareggio di bilancio per l'anno 2021, da ricondurre al particolare finanziamento provinciale a fronte dell'emergenza da pandemia Covid-19.

Trend risultato d'esercizio



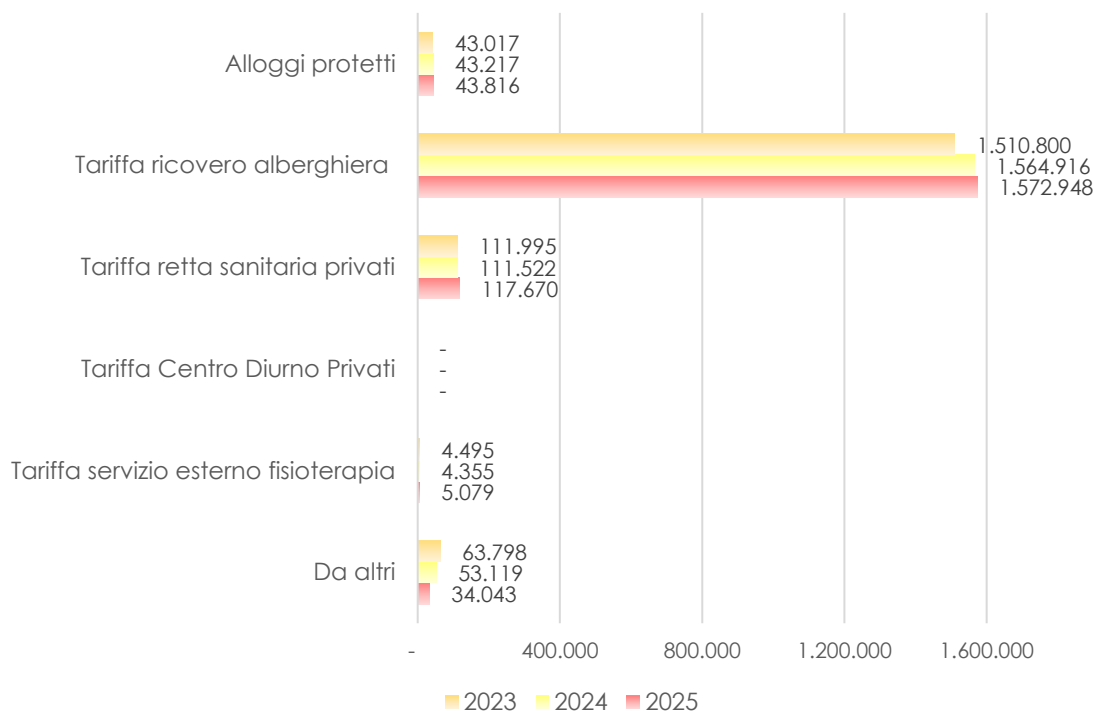
Da registrare un risultato d'esercizio positivo per l'intero triennio 2023 - 2025 con una media di circa 105 mila euro. Da rilevare per l'esercizio 2025 un incremento dell'utile, in ripresa rispetto al 2024, principalmente riconducibile alla buona copertura dei costi di produzione grazie al finanziamento provinciale dei rinnovi contrattuali e all'aumento della retta alberghiera dell'ente, da sommare ad un risultato positivo della gestione finanziaria.

Per quanto riguarda le entrate del Centro Servizi, si sottolinea la rilevante incidenza delle entrate di origine pubblica, 69% rispetto al totale dei ricavi, riconducibili principalmente agli introiti dell'Azienda Sanitaria Universitaria Integrata del Trentino (A.S.U.I.T.) previste da Direttive Provinciali per le rette sanitarie dei posti convenzionati ed ai rimborsi della Provincia Autonoma di Trento (PAT) a copertura degli incrementi contrattuali previsti dalla contrattazione collettiva provinciale.



I ricavi da privati nel triennio 2023-2025 sono da ricondurre per l'89% ai ricavi delle rette alberghiere a carico dei residenti (posti convenzionati e posti a pagamento), per il 7% alla tariffa sanitaria a carico degli utenti privati a pagamento, per il 2% alle rette degli alloggi protetti, e per un ulteriore 2% per rimborsi spese a carico degli utenti e sopravvenienze attive.

Ricavi da privati 2023-2025

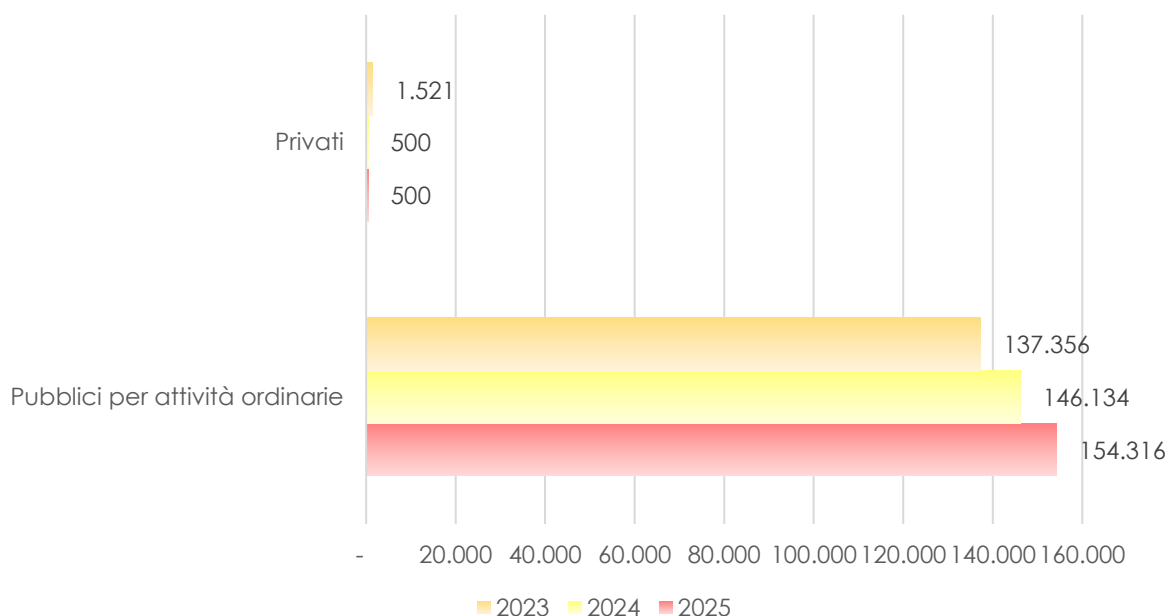


Nel dettaglio, si distinguono i ricavi delle diverse aree in base all'origine dei ricavi per l'anno 2025:

	RISORSE PUBBLICHE	RISORSE PRIVATE
RSA	3.067.569	1.573.768
PIC/PICA	39.620	-
FISIOTERAPIA ESTERNI	-	5.079
PASTI A DOMICILIO	129.379	-
ALLOGGI PROTETTI	-	43.816

Rispetto ai contributi si distinguono contributi da privati riguardanti donazioni volontarie, e contributi pubblici relativi quasi esclusivamente al finanziamento dei progetti di inserimento lavorativo 3.3.D e 3.3.F. Per il triennio 2023-2025 i contributi rappresentano una sezione marginale, pari al 3% sul totale dei ricavi dell'ente.

Contributi 2023-2025



Controllo di gestione e trasparenza finanziaria

CONTO ECONOMICO	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	4.891.862,78	5.695.623,14	6.117.453,15
RICAVI DA VENDITA E PRESTAZIONI	4.209.454,72	4.283.708,28	4.861.930,58
ALTRI RICAVI E PROVENTI	682.408,06	1.411.914,86	1.255.522,57
B) COSTO DELLA PRODUZIONE	4.805.866,27	5.656.522,26	6.002.836,56
CONSUMO DI BENI MATERIALI	488.494,19	568.873,15	583.695,32
SERVIZI	541.522,90	651.309,80	640.461,42
COSTO PER IL PERSONALE	3.672.736,48	4.042.401,42	4.296.106,47
AMMORTAMENTI	69.902,75	79.493,54	112.984,38
ACCANTONAMENTI	2.648,04	283.461,85	314.710,30
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	30.561,91	30.982,50	54.878,67
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE (A - B)	85.996,51	39.100,88	114.616,59
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	43.590,99	46.327,91	27.937,77
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	-101,93	-25,12	0,00
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	43.489,06	46.302,79	27.937,77
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	129.485,57	85.403,67	142.554,36
IMPOSTE SUL REDDITO	15.655,25	14.710,71	14.913,87
RISULTATO DI ESERCIZIO	113.830,32	70.692,96	127.640,49

Per quanto riguarda le voci di costo, da sottolineare quanto il costo del personale incida sul totale dei costi: media del 74% con oltre 12 milioni di euro nel triennio 2023-2025, al quale

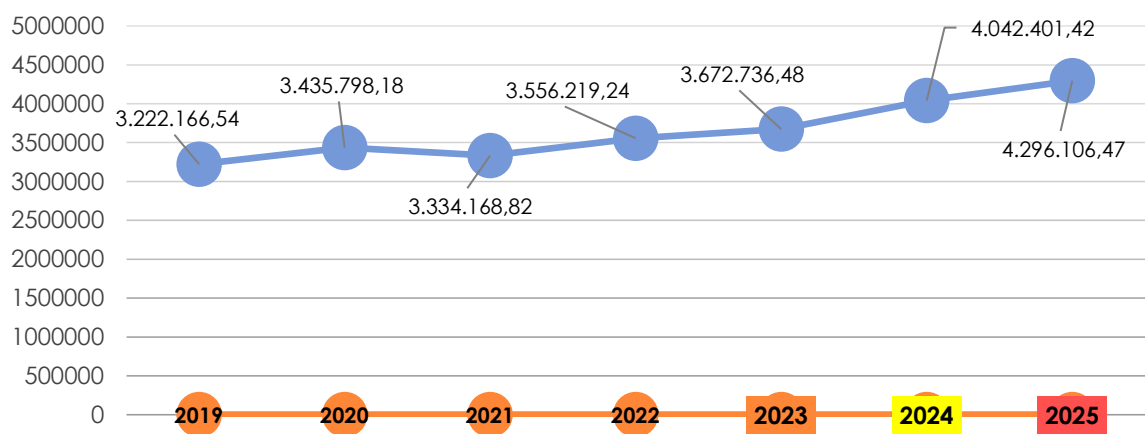
devono essere aggiunti ulteriori costi per il ricorso a personale esterno in libera professione quali medico, infermieri e psicologa per un totale di 179 mila euro nell'anno 2025.

Da evidenziare come l'impatto del costo del personale sul totale dei costi sostenuti dall'ente sia strettamente connesso alla costante volontà di non esternalizzare alcun servizio e quindi non ricorrere a nessun appalto esterno per lo svolgimento dei servizi accessori all'assistenza quali lavanderia, cucina e pulizie.

ANNO	COSTI PERSONALE DIPENDENTE	COSTI DELLA PRODUZIONE	INCIDENZA %
2019	3.222.166,54	4.382.810,96	73,52
2020	3.435.798,18	4.444.781,01	77,30
2021	3.334.168,82	4.371.760,86	76,27
2022	3.556.219,24	4.876.603,28	72,92
2023	3.672.736,48	4.805.866,27	76,42
2024	4.042.401,42	5.656.522,26	71,46
2025	4.296.106,47	6.002.836,56	71,57

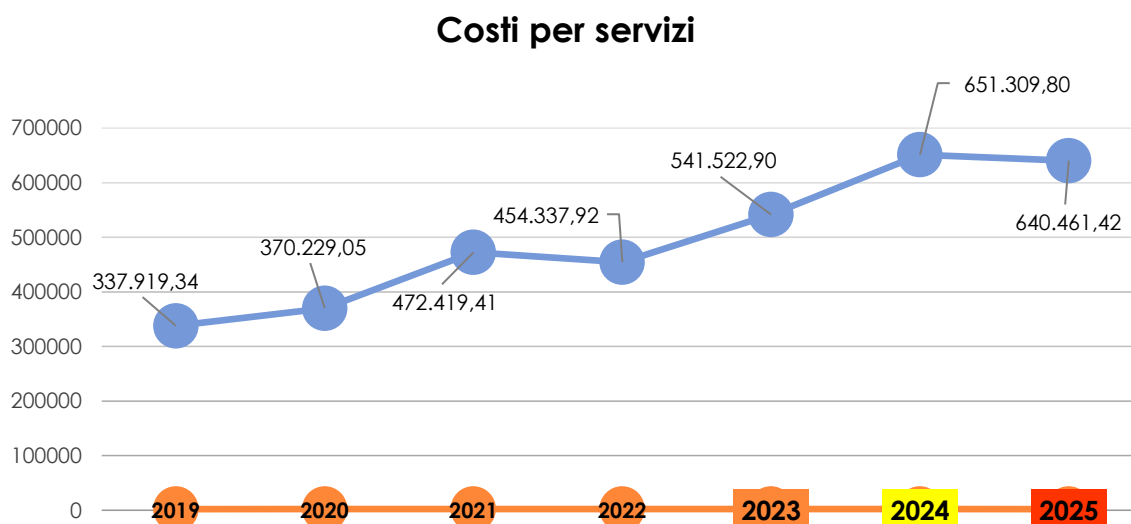
Come ben espresso nella tabella precedente, si sottolinea quanto il costo del personale sia negli anni la spesa preminente rispetto al totale dei costi (in media 74%), con un andamento in crescita anche a causa degli adeguamenti contrattuali provinciali, per i quali è d'obbligo ricordare la relativa copertura da parte della Provincia Autonoma di Trento.

Costo del personale dipendente



Rispetto al costo per servizi si elencano di seguito le spese registrate dal 2019 al 2025 che negli anni sono in media il 10% del totale dei costi sostenuti, raggiungendo una media di quasi 650 mila euro negli ultimi due anni, anche per effetto dei maggiori costi per servizi infermieri convenzionati (euro 74 mila nel 2025).

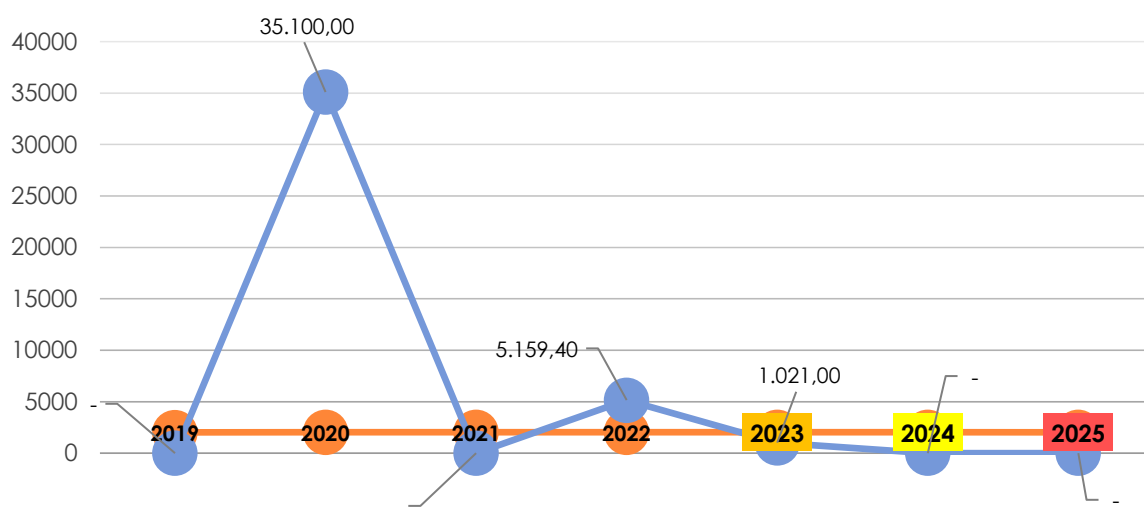
ANNO	COSTI PER SERVIZI	COSTI DELLA PRODUZIONE	INCIDENZA %
2019	337.919,34	4.382.810,96	7,71
2020	370.229,05	4.444.781,01	8,33
2021	472.419,41	4.371.760,86	10,81
2022	454.337,92	4.876.603,28	9,32
2023	541.522,90	4.805.866,27	11,27
2024	651.309,80	5.656.522,26	11,51
2025	640.461,42	6.002.836,56	10,67



Valorizzazione risorse gratuite, risorse in natura, in lavoro e servizi

Riguardo a donazioni volontarie a favore dell'ente si registrano negli ultimi anni, oltre ad alcuni lasciti, il considerevole gesto di solidarietà dei cittadini durante la pandemia da Covid-19 per complessivi 35 mila euro nel 2020.

Lasciti e donazioni



6. RENDICONTAZIONE SULLA MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI

Il Bilancio sociale del Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé per il triennio 2023-2025 è uno strumento pensato per offrire una rappresentazione delle azioni intraprese dall'Ente in coerenza con la propria *mission* e con le finalità statutarie.

Attraverso una narrazione semplice e immediata, il documento mette in luce i servizi forniti e i destinatari coinvolti, con particolare attenzione ai risultati concreti ottenuti e al valore sociale generato. Per ciascuna area di intervento, vengono illustrati i principali obiettivi perseguiti e gli esiti raggiunti nel corso del periodo considerato. Questa modalità consente di cogliere rapidamente l'impatto complessivo dell'operato dell'ente, mentre per una lettura più approfondita si rimanda ad altri documenti di dettaglio resi disponibili separatamente.

L'intento principale di questo bilancio è quello di promuovere la trasparenza e rendere accessibili a tutti – cittadini, utenti, famiglie, istituzioni e partner – le informazioni relative all'attività svolta, in un'ottica di responsabilità condivisa e partecipazione.

La Residenza Sanitaria Assistenziale

La struttura offre una capacità ricettiva totale di:

- 82 posti letto convenzionati con l'Azienda Sanitaria Provinciale riservati a residenti non autosufficienti;
- 4 posti letto accreditati ma non convenzionati fruibili anche da persone non autosufficienti provenienti da fuori Provincia;
- 4 posti letto autosufficienti riservati a residenti della P.A.T. (Accoglienza per anziani - ex Casa di Soggiorno).

L'edificio si sviluppa su sei piani oltre l'interrato; è servito da tre vani scala e da quattro ascensori.

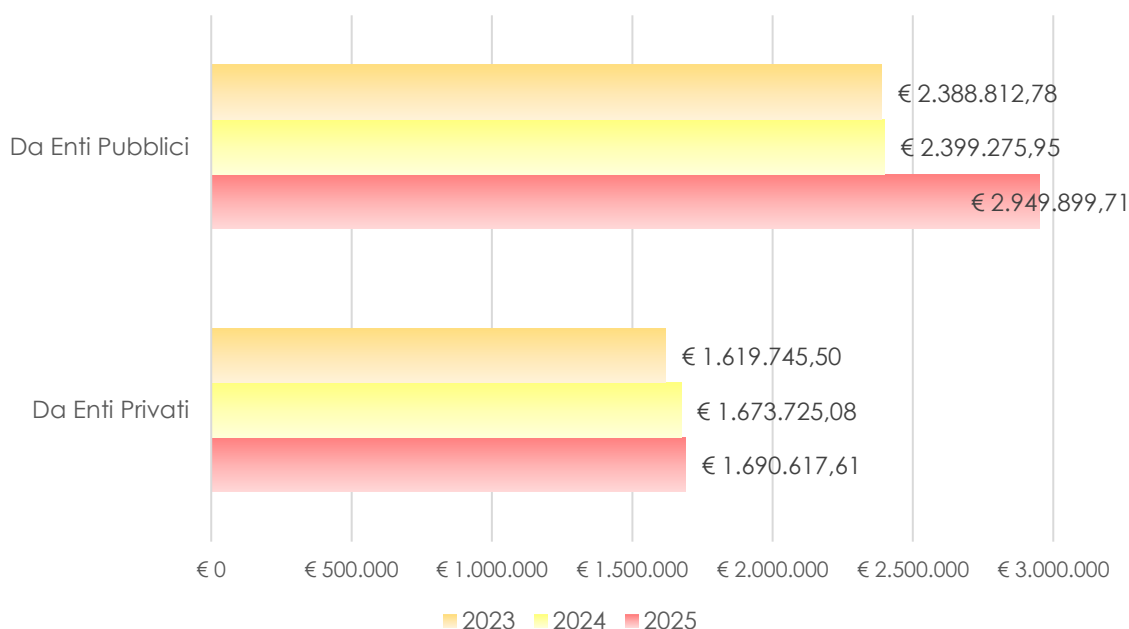
La **Residenza Sanitaria Assistenziale** (R.S.A.) è una struttura che offre, in modo continuativo, servizi sanitari e socio-assistenziali integrati, con una prevalenza di prestazioni sanitarie. È destinata ad accogliere persone in condizioni di non autosufficienza, che non possono essere assistite adeguatamente al proprio domicilio, a causa di patologie croniche, disabilità fisiche o psichiche gravi, oppure situazioni di forte isolamento sociale. All'interno della R.S.A. vengono erogati interventi personalizzati, finalizzati alla cura, alla prevenzione, alla riabilitazione o all'assistenza nelle fasi terminali della vita, attraverso un approccio integrato e multidisciplinare.

Le tariffe per tutti i servizi offerti sono stabilite annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

Risorse attivate sul servizio al 31/12

ENTRATE	2023	2024	2025
TOTALE ENTRATE	4.891.862,78	5.695.623,14	6.117.453,15
ENTRATE RSA – ACCOGLIENZA PER ANZIANI - EX CASA DI SOGGIORNO	4.008.558,28	4.073.001,03	4.640.317,32
DA PRIVATI	1.619.745,50	1.673.725,08	1.690.617,61
DA ENTI PUBBLICI	2.388.812,78	2.399.275,95	2.949.899,71

Fonte entrate RSA - Accoglienza per anziani relative al triennio 2023-2025



Nel triennio 2023 - 2025 si è riscontrato un incremento complessivo delle entrate per i servizi di RSA e Accoglienza per anziani (ex Casa di Soggiorno) pari al 4,38% per la quota da privati e al 23,49% per la quota da Enti pubblici (retta sanitaria corrisposta dalla Provincia Autonoma di Trento per i letti convenzionati). Nel dettaglio, mentre il contributo da privati ha mantenuto una crescita costante (+3,33% nel 2024 e +1,01% nel 2025), la componente pubblica ha registrato una forte accelerazione nell'ultimo anno (+22,95% nel 2025 rispetto al 2024).

La media dei residenti accolti nel triennio 2023-2025 risulta essere di 33 unità, pari alla media riferita all'uscita dei residenti dalla R.S.A..

I nuovi residenti che entrano a far parte della R.S.A cambiano il loro stile di vita e per questo motivo si cerca di capire attraverso il colloquio con i familiari e anche con loro stessi, quali

erano le abitudini precedenti in modo tale da poter garantire un inserimento sereno nella nuova vita collettiva.

RESIDENTI	2023	2024	2025
Numero di residenti al 31/12	90	89	89
Numero di residenti all' 01/01	88	90	89
Numero di nuovi ingressi nell'anno	34	30	34
Totale presenze residenti nell'anno	122	120	123
Numero di residenti usciti nell'anno	32	31	34

Nella tabella sotto riportata sono inseriti i **nuovi ingressi** suddivisi per tipologia di posto letto nel triennio 2023 - 2025 e la media è la seguente:

- n. 25 su posti letto in convenzione P.A.T.
- n. 8 su posti letto a pagamento

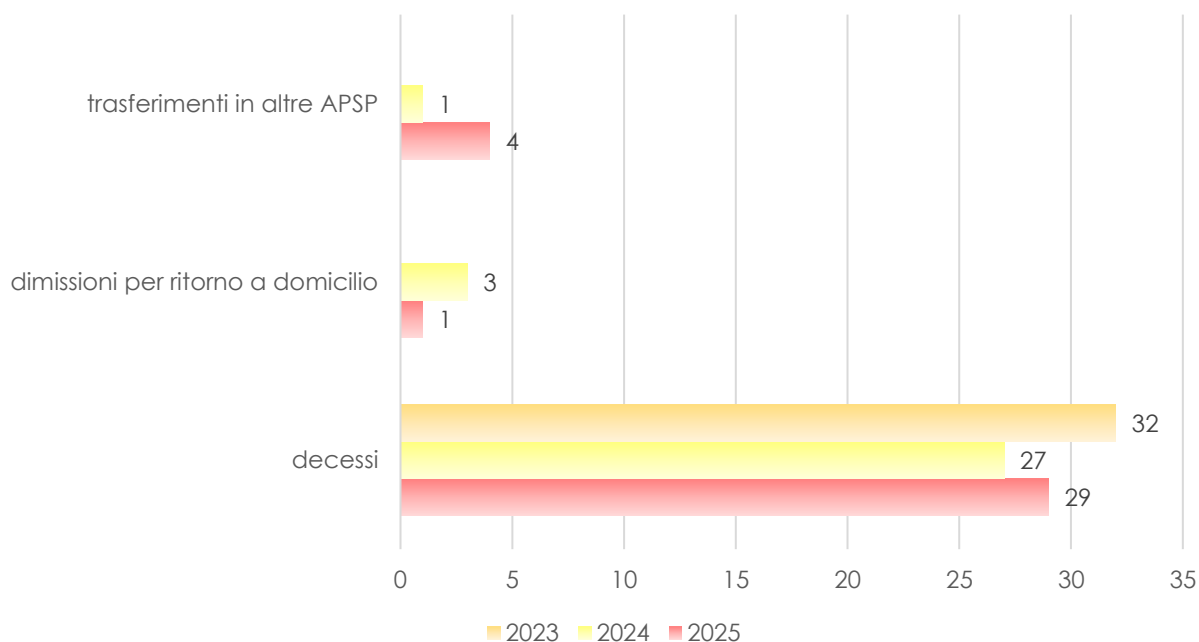
INGRESSI	2023	2024	2025
Su posti RSA in convenzione	28	24	22
Su posti RSA autorizzati non in convenzione	4	6	13
Trasformazione posto letto da non convenzionato a convenzionato	2	1	3
Su posti Accoglienza anziani	2	1	2

Nel triennio si è registrato turnover sui posti non convenzionati: in media 8 ingressi annui a fronte di 4 posti disponibili, mentre per i posti letti convenzionati si rileva una percentuale del 30% (media di 25 ingressi nel triennio 2023-2025 su 82 posti letto).

Come ben espresso dal grafico successivo si registra che le uscite nel triennio 2023-2025 sono da ricondurre a decesso per l'88%, a dimissioni volontarie per rientro a domicilio per il 3% ed infine a trasferimento in altre A.P.S.P. per il 6%.

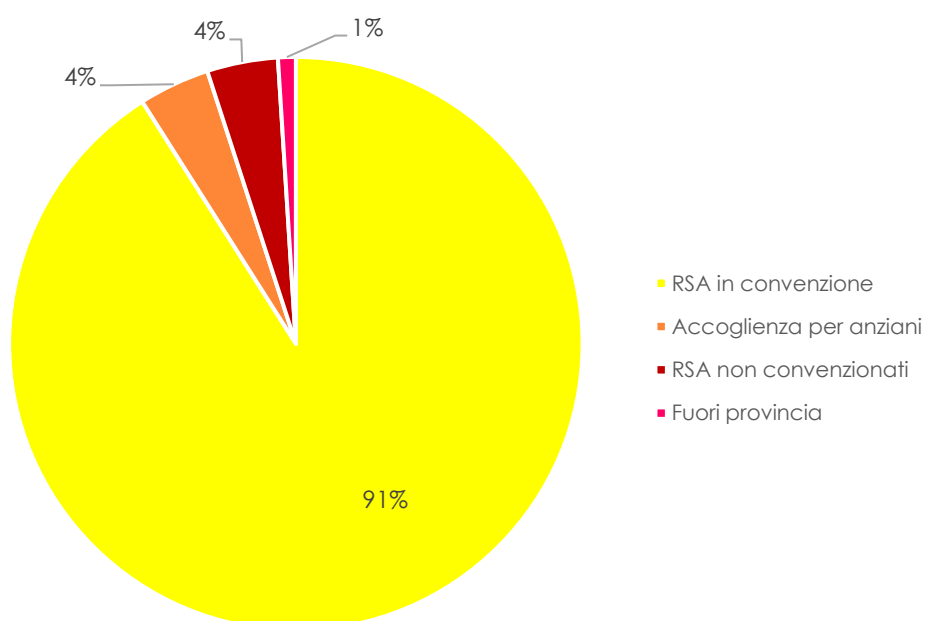
Riguardo alla media del triennio di 29 decessi all'anno si rilevano 9 casi per maschi e 20 casi per femmine, dato che conferma la prevalenza di presenze del genere femminile.

Cause di dimissioni - 2023-2025



Di seguito una rappresentazione grafica delle presenze registrate nel triennio 2023-2025 in base alla tipologia di posto letto.

Presenze triennio 2023-2025



Profili di gravità dei residenti

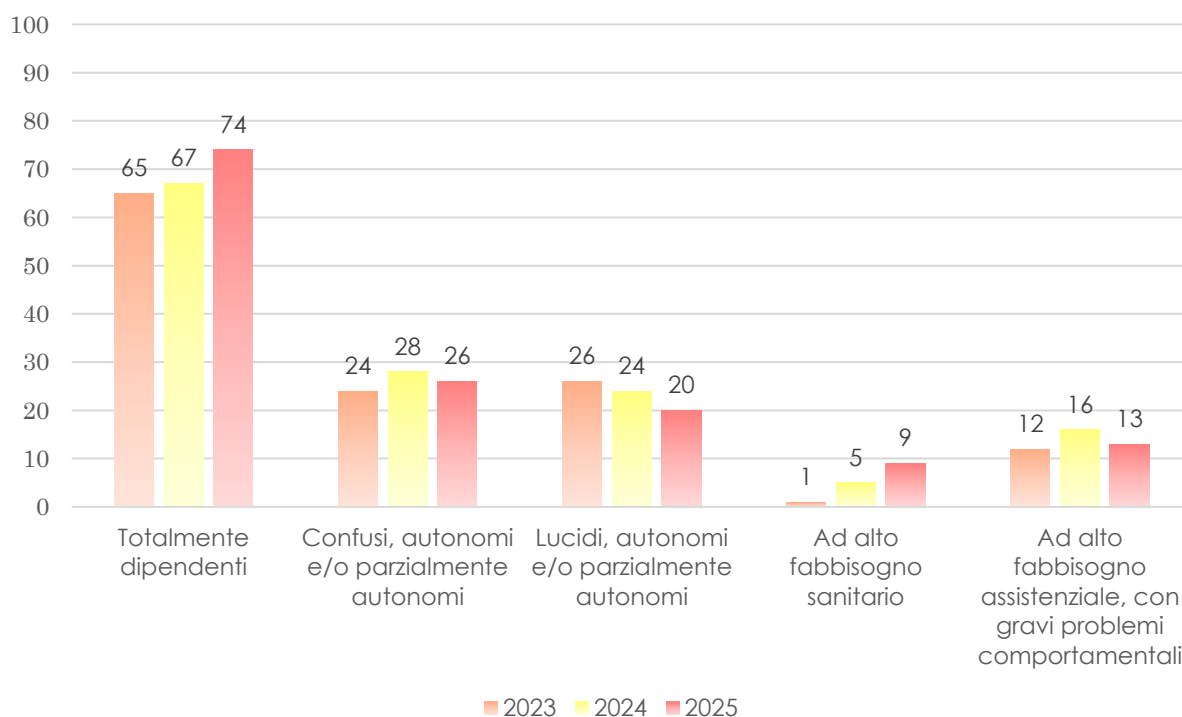
L'analisi dei profili di gravità dei residenti nel triennio 2023–2025 evidenzia una chiara tendenza all'incremento della complessità clinico-assistenziale della popolazione accolta. In particolare, si osserva un aumento progressivo dei **residenti totalmente dipendenti**, che passano da 65 nel 2023 a 74 nel 2025 (+13,8%), dato indicativo di una crescente necessità di assistenza continuativa e ad alta intensità.

Parallelamente, emerge un incremento marcato dei **residenti ad alto fabbisogno sanitario**, che passano da 1 a 9 nello stesso periodo, configurando un aumento significativo in termini relativi e segnalando un aggravamento delle condizioni cliniche e una maggiore incidenza di bisogni sanitari complessi.

Sul versante cognitivo e funzionale, si rileva una riduzione dei **residenti lucidi e autonomi o parzialmente autonomi** (da 26 a 20; -23,1%), a fronte di una sostanziale stabilità dei residenti "confusi", che tuttavia mantiene valori elevati. Tale dinamica suggerisce uno spostamento progressivo della popolazione residente verso condizioni di maggiore compromissione cognitiva e perdita dell'autonomia.

I **residenti ad alto fabbisogno assistenziale** con gravi problemi comportamentali mostrano un andamento oscillante, mantenendosi comunque su livelli rilevanti e confermando la presenza strutturale di bisogni assistenziali complessi anche sul piano relazionale e comportamentale.

Profili di gravità dei residenti presenti nel triennio



Legenda

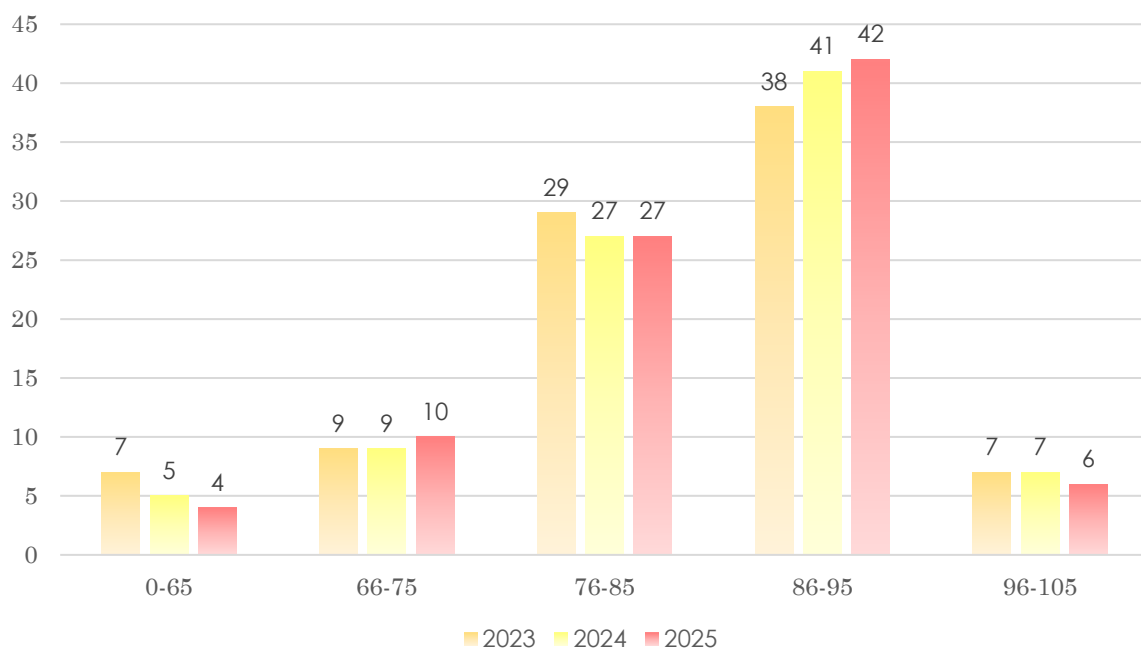
FABBISOGNO ASSISTENZIALE	ADL (0-1) Tot. dipendenti	ADL (2-4) Parzialmente Autonomi	ADL (5-6) Autonomi
VALUTAZIONE COGNITIVA	SPMSQ (0-2) Normale Funzione Cognitiva	SPMSQ (3-7) Lieve compromissione	SPMSQ (8-10) Grave compromissione
FABBISOGNO SANITARIO	CIRS (0-1) Lieve fabbisogno Sanitario	CIRS (2) Moderato fabbisogno sanitario	CIRS (3-5) Grave fabbisogno sanitario

Nel complesso, i dati delineano un'evoluzione del case-mix verso livelli più elevati di complessità clinica, assistenziale e cognitiva, con implicazioni rilevanti in termini di organizzazione dei servizi, fabbisogno di competenze professionali e intensità delle cure. Tale trend richiede un continuo adattamento dei modelli assistenziali, un rafforzamento dei sistemi di monitoraggio e una costante attenzione alla sostenibilità organizzativa e alla qualità delle prestazioni erogate.

Nel triennio 2023-2025 il 16% dei residenti aveva un'età fino a 75 anni, il 76% un'età tra i 76 e i 95 anni ed infine l'8% superava i 96 anni.

Nel grafico successivo si analizza l'andamento nel triennio considerato:

Distribuzione dei residenti per età 2023-2025

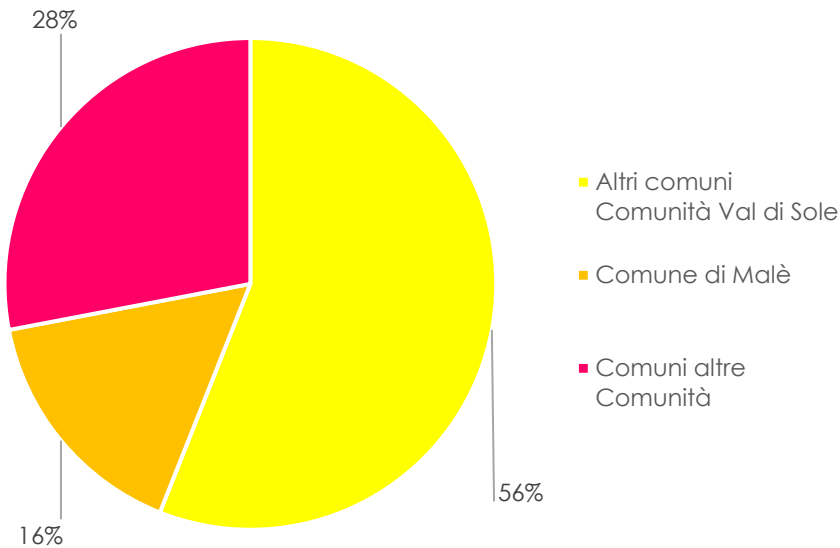


Nel triennio 2023-2025 si rileva un'età media dei 90 residenti pari a 84 anni: 80 per il genere maschile e 87 anni per il genere femminile, con una lieve diminuzione dall'anno 2023 all'anno 2025 per entrambi i sessi.

Nel corso del triennio si contano due residenti centenari, che rappresentano una piccola ma significativa fascia di popolazione longeva presente nella struttura.

Per quanto riguarda la provenienza dei residenti nel triennio 2023-2025 si conferma come l'ente sia per il territorio dell'intera Val di Sole un'importante punto di riferimento, accogliendo per il 16% residenti provenienti dal Comune di Malé, per il 56% dagli altri Comuni della Val di Sole, e per il 29% da altre Comunità di Valle.

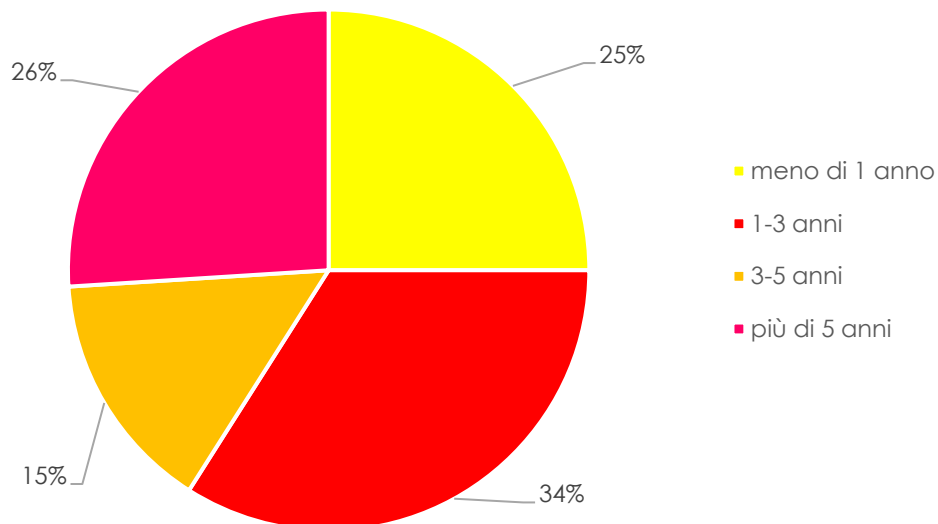
Provenienza residenti 2023-2025



RSA E ACCOGLIENZA ANZIANI	2023	2024	2025
N. POSTI RSA PREVISTI DA CONV. UVM	82	82	82
UTENTI ANNUI RSA - UVM	114	108	107
UTENTI ANNUI A PAGAMENTO	7	9	16

Si conferma nel triennio la costante richiesta di posti letto sia in convenzione, sia non convenzionati ad accesso privato. Le numerose richieste per i posti a pagamento rilevate negli anni, confermano la necessità di un necessario riequilibrio nella ripartizione dei posti letto per far fronte al bisogno crescente di assistenza.

Anni di permanenza in A.P.S.P. - 2023-2025



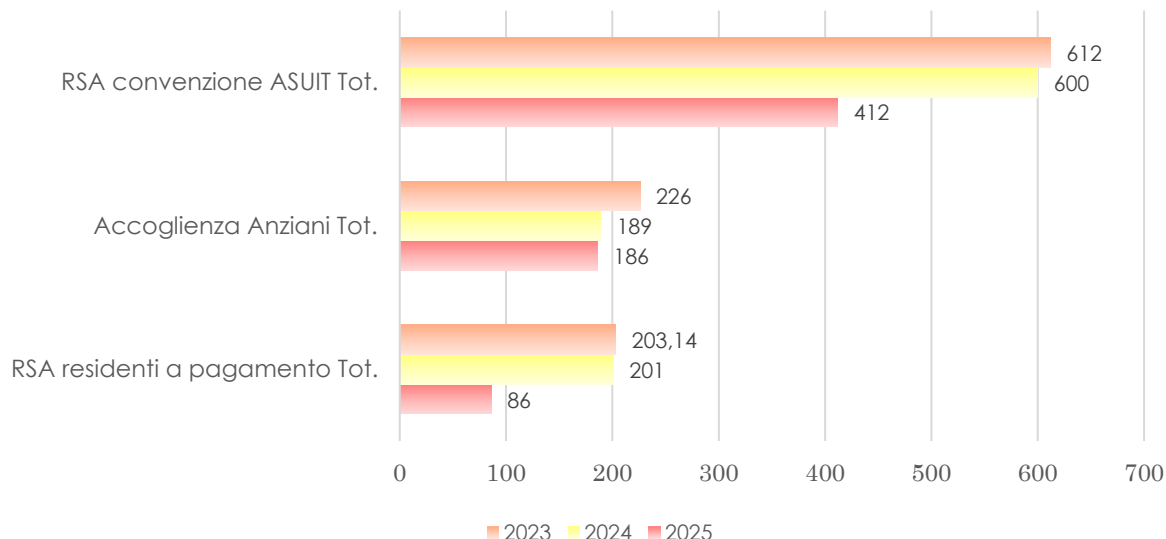
Il 25% dei residenti presenti nel triennio 2023-2025 risulta presente in Struttura da meno di un anno, il 34% da 1 a 3 anni, il 15% da 3 a 5 anni ed il 26% da più di 5 anni.

L'analisi di tale incidenza potrebbe indicare quanto il periodo di permanenza sia prevalentemente breve, coerente anche con il numero di decessi precedentemente illustrato, nonché come diretta conseguenza delle domande di ricovero temporaneo anche per gravità dei casi.

La tabella sottostante riporta il periodo medio di permanenza dei residenti dei servizi R.S.A., sia in convenzione, sia a pagamento ed Accoglienza Anziani, espresso in giorni, rilevato nell'ultimo triennio:

PERIODO MEDIO DI PERMANENZA RESIDENTI IN GIORNI	2023	2024	2025
RSA CONVENZIONE ASUIT	612	600	412
M	710	686	492
F	562	549	369
RSA RESIDENTI A PAGAMENTO	203	201	86
M	74	72	14
F	244	232	88
ACCOGLIENZA ANZIANI	226	189	186
M	127	172	174
F	314	202	193

Periodo medio di permanenza dei residenti in giorni 2023-2025



Abitare Accompagnato per Anziani

Abitare accompagnato per anziani è una soluzione abitativa protetta, pensata per promuovere il mantenimento dell'autonomia e delle capacità individuali delle persone, sostenendo le attività quotidiane e incentivando la socializzazione, al fine di contrastare solitudine e isolamento. Si rivolge a persone anziane prevalentemente autosufficienti, che, pur mantenendo un buon livello di autonomia, necessitano di un contesto abitativo protetto e di alcuni supporti. Negli appartamenti è prevista, inoltre, l'ammissione di persone non autosufficienti, a condizione che siano assistite direttamente da familiari/caregivers o da soggetti esterni, senza coinvolgere le risorse della struttura. Gli alloggi disponibili possono essere destinati anche a soluzioni temporanee, in favore di persone in difficoltà abitativa a seguito di eventi straordinari o situazioni di emergenza.

Nella tabella seguente si evidenziano le presenze degli **alloggi protetti** nel triennio 2023-2025, e i dettagli relativi all'utenza in base alle fasce d'età e alla provenienza:

UTENTI ALLOGGI PROTETTI	2023	2024	2025
Numero utenti al 31/12	15	15	15
Numero di utenti all'01/01	15	15	15
Numero di nuovi ingressi nell'anno	1	1	1
Totale presenze utenti nell'anno	16	16	16
Numero di utenti usciti nell'anno	1	1	1

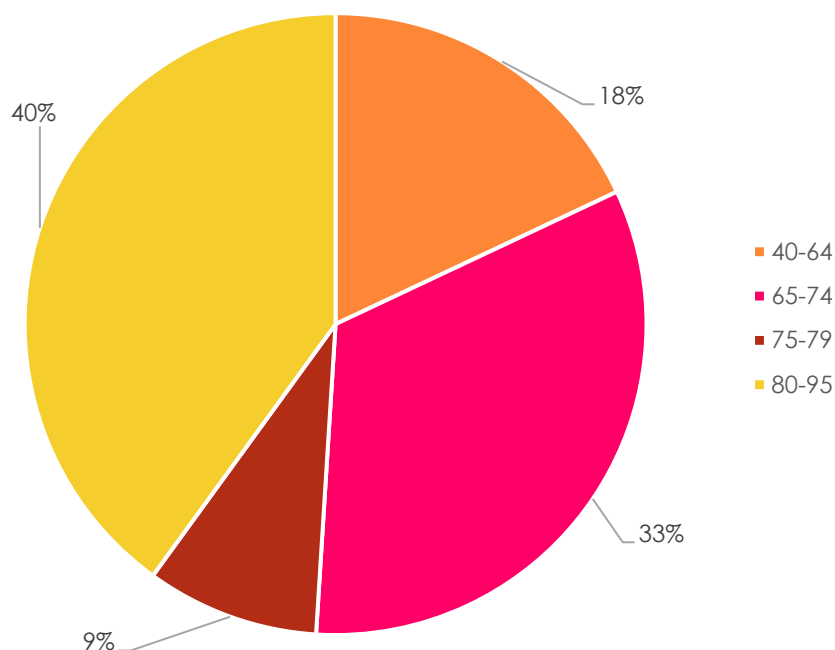
	2023	2024	2025
Giorni presenza	5.445	5.475	5.446

Il numero totale degli utenti annuali rimane invariato (16), con un solo nuovo ingresso e una sola uscita per ciascun anno, elemento che riflette un'elevata stabilità della rete di accoglienza e un basso *turnover*, indice di continuità assistenziale. Si osserva, inoltre, una leggera crescita dei giorni complessivi di permanenza (da 5.445 nel 2023 a 5.446 nel 2025), a conferma dell'efficacia nella pianificazione e nel mantenimento dell'offerta.

Gli utenti appartengono prevalentemente alle fasce d'età superiori ai 65 anni, in particolare quella 80–95 anni rappresenta il gruppo più numeroso. Questo dato rafforza il ruolo degli alloggi protetti nell'offerta residenziale rivolta alla “terza età”, spesso con necessità di assistenza continuativa.

FASCE D'ETA UTENTI ALLOGGI	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
40-64 anni	2	3	3
65-74 anni	5	5	5
75-79 anni	2	1	1
80-95 anni	6	6	6

Fasce d'età utenti alloggi protetti



Si registra, inoltre, un lieve incremento degli utenti residenti nel Comune di Malé, passati da 2 nel 2023 a 3 nel biennio successivo, e una corrispondente riduzione degli utenti provenienti dagli altri Comuni della Comunità Valle di Sole, passati da 13 a 12.

PROVENIENZA UTENTI 2023-2025	2023	2024	2025
Comune di Malé	2	3	3
Altri Comuni Comunità Valle di Sole	13	12	12

Come si evince dalla tabella successiva, si sottolinea la permanenza a lungo termine di buona parte dell'utenza (67%) per periodi superiori a 5 anni, del 20% dai 3 ai 5 anni e del 13% fino ai 3 anni. Non si registrano permanenze inferiori a un anno.

ANNI DI PERMANENZA DEGLI UTENTI - ALLOGGI PROTETTI	
fino a 1 anno	0
1 - 3 anni	2
3 - 5 anni	3
più di 5 anni	10

La Presa In Carico Diurno Continuativa - Centro Diurno

Il Servizio di Presa in Carico Diurna Continuativa (P.I.C.) - Centro Diurno fornisce un presidio territoriale finalizzato al mantenimento e al recupero delle risorse individuali degli utenti e contribuisce alla tenuta della rete dei famigliari e dei caregivers. La tipologia di Centro Diurno è di Servizio di Presa in Carico Diurna continuativa, prevede l'inserimento di un massimo di quattro persone al giorno, che svolgono le attività e stanno in compagnia dei residenti della R.S.A.

Il personale del servizio di Presa in Carico Continuativa è integrato nell'équipe sociale e di animazione della A.P.S.P; agli utenti sono proposte anche occasioni di attività motoria dal servizio di fisioterapia, con ginnastica individuale e di gruppo.

Il coordinatore del P.I.C. è il Direttore Amministrativo, che delega come Referente la Responsabile dei Servizi Sociali e di Animazione, con cui si confronta costantemente sull'andamento.

Il P.I.C. dispone di quattro posti autorizzati in convenzione con l'Azienda Sanitaria Universitaria Integrata del Trentino (A.S.U.I.T.). È previsto l'accesso in forma privata se i posti in convenzione sono disponibili.

Il servizio è aperto dal lunedì al venerdì con orario 08.30 - 17.30.

Il costo per i posti in convenzione viene calcolato in base all'indicatore della Condizione Economica Familiare (ICEF) mentre le tariffe dei posti non convenzionati vengono stabilite annualmente dal Consiglio di Amministrazione.

Posti autorizzati e criteri di accesso	2023	2024	2025
Posti totali autorizzati	7	4	4
Posti in convenzione A.S.U.I.T, con domanda da presentare direttamente ad U.V.M.	4 posti dal 01.01.2023 al 31.12.2023	4 posti dal 01.01.2024 al 31.12.2024	4 posti dal 01.01.2025 al 31.12.2025
Posti ad accesso privato, con domanda da presentare direttamente ad A.S.U.I.T.	3 posti periodo marzo – settembre	0	0

Il P.I.C. è finanziato principalmente con fondi pubblici. Nel corso del triennio 2023-2025 l'incremento delle entrate relative al servizio del Centro Diurno è dovuto ad un aumento degli accessi da parte degli utenti al centro.

	2023	2024	2025
Entrate da posti non convenzionati	€ 1.860,24	-	-
Entrate da posti in convenzione	€ 26.539,31	€ 37.916,45	€ 39.620,07
Totale entrate Centro Diurno	€ 28.399,55	€ 37.916,45	€ 39.620,07

Giornate di frequenza	2023	2024	2025
Giornate intere in convenzione	345	438	434
Mezze giornate in convenzione	409	623	458
Giornate intere accesso privato	32	0	0
Mezze giornate accesso privato	34	0	0
Assenza per malattia	47	25	39
Altre assenze	71	102	58

Persone frequentanti	2023	2024	2025
Numero persone in convenzione A.S.U.I.T.	15	11	14
Numero persone ad accesso privato	3	0	0
Numero persone che frequentano mezza giornata	9	9	9

Il numero di utenti che richiedono di frequentare il servizio in modalità part-time è significativo, in quanto rappresenta un'opportunità di conciliazione tra l'accoglienza positiva del servizio da parte dell'utente (che accetta purché sia "solo per qualche ora"), le esigenze familiari di supporto nella cura quotidiana e la proposta di un luogo sociale stimolante e protetto.

	2023		2024		2025	
Genere	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
	7	11	4	7	6	8

Fasce d'età	2023	2024	2025
< di 65 anni	1	0	0
65 - 75	2	1	2
76 - 85	7	2	8
86 - 95	8	8	4
> 95	0	0	0

È possibile richiedere il servizio di trasporto in sede di U.V.M., dove sarà valutata l'attivazione secondo alcuni criteri, in particolare la possibilità di gestire l'accompagnamento da parte dei familiari; può essere di andata e ritorno o soltanto per una tratta (andata o ritorno). Il servizio di trasporto richiede un notevole dispendio di risorse in termini di tempo e personale; è in carico al personale del servizio sociale e di animazione.

Dati persone accolte	2023		2024		2025	
Comuni Val di Sole	provenienza	trasporto	provenienza	trasporto	provenienza	trasporto
Malé	6	1	5	1	8	6
Commezzadura	3	1	2	2	1	1
Rabbi	1	0	0	0	0	0
Terzolas	1	0	1	0	1	1
Caldes	2	2	1	1	1	1
Croviana	0	0	0	0	1	1
Dimaro Folgarida	2	1	2	2	2	1
Fuori Provincia*	3	0	0	0	0	0

*utenti accolti privatamente per un periodo di presenza in Valle.

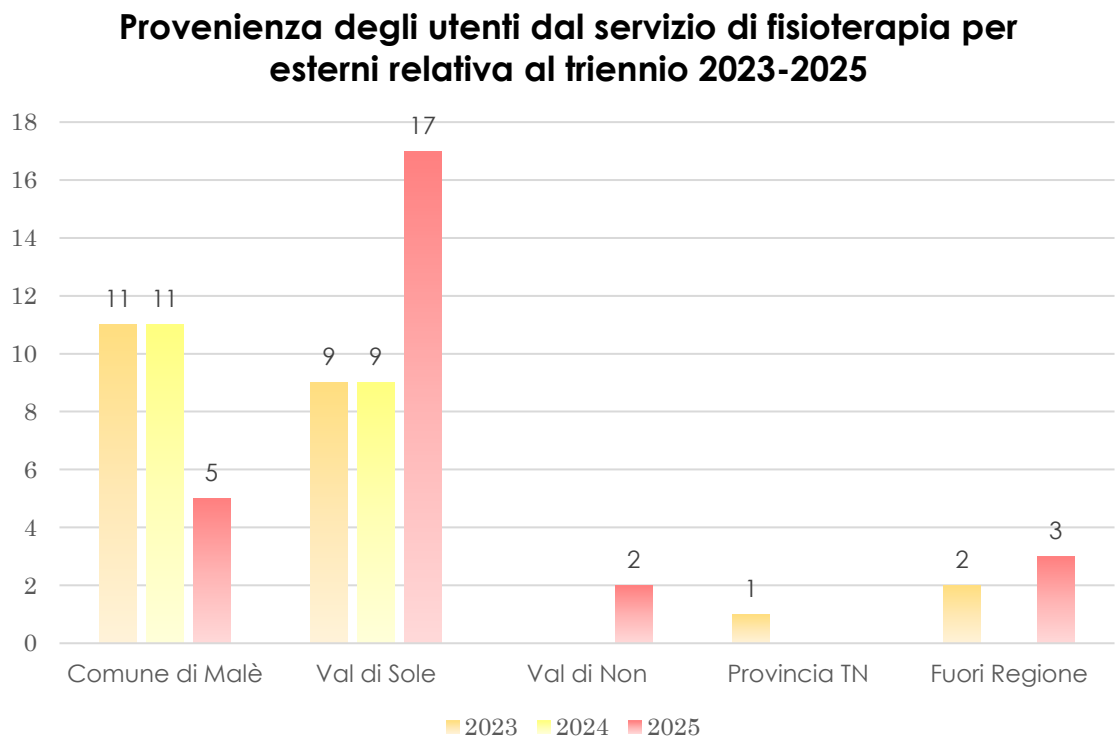
Servizi per il territorio

Fisioterapia per esterni

Il servizio di fisioterapia è aperto anche a utenti esterni alla struttura, con accesso a pagamento. È possibile usufruirne sia tramite prescrizione medica, sia contattando direttamente il fisioterapista. Le richieste vengono raccolte dagli interessati e gli interventi vengono programmati in ordine di ricezione, compatibilmente con le priorità organizzative e le risorse disponibili.

Servizio di fisioterapia per esterni	2023	2024	2025
Entrate del servizio	4.495,00 €	4.355,00 €	5.079,00 €
Numero utenti	19	16	27
Numero prestazioni	139	125	147

Nel triennio 2023–2025, il servizio di fisioterapia rivolto agli utenti esterni ha registrato un andamento complessivamente positivo, pur con una flessione nel 2024. Rispetto al 2023, le entrate sono aumentate da 4.495,00 euro a 5.079,00 euro, mentre il numero degli utenti è passato da 19 a 27 e quello delle prestazioni erogate da 139 a 147. Il numero medio di prestazioni per utente è invece diminuito da 7,3 nel 2023 a 5,4 nel 2025.

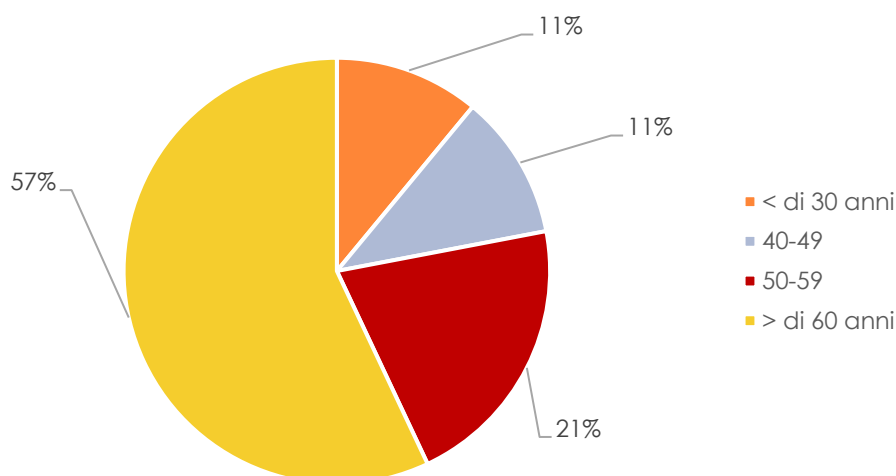


Come descritto graficamente dalla precedente figura si rileva come nel triennio 2023 – 2025 il servizio fisioterapico sia stato erogato prevalentemente ad utenti del territorio della Valle di Sole. Nel periodo estivo ed invernale, considerando la vocazione turistica del territorio, il servizio è esteso ad eventuali richieste da parte di turisti. Tutte le prestazioni fisioterapiche sono state erogate presso la sede, non essendo pervenuta alcuna richiesta di servizio a domicilio.

Età utenti fisioterapia per esterni	2023	2024	2025
< di 30 anni	4	1	3
40-49 anni	3	1	4
50-59 anni	4	5	3
> di 60 anni	8	9	17

Rispetto all'età dell'utenza esterna del servizio di fisioterapia si registra nel triennio 2023-2025 una prevalenza di utenti con età maggiore di 60 anni (57%), a seguire utenti con età dai 50 ai 59 anni (21%), infine utenti dai 30 ai 49 anni (22%).

Età utenti fisioterapia per esterni 2023-2025



Preparazione e confezionamento pasti a domicilio

L'Azienda garantisce quotidianamente il servizio di consegna pasti a domicilio a favore di persone con ridotta autonomia. L'accesso al servizio avviene tramite presentazione di apposita richiesta presso il Servizio Sociale della Comunità della Val di Sole. La tariffazione prevede una riduzione per gli utenti con reddito pari o inferiore al minimo vitale, mentre per gli altri è prevista una quota di compartecipazione calcolata in base al reddito complessivo del nucleo familiare. Si tratta di un'iniziativa che rappresenta un importante supporto al benessere e all'autonomia delle persone più fragili della Comunità.

Nella tabella seguente sono riepilogati i pasti per esterni erogati nel triennio e le relative entrate. Complessivamente sono stati distribuiti 47.518 pasti, di cui 45.133 destinati alla Comunità Valle di Sole, pari a una media di circa 41 pasti al giorno, e 2.385 forniti ad altri enti in periodi specifici dell'anno. Nel triennio, il servizio ha generato entrate complessive pari a 373.268,58 euro, corrispondenti a una media di circa 124 mila euro all'anno.

SERVIZIO PASTI ESTERNI	2023	2024	2025
Entrate del servizio	121.201,69 €	121.774,81 €	130.292,08 €
Numero pasti annui per Comunità Valle di Sole	14.850	14.916	15.367
Altri Enti:			
ASD EDUCAZIONE IN MOVIMENTO 15 giorni luglio	558	577	446
A.S.U.I.T. da febbraio	0	0	804
TOTALE PASTI	15.408	15.493	16.617

Il servizio di consegna pasti a domicilio si conferma la modalità di erogazione prevalente, a testimonianza della centralità di tale supporto per le persone con limitata autonomia. Al contrario, il servizio presso la sede resta marginale, riservato a una fascia ristretta di utenza, con un impatto economico contenuto. Questa distribuzione evidenzia la necessità di rafforzare ulteriormente il servizio domiciliare quale strumento essenziale di sostegno sociale e inclusione per la popolazione più fragile, garantendo al contempo flessibilità e inclusività, soprattutto per gli utenti con esigenze specifiche o con possibilità di accesso alla sede.

Servizio di accompagnamento visite specialistiche

La Procedura PA 3 - Uscite dalla struttura prevede la possibilità di accompagnamento a visite specialistiche dei residenti organizzato dalla struttura, a pagamento, quando il familiare/caregiver non ha la possibilità ad essere presente, comprendendo anche il trasporto con il mezzo della struttura. Il coordinamento è gestito dal servizio infermieristico che, al bisogno, attiva il Servizio di Animazione per l'organizzazione di accompagnamento e/o trasporto. Per dare valore all'individualità e alla continuità relazionale, si tiene conto del rapporto tra residente e personale che accompagna e, se possibile, si cerca di garantire la presenza del medesimo operatore nelle occasioni in cui le visite prevedono ulteriori controlli.

	2023	2024	2025
Accompagnamento visite specialistiche	71	75	25

Il numero di visite è decisamente diminuito nel 2025 per due questioni in particolare:

- L'accompagnamento alle visite all'interno del Comune di Malé non viene più registrato in quanto non rientra tra i servizi a pagamento;
- Il trend è in linea con il peggioramento dei casi clinici dei residenti, per cui è necessaria l'attivazione del trasporto in ambulanza, su cui è consentito salire per accompagnare solo in particolari circostanze.

Attività socio-educative e di animazione

Le attività socio-educative e di animazione tengono conto di:

PERSONALIZZAZIONE e valorizzazione del protagonismo dei residenti, attraverso attività in piccolo gruppo e progetti individualizzati di stimolazione cognitiva, motoria e sociale, che variano secondo le competenze conservate, differenziandosi tra i residenti che hanno buone capacità socio-relazionali e cognitive (allenamento mentale con giochi e attività cognitive, condivisione emotiva ed esplorazione autobiografica in laboratori di reminiscenza, terapia occupazionale) fino a coloro che hanno maggiori fragilità (progetti mirati nella stanza multisensoriale, metodo Validation®).

SOCIALITA' attraverso attività di intrattenimento meno strutturate, sia aperte sia individualizzate, proposte anche nei fine settimana (letture, giochi di parole, musica, canto, preghiera, passeggiate, compagnia, laboratori manuali, etc.).

CONNESSIONE al territorio e sviluppo di welfare, che comprendono le uscite sul territorio, in particolare nel periodo estivo, in cui si cerca di favorire il collegamento con le comunità di provenienza dei residenti, almeno le più vicine, visitando luoghi e spazi conosciuti e concordando momenti di socialità con gruppi e associazioni locali. Rientrano inoltre gli eventi estemporanei organizzati con gruppi e associazioni che spaziano dal canto, la musica, la recitazione e il ballo, occasioni che portano freschezza e serenità, permettono di variare la routine, mettono in relazione con ambiti e persone diverse.

ANNO	PERSONALIZZAZIONE	SOCIALITA'	CONNESSIONE
2023	408	500	54
2024	305	384	64
2025*	765	563	78

** Nel 2025 si nota una registrazione più puntuale dei dati rispetto agli anni precedenti. Purtroppo, il sistema non permette in ogni caso poter disporre di maggiori informazioni rispetto al contenuto e alla soddisfazione.*

7. QUALITA' DEI SERVIZI E SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

Standard di qualità e monitoraggio indicatori

Il Centro Servizi Socio-Sanitari e Residenziali di Malé pone al centro della propria azione il rispetto degli **standard di qualità** definiti nella **Carta dei Servizi**, intesi come parametri concreti e misurabili in grado di garantire prestazioni adeguate alle esigenze dei residenti. Ogni standard è associato a un valore soglia minimo, che rappresenta il livello al di sotto del quale la Struttura si impegna a non scendere. Il controllo del rispetto di tali standard viene effettuato dalla Responsabile della Qualità che opera in sinergia con lo Staff interno mediante verifiche semestrali o a campione. Annualmente, la Direzione effettua una verifica complessiva dei risultati ottenuti dai singoli servizi, con l'obiettivo di aggiornare obiettivi e progettualità in un'ottica di valutazione partecipata e miglioramento continuo della qualità.

STANDARD DELLA CARTA DEI SERVIZI

ACCOGLIENZA E INSERIMENTO	1 standard
PRESA IN CARICO	6 standard
SALUTE	3 standard
PERSONALIZZAZIONE, RISPETTO E RELAZIONE	6 standard
VIVIBILITÀ	1 standard
COMFORT ALBERGHIERA	3 standard
QUALITÀ, INNOVAZIONE E FORMAZIONE	5 standard

STANDARD TOTALI
MONITORATI
ANNUALMENTE

25

+1 RELAZIONE ANNUALE

L'organizzazione a partire da gennaio 2022 raccoglie, monitora e analizza gli indicatori clinici relativi alle aree tematiche presidiate (🦶 cadute, 🔒 contenzioni, ⚰ cure di fine vita, 🛌 lesioni da pressione, 🍽 nutrizione, 💊 terapia farmacologica) del progetto **IndiCARE Salute LAB** sviluppato in collaborazione con l'Unione Provinciale Istituzioni Per l'Assistenza (U.P.I.P.A.).

L'adesione a tale iniziativa progettuale consente all'Azienda di analizzare le prestazioni sanitarie e di compararne anche gli esiti con le strutture aderenti in una logica di *benchmarking*. Tutto ciò contribuisce a rafforzare nel medio/lungo periodo anche l'attività di comunicazione e coinvolgimento attivo dei vari portatori di interesse nelle diverse fasi del processo di programmazione, soprattutto in sede di valutazione ed analisi dei risultati raggiunti.

Dal 2023, la struttura aderisce anche al portale di monitoraggio e accreditamento **MINERVA**, piattaforma di *business intelligence* per la valutazione della qualità dei servizi socio-assistenziali. L'importanza del monitoraggio "*strutturato, automatizzato, dinamico e multilivello*" di indicatori di struttura è una componente fondamentale per la valutazione della qualità dei processi clinico assistenziali a tutela del residente fragile. La valorizzazione dei dati clinici è essenziale per poter promuovere un approccio sistematico al miglioramento continuo alla *clinical governance*.



Strumenti di ascolto e partecipazione

Per garantire un servizio sempre più orientato alla qualità, la Struttura adotta diversi strumenti di ascolto e rilevazione della soddisfazione:

- **Indagini di Customer Satisfaction:** vengono realizzate periodicamente per rilevare il livello di gradimento dei servizi da parte di residenti e familiari/caregivers. I dati raccolti contribuiscono a identificare aree di forza e ambiti di miglioramento.
- **Gestione dei reclami e suggerimenti:** l'Azienda considera le segnalazioni non solo come espressione di disagio, ma anche come opportunità di crescita. I reclami possono essere presentati in forma scritta o verbale, e l'amministrazione garantisce una risposta entro dieci giorni lavorativi dalla data della segnalazione.

Questi strumenti rappresentano una componente fondamentale del sistema di qualità, rafforzando la relazione di fiducia tra la struttura e i suoi stakeholders e permettendo di attuare azioni correttive e preventive in modo tempestivo ed efficace.



8. ANALISI D' IMPATTO DELL' OPERATO AZIENDALE

Impatto Sociale

- Aumento della qualità della vita e del benessere degli utenti assistiti.
- Rafforzamento del supporto alle famiglie e miglioramento della coesione sociale nel territorio.
- Inclusione sociale e riduzione delle disuguaglianze, con particolare attenzione alle fasce più fragili.

Impatto Economico

- Gestione responsabile ed efficiente delle risorse pubbliche, con risultati positivi sul bilancio locale.
- Generazione di occupazione stabile e qualificata, con investimenti in formazione e sviluppo professionale.
- Stimolo all'economia locale attraverso collaborazioni con fornitori e realtà sociali.

Impatto Ambientale

- Riduzione dei consumi energetici e gestione sostenibile dei rifiuti.
- Sensibilizzazione e coinvolgimento di personale e utenti verso pratiche ambientali responsabili.
- Integrazione della sostenibilità ambientale nelle politiche e nei processi aziendali.



- | | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Elevato impatto sociale attraverso il miglioramento del benessere degli utenti | <ul style="list-style-type: none"> Dipendenza da risorse pubbliche per mantenimento dei servizi | <ul style="list-style-type: none"> Accesso a finanziamenti regionali e europei per l'innovazione sociale e ambientale | <ul style="list-style-type: none"> Invecchiamento della popolazione che comporta un aumento della domanda dei servizi |
| <ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della rete familiare e della coesione territoriale | <ul style="list-style-type: none"> Difficoltà nel quantificare l'impatto sociale e ambientale | <ul style="list-style-type: none"> Collaborazioni con altri enti del territorio e imprese a impatto sociale | <ul style="list-style-type: none"> Possibili riduzioni nei finanziamenti pubblici o modifiche legislative |
| <ul style="list-style-type: none"> Inclusione e attenzione alle fasce più fragili della popolazione | <ul style="list-style-type: none"> Carico gestionale elevato legato alla complessità organizzativa | <ul style="list-style-type: none"> Crescente sensibilità della cittadinanza verso il ben-essere collettivo e la sostenibilità | <ul style="list-style-type: none"> Carenza di personale qualificato nel settore sociosanitario |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestione efficiente delle risorse e occupazione stabile qualificata | <ul style="list-style-type: none"> Rischio di sovraccarico del personale in un contesto di crescente domanda | <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di progetti innovativi di inclusione sociale e ambientale | <ul style="list-style-type: none"> Competizione per le risorse tra attori del welfare territoriale |
| <ul style="list-style-type: none"> Impegno concreto in politiche sostenibili e ambientali | <ul style="list-style-type: none"> Limitata flessibilità nell'innovazione dei processi a causa di vincoli normativi | <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di nuove tecnologie assistive per migliorare la qualità dei servizi residenziali | <ul style="list-style-type: none"> Aumento dei costi energetici che potrebbe incidere sulla sostenibilità economica aziendale |

9. QUESTIONI APERTE E PROSPETTIVE FUTURE

Il triennio 2023-2025 ha evidenziato come **l'evoluzione demografica e sociale del territorio**, insieme alla **crescente complessità dei bisogni** delle persone accolte, richieda all'Azienda una capacità sempre maggiore di adattamento e di innovazione. L'aumento dell'età media della popolazione, la riduzione della dimensione dei nuclei familiari e la maggiore presenza di persone con bisogni assistenziali complessi rappresentano elementi che continueranno a incidere sull'organizzazione dei servizi e sulle modalità di presa in carico. In questo scenario, l'APSP intende proseguire il proprio percorso di sviluppo mantenendo **al centro la persona**, la sua dignità e la qualità della vita, ma anche la sostenibilità organizzativa ed economica dei servizi.

Una delle principali prospettive riguarda l'evoluzione dell'offerta assistenziale in relazione ai diversi livelli di bisogno. In questa direzione si colloca la partecipazione alla sperimentazione provinciale dei **nuclei RSA a minor fabbisogno assistenziale**, che rappresenta un'opportunità per diversificare ulteriormente la risposta dell'Azienda e renderla maggiormente coerente con l'evoluzione della domanda. L'obiettivo sarà quello di verificare, anche in collaborazione con la Provincia e con i servizi territoriali, le condizioni organizzative e assistenziali più appropriate per accompagnare persone che, pur non essendo completamente autonome nella gestione della vita quotidiana, presentano ancora livelli significativi di autonomia nelle attività di base.

Particolare attenzione sarà inoltre dedicata alle **persone con decadimento cognitivo e demenza**, ambito destinato ad assumere un'importanza sempre maggiore nell'attività delle strutture residenziali. L'Azienda intende proseguire il percorso già avviato attraverso la **formazione** degli operatori, la condivisione di modalità assistenziali comuni e l'approfondimento di soluzioni organizzative e ambientali più adeguate alla gestione dei disturbi cognitivi e comportamentali. In tale prospettiva potrà essere valutata anche l'eventuale realizzazione di un **nucleo** specificamente dedicato alle persone con demenza, tenendo conto dei bisogni assistenziali del territorio e della sostenibilità organizzativa dell'intervento.

In questo quadro assume particolare rilevanza il percorso già intrapreso dall'Azienda sul **metodo Validation®**, orientato a migliorare la relazione e la comunicazione con le persone con decadimento cognitivo e demenza.

Parallelamente, l'APSP intende consolidare il proprio ruolo all'interno della **rete dei servizi territoriali**. La prospettiva è quella di rafforzare progressivamente il passaggio da una concezione dell'Azienda prevalentemente legata alla residenzialità a un modello nel quale la struttura rappresenti anche un punto di riferimento per la popolazione anziana,

per le famiglie e per gli altri soggetti della rete sociale e sanitaria. L'avvio e il consolidamento dei servizi rivolti al domicilio, tra cui il trasporto dei pasti, si inseriscono in questa direzione e potranno essere accompagnati da un ulteriore sviluppo delle collaborazioni con la Comunità della Valle di Sole, ASUIT, Spazio Argento, Distretto Famiglia, associazioni e realtà del Terzo Settore.

Il rafforzamento della rete territoriale sarà importante anche per sostenere le persone che desiderano mantenere il più a lungo possibile la propria autonomia e permanere nel proprio ambiente di vita. La collaborazione tra i diversi soggetti che operano nell'ambito sociale, sanitario e assistenziale potrà consentire di costruire risposte maggiormente integrate, evitando che i diversi servizi operino in modo separato e favorendo una presa in carico maggiormente continuativa della persona e della sua famiglia.

Un'altra sfida centrale sarà rappresentata dalle **persone che lavorano all' interno dell'Azienda**. La qualità dei servizi dipende infatti in modo diretto dalla disponibilità di personale adeguatamente formato, motivato e valorizzato. Nei prossimi anni l'APSP intende pertanto proseguire nelle azioni rivolte al reclutamento e alla stabilizzazione delle professionalità necessarie, accompagnandole con investimenti nella formazione continua e nella valorizzazione delle competenze. Particolare attenzione dovrà essere posta anche alla gestione dell'invecchiamento della forza lavoro, attraverso politiche di *age management* e una progressiva evoluzione dell'organizzazione, delle responsabilità e delle modalità di collaborazione tra le diverse professionalità.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda il coinvolgimento del **volontariato**, creando iniziative che permettano di qualificare il contributo dei volontari nella relazione con i residenti e, al tempo stesso, di creare nuove occasioni di partecipazione e di avvicinamento alla vita della struttura.

L'evoluzione organizzativa dovrà accompagnare la crescente complessità assistenziale attraverso un modello sempre più orientato al lavoro multiprofessionale e alla condivisione delle responsabilità. L'obiettivo sarà quello di rendere l'organizzazione sempre più funzionale ai bisogni dei residenti, favorendo una maggiore integrazione tra le diverse componenti assistenziali, sanitarie, alberghiere e amministrative e valorizzando il ruolo dei responsabili e dei referenti dei diversi servizi.

Anche **l'innovazione tecnologica** potrà contribuire a sostenere questo processo. L'Azienda intende mantenere un'attenzione costante alle opportunità offerte dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie, valutandone l'applicabilità ai servizi assistenziali e ai processi amministrativi sulla base della loro effettiva utilità e sostenibilità. In questo ambito assumeranno crescente rilevanza anche la sicurezza informatica, la protezione

dei dati e la formazione del personale, insieme alla ricerca di soluzioni tecnologiche che possano migliorare la sicurezza, l'autonomia e il benessere delle persone accolte.

La qualità dei servizi dovrà continuare a essere accompagnata da un'**adeguata attenzione agli ambienti** e al patrimonio aziendale. Gli interventi di manutenzione, adeguamento e ammodernamento degli spazi e degli impianti rappresenteranno quindi un investimento necessario non soltanto per garantire la sicurezza degli ospiti e degli operatori, ma anche per mantenere adeguata la qualità degli ambienti di vita e di lavoro. In questo quadro potranno assumere particolare importanza anche gli interventi finalizzati al contenimento dei consumi e al miglioramento dell'efficienza energetica.

Infine, l'Azienda intende consolidare il percorso intrapreso sul piano della **trasparenza, dell'ascolto e del miglioramento continuo**. La redazione del presente Bilancio Sociale rappresenta non soltanto un momento di rendicontazione delle attività svolte, ma anche l'avvio di uno strumento attraverso il quale monitorare nel tempo i risultati raggiunti e mantenere aperto il dialogo con residenti, familiari, lavoratori, volontari, istituzioni e comunità locale. In questa prospettiva potranno essere ulteriormente sviluppati gli strumenti di rilevazione della soddisfazione, il monitoraggio degli standard di qualità, l'ascolto del personale e l'aggiornamento della Carta dei Servizi, affinché le informazioni raccolte possano diventare effettivamente uno strumento per orientare le scelte future.

Le prospettive delineate non costituiscono quindi interventi isolati, ma rappresentano le principali direttrici lungo le quali l'APSP intende sviluppare la propria attività nel prossimo triennio. La sfida sarà quella di accompagnare l'evoluzione dei bisogni mantenendo l'equilibrio tra qualità dell'assistenza, valorizzazione delle persone, innovazione, apertura al territorio e sostenibilità economica, confermando il ruolo dell'Azienda quale componente stabile e riconoscibile della rete sociale e sanitaria della Valle di Sole.

RIFERIMENTI NORMATIVI

La redazione del Bilancio Sociale 2023-2025 è avvenuta nel rispetto delle principali normative vigenti in materia, in particolare:

- **Legge provinciale della Provincia Autonoma di Trento 27 luglio 2007, n. 13**, *"Disciplina delle politiche sociali nella Provincia autonoma di Trento"*, in particolare l'articolo 20, comma 5, che prevede l'obbligo di rendicontazione sociale per i soggetti accreditati.
- **Deliberazione della Giunta Provinciale n. 1183 del 6 luglio 2018**, che approva le *Linee guida per la redazione del bilancio sociale* da parte dei soggetti operanti nell'ambito socio-sanitario e residenziale.
- **Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019**, recante *"Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore"*, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore).

Questi riferimenti normativi definiscono i contenuti minimi, destinatari, modalità di diffusione e obiettivi.