



## Piano per le attività e la formazione Triennio 2022 -2024

## Indice

### Premessa al piano triennale 2022-2024

<b>1. Il contesto di sviluppo: il prolungarsi della pandemia tra rischi e opportunità</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>2. Indirizzi per il piano di attività di servizio ai soci 2022-2024</b>	<b>Pag. 7</b>
2.1 Strutturazione e funzionamento dei servizi	Pag. 9
2.2 Servizi personalizzati per i soci a domanda individuale	Pag. 13
<b>3. Indirizzi ed obiettivi per il piano della formazione 2022 – 2024</b>	
3.1 Indirizzi strategici e di contesto istituzionale per la formazione per il prossimo triennio	Pag. 15
3.2 Organizzazione del servizio ricerca - formazione – sviluppo – qualità	Pag. 17
<b>4. Organizzazione interna e budget della Cooperativa per l'anno 2022</b>	
4.1 Organizzazione della Cooperativa	Pag. 23
4.2 Il budget 2022 e il contributo associativo annuale	Pag. 24
<b>5. Conclusioni</b>	<b>Pag. 28</b>

Il presente documento è stato costruito dallo staff dell'Upipa sulla base degli indirizzi generali del Consiglio di Amministrazione, attraverso il coinvolgimento e l'ascolto degli enti soci e dei professionisti e collaboratori degli enti stessi per mezzo di rilevazioni e incontri anche a distanza a causa delle limitazioni derivanti dall'emergenza Covid-19. Lo staff ha ricavato inoltre indicazioni dall'analisi dei contenuti delle riunioni e degli incontri in videoconferenza effettuati nel corso del periodo per la gestione della pandemia. E' stato quindi oggetto di valutazione all'interno del Comitato Scientifico della Formazione di Upipa che si ringrazia.

L'attività istituzionale, di formazione e ricerca oggetto della presente pianificazione è sostenuta anche dal contributo finanziario della Regione Autonoma Trentino Alto Adige ai sensi degli articoli 23 e 24 della Legge Regionale 21.09.2005 n° 7.



## Premessa al piano triennale 2022-2024

Negli intenti dell'ultimo aggiornamento del piano triennale 2019-2021, approvato dall'Assemblea dei Soci il 18 dicembre 2020, l'anno 2021 avrebbe dovuto essere non tanto l'anno conclusivo di un triennio di programmazione consolidato, quanto piuttosto un anno in qualche misura "costituente", per la costruzione di una nuova visione del ruolo delle APSP e dei servizi di RSA, anche alla luce del rinnovo delle cariche sociali. Purtroppo il protrarsi dell'emergenza legata alla pandemia da una parte ed il passaggio traumatico – sul piano associativo – del rinnovo delle cariche sociali dall'altra, hanno parzialmente frustrato questa aspettativa, rendendo più incerta la programmazione del prossimo triennio. In questa prospettiva il 2022 risente dell'incompiutezza tipica delle fasi di transizione, ragion per cui il presente piano triennale viene costruito su alcune solide premesse contenute nel programma di mandato del nuovo Consiglio di Amministrazione, integrate con i cambiamenti organizzativi e gli sviluppi dei servizi interni di Upipa ritenuti necessari per fronteggiare questa fase di grande incertezza di contesto, e si basa su alcune priorità di sistema ritenute cruciali per il futuro, tra le quali la valorizzazione del personale è una delle principali, unitamente al consolidamento dei vincoli associativi. Ulteriori sviluppi ed approfondimenti saranno definiti nel corso del primo anno di attività del triennio.

La struttura del piano mantiene la tradizionale ripartizione: una analisi preliminare del contesto di riferimento, svolta nella prospettiva della swot analysis, con particolare riguardo a rischi e opportunità; una sezione relativa agli indirizzi per l'attività di servizio ai soci aperta da uno schema di raccordo con il programma di mandato e delle deleghe tematiche ai Consiglieri, ma che mantiene la propria ossatura nella continuità dei servizi e nel loro graduale miglioramento ed ampliamento; una sezione relativa agli indirizzi per il piano della formazione, sempre più incentrata sugli aspetti metodologici ed i progetti strategici di sistema, poiché la programmazione annuale è da completare entro febbraio con il dettaglio dei contenuti e degli interventi formativi per il 2022 che vanno caricati direttamente a portale ECM; una sezione dedicata all'organizzazione interna della cooperativa ed al budget per il 2022, che rispecchia fedelmente la modalità di costruzione consolidata negli anni; una nota conclusiva orientata ad offrire una prospettiva di implementazione del piano.

### 1. Il contesto di sviluppo: il prolungarsi della pandemia tra rischi e opportunità

Secondo le più ottimistiche previsioni e speranze la pandemia avrebbe dovuto esaurire i propri effetti nel corso del 2021, consentendo il graduale ritorno ad una normalità tanto attesa quanto difficile da ricostruire. Invece l'affacciarsi sul panorama mondiale della quarta ondata, con elevato impatto soprattutto sui paesi europei, sembra confermare che – in assenza di una riduzione della circolazione del virus a livello globale – si dovranno fronteggiare anche in futuro ulteriori ondate, la cui gravità dipenderà dalla diffusione della copertura vaccinale nella popolazione e dalla sua efficacia rispetto a nuove varianti. In questo senso si oscilla tra l'attesa di una conclusione della pandemia ed il timore di una sorta di "endemizzazione" del virus, con un minore impatto clinico ma con il permanere di misure stabili di prevenzione della sua diffusione e circolazione, dall'impatto sociale ed economico rilevante.

Tale situazione espone gli enti soci al costante rischio derivante dalla gestione dell'incertezza, sia dal punto di vista sanitario che economico ed organizzativo, con l'aumento dei livelli di stress e di tensione sulle organizzazioni e sul personale in esse impegnato.

Inoltre la costante delegittimazione delle strutture residenziali per anziani, iniziata a seguito dell'attenzione mediatica negativa durante la prima ondata e proseguita poi, alimentata anche dalle polemiche legate alle limitazioni delle relazioni e dei contatti tra interno ed esterno delle strutture introdotte dalle misure di prevenzione dei contagi, porta a ritenere che nel medio periodo potrebbe trovare conferma un calo, o meglio una "posticipazione" della domanda di residenzialità verso le fasi più gravi ed urgenti della non autosufficienza, nell'illusione di poter trovare a domicilio risposte che però non sono compatibili con la capacità di tenuta delle famiglie, che verrebbero di conseguenza a richiedere i servizi residenziali tardivamente e sempre sotto la pressione dell'urgenza dettata dall'insostenibilità della situazione. Si tratta di uno scenario che rischia di rendere ancora maggiore e più pressante il carico assistenziale che le strutture dovranno sopportare – in particolare riguardo ai nuovi ingressi.

Per contro si assiste però ad una carenza strutturale di personale sanitario ed assistenziale, che era già presente in nuce prima dell'emergenza covid, dalla quale è stata fortemente amplificata a causa della corsa al reclutamento di personale sanitario ed assistenziale per i servizi straordinari ed aggiuntivi di rafforzamento del Servizio Sanitario Nazionale (dal potenziamento dei reparti ospedalieri, all'allestimento degli hub vaccinali, fino al rafforzamento della sanità territoriale). Per questo motivo a livello nazionale i servizi della Long Term Care stanno pagando un tributo significativo in termini di perdita di personale, tanto che è ormai diffusa la situazione di interi reparti di strutture per anziani chiusi a causa dell'impossibilità di reperire il personale necessario al rispetto degli standard minimi di assistenza. Fortunatamente l'emergenza in Trentino non è ancora a questi livelli, anche se risulta sempre più difficoltoso rispettare i parametri assistenziali ottimali ed è stato necessario sospendere i nuovi ingressi in alcune strutture a causa della carenza di personale. Il rischio reale, se non si pone un rimedio strutturale a tale carenza (che permarrà sicuramente a medio termine), è che anche in Trentino si renderà necessaria una riduzione dei servizi per mantenere adeguati standard di qualità.

Inoltre l'acuirsi del contrasto tra coloro che sono favorevoli alla vaccinazione e coloro che la rifiutano nonostante l'obbligo e le conseguenze del suo mancato rispetto nel settore sanitario, con la cristallizzazione delle posizioni e delle conseguenti sospensioni dal lavoro, contribuisce ad aggravare ulteriormente la carenza di personale, ma introduce anche elementi di tensione organizzativa, di conflittualità sindacale e sociale, che rischiano di avere forti ripercussioni all'interno dei contesti di lavoro in ambito socio-sanitario anche al di là dell'orizzonte dell'emergenza pandemica.

I livelli di criticità e di incertezza del contesto comportano anche una tendenza alla riduzione delle entrate potenziali che, se in Trentino è stata almeno parzialmente compensata dagli interventi della Provincia a sostegno dei gestori dei servizi, con l'introduzione del pagamento "vuoto per pieno" dei servizi ed i ristori covid per le mancate entrate da retta alberghiera (ad oggi sui posti convenzionati, per il 2021 auspicabilmente sulle perdite complessive di bilancio), nelle altre Regioni d'Italia sta determinando forti processi di ristrutturazione organizzativa, sia dal punto di vista del servizio (diversificazione, riduzione dei posti totali ed incremento dei posti letto in singola, incremento dei posti letto temporanei) che del gestore (accorpamenti, cessioni, consortilizazioni e chiusure). Nonostante la maggiore protezione ed il maggiore supporto derivante dall'appartenenza alla rete associativa di Upipa, gli enti soci hanno percepito in questi mesi di pandemia l'isolamento e la fragilità organizzativa, messi sotto pressione sia dal punto di vista operativo che burocratico-amministrativo. Ciò fa emergere una spinta esterna all'unificazione ed alla messa in comune di risorse che incorpora forti livelli di ambiguità in quanto percepita come subita e collocata in un contesto temporale in cui la competizione è maggiore a causa della scarsità delle risorse disponibili. Il rischio è quello dell'incremento della conflittualità interna alla compagine associativa, ma vi è anche l'opportunità di maggiore collaborazione ed investimento nelle attività consortili.

Lo scenario di crisi infatti, se da una parte comporta tutta una serie di rischi rilevanti per le strutture, dall'altra ha determinato anche una finestra di nuove opportunità, che se colte con attenzione, tempestività e determinazione possono portare ad un miglioramento del posizionamento degli enti soci nel sistema dei servizi. In particolare è cambiata e si è incrementata la relazione istituzionale con APSS, sia da parte degli enti soci che di Upipa. Se questo può portare a maggiori ingerenze nella gestione interna, però ha evidenziato anche tutta una serie di interdipendenze e di potenziali collaborazioni che attendono il giusto riconoscimento alle APSP, sia per il contributo complessivo dato alla campagna vaccinale, sia per il supporto al sistema sanitario attraverso la rimodulazione delle risposte residenziali (RSA covid, RSA di transito, RSA territoriali per dimissioni ospedaliere precoci). Tale relazione potrà essere ulteriormente rafforzata attraverso l'azione della neo costituita consulta dei medici, la partecipazione ai gruppi di lavoro previsti dalle direttive e l'integrazione dei dati sanitari.

Parallelamente a livello nazionale il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), oltre a stanziare risorse ingenti per interventi di investimento sulle missioni 5 (area di nostro interesse i servizi sociali per gli anziani) e 6 (area di nostro interesse la sanità territoriale), ha individuato anche una serie di riforme collegate a tali investimenti, relative ai servizi per la non autosufficienza ed alla "territorializzazione" del servizio sanitario (il cosiddetto DM 71, che definisce i livelli essenziali di assistenza ed i relativi standard), che possono aprire a nuovi spazi di valorizzazione per le Aziende pubbliche di Servizi alla Persona, sia per le loro competenze al contempo sociali e sanitarie nell'ambito della cronicità – quali cerniere "naturali" dell'integrazione

socio sanitaria anche con riferimento alle cosiddette “case di comunità”, sia per la loro capillare diffusione territoriale, particolarmente preziosa in un contesto geografico articolato come quello trentino. Si tratta anche in questo caso di collegare le risorse e le disponibilità “infrastrutturali” dei soci con il loro potenziale ruolo nella filiera dei servizi socio sanitari agli anziani e di sanità territoriale, in particolare nei territori decentrati, rivendicando una partecipazione non tanto e non solo ai finanziamenti per le infrastrutture immobiliari, quanto alla definizione delle modalità di utilizzo delle stesse, di collaborazione a rete e di riorganizzazione in forma integrata dei servizi territoriali.

La riapertura della contrattazione sindacale a livello provinciale e la destinazione di una quota parte delle risorse disponibili a finanziamento della sostanziale equiparazione nel trattamento economico delle figure sanitarie e socio sanitarie rispetto al contratto della sanità potranno aiutare le strutture associate a meglio lavorare sugli aspetti specifici e caratterizzanti dell’attività professionale di queste figure nell’ambito dei servizi socio sanitari territoriali gestiti dalle APSP, valorizzandone l’impatto sia economico che di immagine della professione ed offrendo maggiori possibilità, in prospettiva, anche per carriere orizzontali e verticali, soprattutto se costruite su collaborazioni a rete tra le strutture del medesimo territorio.

Anche la dematerializzazione spinta che ha caratterizzato i mesi di pandemia, con il ricorso quasi obbligato alle soluzioni operative da remoto (smart working, tele consulto medico, ecc.), apre a soluzioni potenzialmente innovative nell’integrazione della tecnologia all’interno dei servizi socio-sanitari, quanto meno in una logica di “time-saving” per le figure sanitarie e di abbattimento delle distanze fisiche per le modalità di collaborazione, consulto e formazione. Si tratta di un’occasione che non deve andare sprecata e che richiede un ripensamento globale delle strategie di organizzazione del lavoro e della formazione del personale, supportato anche da adeguate modalità di riconoscimento della tecnologia come risorsa concorrente alla realizzazione e copertura del parametro di personale.

In questo contesto Upipa ha conosciuto, durante gli ultimi due anni, una maggiore centralità nel sistema ed anche una conseguente maggiore esposizione. Fatto questo ambivalente, ma che se opportunamente valorizzato, riconosciuto e sostenuto dai soci può contribuire a rafforzare il sistema ed a superare alcune fragilità caratteristiche dei singoli soci a favore di una maggiore capacità anche propositiva di Upipa come “gruppo” di enti.

Naturalmente questi rischi e queste opportunità hanno un riflesso immediato sull’operatività di Upipa e richiedono una capacità di adattamento e di innovazione sufficiente a ridurre i primi e massimizzare le seconde. Upipa infatti si attende una riduzione della domanda formativa in presenza da parte dei soci, sia per le difficoltà di copertura dei servizi in relazione alla carenza di personale, sia per l’acquisita familiarità con gli strumenti della formazione a distanza (sincrona ed asincrona), che premettono un notevole risparmio sui tempi di spostamento ed i relativi costi. Ciò imporrà, se non si ritiene di rinunciare agli investimenti formativi, che invece risultano strategici per sostenere il cambiamento, di puntare molto di più sulla territorialità delle offerte formative in presenza, sulla loro efficacia formativa, sulla loro flessibilità organizzativa (anche in termini di orari), privilegiando una progettazione formativa mista ed integrata, tale da consentire di valorizzare il tempo in presenza come anche le attività da remoto.

Parallelamente ci si aspetta che crescerà, nel prossimo triennio, la domanda di servizi non formativi e di consulenza (come si rileva dal costante incremento dei quesiti, ma anche delle circolari e dei modelli di atti prodotti dallo sportello unico di consulenza). Questo comporta un consolidamento degli attuali servizi, l’attivazione di percorsi di progettazione partecipata di ulteriori servizi di tipo amministrativo, oggi rallentata dall’emergenza covid, con il contestuale rafforzamento dell’equipe interna di Upipa ed una migliore gestione del turn over potenziale, anche attraverso il costante coinvolgimento di stagisti e laureandi nei progetti e nelle attività, per costruire un bacino di potenziali collaboratori formati e già “conoscitori esperti” del sistema delle APSP/RSA.

Già ora però l’eccesso di aspettative differenti da parte dei soci nei confronti di Upipa rischia di produrre conflitti di priorità e difficoltà operative, come anche deleghe troppo estese all’associazione su problematiche di difficile soluzione che potrebbero alimentare – di converso – malumore e frustrazione per l’insoddisfazione degli esiti. Upipa si trova infatti in una posizione di maggiore esposizione sia sul fronte associativo interno che su quello politico-istituzionale, ed è importante che il Consiglio di Amministrazione, sia attraverso la valorizzazione delle deleghe per aree tematiche, sia attraverso il rafforzamento delle relazioni di rappresentanza nelle singole unità territoriali, riesca a ricomporre i potenziali conflitti

ed a rimodulare le aspettative nella necessaria gradualità, evidenziando e “celebrando” i risultati ottenuti oltre ad indicare gli obiettivi da perseguire e le criticità da superare.

In questo senso ricadrà su Upipa, intesa come insieme politico e tecnico di persone impegnate a far funzionare e rendere produttivo lo scambio mutualistico tipico della cooperative di secondo livello, anche la responsabilità di contribuire a costruire sintesi significative tra le diverse posizioni in campo, per offrire una visione unitaria in cui tutti i soci possano collocarsi e riconoscersi e rendere realmente efficace ed incisiva la propria azione di rappresentanza, evitando che venga concepita e percepita solo come una rivendicazione di parte. La scommessa infatti è far riconoscere l’azione del “gruppo Upipa”, anche sul piano politico e programmatico oltre che operativo, come un’azione prioritariamente orientata al bene delle comunità, pensata per privilegiare alleanze e sinergie piuttosto che competizioni a somma zero, e pienamente legittimata a rientrare nello sforzo globale che sta nella sostanza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. E’ su questa scommessa che si innesta la revisione dell’impianto dei servizi, in una logica di continuità e di migliore raccordo con il programma di mandato e l’azione degli amministratori.

## 2. Indirizzi per il piano di attività di servizio ai soci 2022-2024

In apertura della presente sezione si intende proporre una mappa di raccordo tra il programma di mandato degli amministratori per triennio in corso e gli obiettivi/attività più generali e strategici che sul piano tecnico operativo dovranno caratterizzare il funzionamento e lo sviluppo dei servizi di Upipa, cercando di mettere fin da subito in evidenza e trasparenza anche la funzione di accompagnamento politico istituzionale svolta dai singoli Consiglieri delegati in relazione alle tematiche loro assegnate.



I sette punti programmatici di mandato approvati dall'Assemblea dei Soci del 7 maggio 2020 in occasione dell'elezione della nuova Presidente e dei rappresentanti dei soci nel Consiglio di Amministrazione, raffigurati dalle sette direzioni delle frecce nello schema sopra, vengono riportati qui di seguito con la specificazione delle attività e degli obiettivi strategici ad essi collegati.

### Partecipazione attiva di tutti i soci (inclusività)

All'interno di tale obiettivo si colloca da una parte la valorizzazione in forma partecipativa delle diverse comunità professionali, a partire dalla Consulta dei Direttori e dalla Consulta dei Medici istituita nel 2021 in attuazione del programma di mandato, per arrivare alle comunità professionali delle diverse figure operanti nelle strutture, dai Coordinatori dei Servizi a tutte le altre figure professionali, promuovendo anche la strutturazione in comunità di pratica delle collaborazioni orizzontali tra figure omogenee nelle diverse strutture. Analogamente si opererà per fare in modo che l'esperienza di costituzione del Distretto Family Audit delle APSP costituisca un elemento di costruzione della partecipazione associativa a livello di enti ma anche di personale degli enti medesimi, sul piano dell'identità, dell'appartenenza e dell'accesso ai servizi di conciliazione. In questa logica rientra anche la volontà di mettere a sistema le peculiarità di alcuni enti soci,

facendo diventare elementi di unificazione quelle caratteristiche distintive che rischiavano di tenerli ai margini delle dinamiche associative di scambio mutualistico, a partire dal coinvolgimento dell'APSP Casa Mia nella progettazione e realizzazione di servizi di conciliazione per il Family Audit, e dal coinvolgimento dell'APSP Opera Barelli nella definizione di percorsi di reclutamento e formazione mirata di ausiliari e oss per il loro efficace inserimento nel sistema anche attraverso modalità di riconoscimento della formazione sul lavoro (formazione duale). Tale strategia si raccorda inoltre con la necessità strategica di integrare, nel corso del triennio, i piani della formazione del personale dei singoli enti, in un piano della formazione "inclusivo" di sistema, articolato a livello di Upipa, di ambiti territoriali e di singoli soci, che consenta a tutti di fruire delle nuove modalità di gestione a portale della formazione non ECM organizzata dai singoli enti soci, avvalendosi dell'appartenenza al sistema Upipa e del coordinamento da parte di Upipa quale soggetto provider accreditato. Per perseguire questi obiettivi sarà necessario anche riprendere e rafforzare le comunicazioni interne e garantire il costante incontro dei soci sul territorio, per facilitarne anche la collaborazione orizzontale, funzione che viene presidiata dalla Consigliera Laura Flor.

#### Rappresentatività istituzionale

La maggiore centralità istituzionale acquisita da Upipa nel corso del tempo richiede il presidio costante di alcune numerose relazioni istituzionali con la presenza a diversi tavoli permanenti e non. In particolare, nel corso del triennio, i temi con maggiore necessità di presidio saranno il rinnovo del contratto delle autonomie locali, con l'attenzione alla valorizzazione del personale sanitario e socio sanitario delle APSP; la definizione delle direttive per le RSA, con la richiesta di graduale incremento dei parametri, la revisione dei servizi, a partire dai nuclei demenza, l'introduzione di sistemi informativi integrati; in parallelo a questo – in tema di integrazione dei sistemi informativi – sarà necessario perseguire la digitalizzazione delle APSP ed il passaggio in cloud degli enti soci di sistema per favorire l'integrazione nell'ecosistema digitale della pubblica amministrazione trentina. Sul piano di una visione programmatica pluriennale si pone inoltre, in un'ottica di implementazione del PNRR, l'attivazione e l'accompagnamento alla definizione di Spazio Argento e la revisione (auspicabilmente coordinata) del modello organizzativo dei centri diurni, temi che saranno seguiti dalla Vicepresidente Marisa Dubini unitamente al Consigliere Daniele Pizzini. L'incertezza del momento richiederà però anche un costante presidio sulle modalità di finanziamento nel suo complesso e di erogazione dei ristori per l'emergenza covid, ambito presidiato dal Consigliere Davide Palmerini.

#### Valorizzazione della rappresentatività delle realtà territoriali

All'interno di questo grande obiettivo programmatico si collocano tutte le azioni che hanno come finalità di rafforzare gli enti soci sul territorio, sostenerli nelle loro attività con servizi esperti di tipo consortile che non potrebbero realizzare autonomamente se non con grande dispendio di risorse umane ed economiche, facilitare la collaborazione orizzontale ed in rete tra loro, ridurre i costi generali di gestione offrendo anche agli enti più piccoli e decentrati i vantaggi delle economie di scala. Azioni strategiche fondamentali in quest'ambito sono lo sviluppo dei servizi consulenziali già attivi (DPO, RSPP), l'attivazione di quelli già richiesti e/o programmati (RPCT, supporto per la gestione delle pratiche pensionistiche), il rafforzamento dello Sportello Consulenza con la costruzione di un archivio di modelli di atti e di delibere per semplificare il lavoro amministrativo degli enti, l'individuazione di azioni di supporto per facilitare l'accesso ai finanziamenti per l'efficientamento energetico. Accanto a queste azioni sarà perseguita la messa in rete dei servizi di Responsabile Qualità (in particolare a supporto dell'accreditamento sociale e socio-sanitario) e Responsabile Formazione (in particolare per l'utilizzo del portale per la formazione interna non ECM e per la territorializzazione delle iniziative formative), tema che sarà seguito, unitamente alle altre tematiche formative, dalla Consigliera Eleonora Stenico.

#### Ascolto e percorso costruito di condivisione con i familiari

Nonostante le perplessità suscitate in alcuni soci sul tale tema, si ritiene importante la possibilità di garantire una presenza attiva di secondo livello a supporto degli enti nella relazione con i familiari, in particolare per quanto riguarda la ricerca di una condivisione dei criteri di apertura ai familiari e di applicazione delle misure di prevenzione del rischio covid alle relazioni tra familiari e struttura da una parte, dall'altra alla valorizzazione ed al coinvolgimento dei familiari nei servizi, individuando forme di partecipazione condivise e riconosciute a livello di sistema. Tale ambito tematico è seguito dalla Consigliera Ivana Zotta.

#### Innovazione e diffusione delle buone prassi

In questo ambito programmatico rientrano le azioni e gli obiettivi finalizzati a introdurre innovazioni



organizzative nel sistema APSP/RSA attraverso l'iniziativa diretta di Upipa come soggetto trainante, anche attraverso l'attivazione di progetti di sistema, per focalizzare l'attenzione degli altri soggetti istituzionali su temi che si ritengono trascurati e non valorizzati a sufficienza. Rientrano qui tutte le azioni finalizzate a rafforzare la capacità di attrazione di personale da parte delle APSP/RSA sul piano organizzativo interno, dalla predisposizione di un piano straordinario di reclutamento e promozione delle figure professionali operanti nelle RSA, al rafforzamento delle opportunità di tirocinio e della qualità della supervisione di tirocinio, in particolare per OSS e infermieri, fino allo sviluppo del ruolo dei medici in RSA e alla costruzione di reti di professionisti sanitari esperti che offra maggiori possibilità di carriere professionali e di specializzazione. In questo settore della valorizzazione del personale sanitario nel suo complesso è impegnato quale referente il Consigliere Daniele Stefani. Altri aspetti che andranno rilanciati alla luce dell'esperienza della pandemia sono la costruzione di un osservatorio di sistema che riesca a coniugare meglio i dati clinici, quelli gestionali e quelli amministrativo contabili in una logica di miglioramento e di superamento dell'ora sospeso Osservatorio Smart Point, nonché la costruzione di una proposta di revisione dei criteri di progettazione delle strutture per anziani che tenga conto delle esigenze strutturali emerse durante la pandemia e delle buone pratiche nell'utilizzo degli spazi.

#### Incremento del benessere di utenti e familiari

Una parte significativa dei progetti ormai consolidati di formazione di sistema promossi da Upipa è motivata e finalizzata all'incremento del benessere di utenti e familiari, e passa attraverso il miglioramento delle pratiche assistenziali, la validazione e la disseminazione delle migliori esperienze, la formazione congiunta tra il personale dei diversi soggetti dell'integrazione socio sanitaria (APSP, APSS, Comunità di Valle). Quest'ambito programmatico, che è presidiato per gli aspetti formativi dalla Consigliera Eleonora Stenico (in particolare la formazione socio – sanitaria integrata) e per gli aspetti di innovazione dal Consigliere Daniele Pizzini (in particolare il Marchio Qualità e Benessere), comprende anche i progetti di sistema relativi allo sviluppo delle reti cliniche (cure palliative, demenza, psichiatria), ed al monitoraggio degli indicatori clinici (Indicare Salute) in una logica di costante miglioramento delle pratiche assistenziali, in cui si inserisce anche la progettualità relativa alla prevenzione del maltrattamento.

#### Revisione della natura (giuridica) di Upipa

La necessità di una riflessione sulla natura giuridica di Upipa e sulla sua adeguatezza a rispondere alle nuove esigenze emergenti dai soci è stata più volte rilevata nella vita associativa, ed ha portato nel 1999 alla costituzione della cooperativa mutualistica di secondo livello per l'erogazione di servizi diretti ai soci. Oggi tale configurazione viene rimessa in discussione, almeno per certi aspetti, con l'introduzione e la disciplina a livello pubblico del concetto di società in house, rispetto alla quale dovranno verificare le eventuali condizioni di trasformazione. Al contempo però, all'interno di questo ambito programmatico, va fatta una riflessione più ampia sulla funzione di Upipa come entità di "gruppo", capace di consolidare e rafforzare le autonomie dei soci in una logica unitaria, sia da un punto di vista dell'assetto organizzativo intero (da valutare per affinità quello dei grandi gruppi no-profit), sia dal punto di vista della comunicazione e dell'immagine esterna.

Per l'implementazione di tutti questi obiettivi Upipa necessita, oltre che di consolidarsi come gruppo e di stringere più forti vincoli associativi tra i soci, anche di rafforzarsi al proprio interno, secondo modalità che saranno illustrate nella sezione relativa all'organizzazione della cooperativa, ambito questo che è presidiato dalla Consigliera Barbara Bravi.

### **2.1 Strutturazione e funzionamento dei servizi**

La domanda di servizi cresce e va conciliata con la necessità, protraendosi l'emergenza, di prorogare i nuovi servizi aggiunti temporaneamente, quali ad esempio l'aggregazione dei fabbisogni relativi ai DPI ed il coordinamento della distribuzione periodica delle forniture di DPI da parte della Protezione Civile, che ha richiesto la temporanea riconversione di parte delle aule formative a magazzino-deposito, il coordinamento della richiesta e distribuzione dei vaccini e dei tamponi e altre funzioni di coordinamento degli interventi di emergenza. Si valuterà, a seconda dell'evoluzione delle misure di prevenzione legate alla pandemia, se "istituzionalizzare" parte di questi servizi, oggi gratuiti e forniti in via emergenziale e di supplenza, cercando

collaborazioni stabili con gli altri soggetti a partire dalla Protezione Civile per liberare risorse di Upipa da destinare ad altre attività.

Qui di seguito si riassumono brevemente le caratteristiche di struttura e funzionamento dei principali servizi per fornire a tutti i soci una informazione di primo orientamento e per esplicitare le tendenze evolutive dei servizi medesimi nel corso del triennio.

### Servizio di consulenza giuridico - legale

Nel tempo lo sportello unico di informazione e consulenza si è strutturato come un vero e proprio servizio di consulenza giuridico – legale interno all’Upipa che svolge le seguenti funzioni.

- Monitoraggio sistematico di tutte le novità in materia normativa e regolativa riguardanti gli ambiti di maggiore interesse dei soci.
- Produzione di circolari informative su scadenze, adempimenti e novità normative.
- Produzione di modelli di deliberazioni, determine, decreti ed altri atti (piani, relazioni, schemi) per l’attuazione di obblighi normativi comuni a tutti gli enti.
- Risposte a quesiti degli enti soci in materia giuridico – legale.
- Ricerche su fonti e approfondimenti istruttori su problemi complessi in materia giuridico – legale.
- Supporto al funzionamento della Consulta dei direttori e dei suoi gruppi di lavoro.
- Supporto tecnico – giuridico agli uffici Upipa per le attività interne.
- Supporto tecnico – giuridico per la contrattazione di comparto, di settore e decentrata.
- Supporto tecnico – giuridico nei rapporti con la Provincia, la Regione ed il Comitato Consultivo Regionale per le A.P.S.P., e con il GECT Euregio.
- Supporto ai soci per la gestione del contenzioso in via conciliativa e stragiudiziale.
- Supporto giuridico al team interno del DPO ed al servizio consortile di RSPP.

Per lo svolgimento di tali funzioni il servizio si avvale di personale interno formato in ambito giuridico, di una collaborazione strutturata con un avvocato e – al bisogno ed in forma programmata e convenzionata – della consulenza di esperti nelle seguenti materie: fiscale e tributaria, trasparenza e anticorruzione, privacy, sicurezza sul lavoro, applicazione dei contratti del pubblico impiego. Per le questioni di sistema invece il servizio coinvolge, in fase istruttoria e di analisi, la Consulta dei direttori ed i suoi gruppi di lavoro. Il servizio collabora inoltre, attraverso scambio di know how e di prodotti ed elaborati, con l’analogo servizio dell’Associazione delle Residenze Per Anziani dell’Alto Adige, con l’analogo sportello del Consorzio dei Comuni Trentini e con l’Associazione Nazionale di Coordinamento degli Organismi Regionali di Assistenza (A.N.C.O.R.A.). Il servizio raccoglie i quesiti e le richieste degli enti soci direttamente e per il tramite dell’help desk di primo livello di Upipa durante l’intero orario di apertura al pubblico.

Nel corso della pandemia lo sportello ha svolto inoltre la funzione di punto di riferimento per il monitoraggio e l’interpretazione dei diversi DPCM e delle circolari ministeriali da un punto di vista giuridico fornendo ai soci il supporto per il rispetto degli obblighi introdotti.

Nel corso del triennio si cercherà di rafforzare l’attività dello sportello attraverso collaborazioni e stage strutturati con studenti e neo laureati in giurisprudenza, di valorizzare la banca dati relativa alle risposte ai quesiti e di creare un data base di modelli di atti a disposizione dei soci.

### Servizio di rilevazione ed analisi dei dati statistici

Nonostante l’attuale sospensione dell’Osservatorio Smart Point, ed in attesa di capire come esso sarà sostituito o integrato per effetto delle nuove direttive per l’efficientamento delle APSP 2021-2023, permane e si è comunque rafforzato il riconoscimento di Upipa quale soggetto di sistema responsabile della gestione dei alcuni debiti informativi di sistema (per semplificare l’attività dei soci) e di altri obblighi informativi in materia di contrattazione collettiva e di finanziamento delle APSP, per cui funziona a regime il servizio di rilevazione ed analisi dei dati statistici, che svolge le seguenti funzioni.

- Raccolta, validazione, analisi e restituzione dei dati delle rilevazioni annuali dell’Osservatorio Smart Point aventi finalità di controllo di gestione e benchmarking (rette, servizi, ecc.).

- Raccolta, validazione, analisi e restituzione dei dati relativi agli obblighi informativi in materia di contrattazione collettiva e relativo finanziamento: consistenza del personale e deleghe sindacali, iscrizioni Sanifonds, monte salari e costi del personale per la copertura degli oneri contrattuali.
- Supporto statistico – informatico alle rilevazioni di dati per la realizzazione di servizi o gare di appalto in forma associata.
- Supporto statistico – informatico alle rilevazioni di dati ed alle ricerche necessarie per la contrattazione collettiva e la negoziazione dei finanziamenti e delle modifiche normative.
- Supporto statistico – informatico alle rilevazioni di dati ed alle ricerche necessarie per le attività di customer, controllo di gestione, ricerca e sviluppo di Upipa e degli enti soci.
- Supporto informatico ai progetti di integrazione dei dati a livello di sistema.
- Supporto informatico allo sviluppo di attività collaborative di sistema e all'utilizzo di prodotti open source.

Per lo svolgimento di tali funzioni il servizio si avvale di personale interno formato in ambito di matematica, analisi statistica ed informatica. Tale servizio segue anche i progetti di infomatizzazione di sistema.

### Progetto di digitalizzazione con Trentino Digitale

Al fine di aiutare gli Enti Soci a muoversi nella direzione dell'ottimizzazione ed innovazione tecnologica sia delle soluzioni informatiche che delle infrastrutture IT prescritta da Agid per gli Enti Pubblici nell'ultimo piano triennale 2020-2022, è stata attivata nel 2020 una convenzione tra Upipa e Trentino Digitale S.p.A. che faccia da contesto di riferimento per la fornitura di servizi agli Enti da parte di TNDigit. Nel contesto del nuovo piano triennale verrà definito uno specifico piano per il passaggio in cloud delle strutture ed il relativo finanziamento.

### Servizio consortile di Data Protection Officer (DPO)

Nell'adempimento della previsione del Regolamento (UE) 2016/679, entrato in vigore il 25 maggio 2018, di introdurre la figura del Responsabile della protezione dei dati (Data Protection Officer), l'Upipa ha costituito un team DPO dotato di competenze multidisciplinari (giuridiche, informatiche ed organizzative), valutando sotto propria esclusiva responsabilità la sussistenza dei criteri di competenza, professionalità esperienza, indipendenza nell'individuare l'avv. Matteo Grazioli come il professionista idoneo a svolgere la funzione di coordinatore del team e responsabile della protezione dei dati a livello consortile per tutti gli enti aderenti al servizio.

Lo staff, nell'assolvimento della propria funzione svolge un ruolo di consulenza ed informazione, sorveglia l'osservanza della normativa, fornisce pareri in merito alla valutazione di impatto, funge da contatto con l'autorità di controllo e, attraverso l'esecuzione di test informatici sulle reti delle strutture, collabora con gli enti nell'adeguamento dei propri strumenti informatici in modo da garantire un livello di sicurezza adeguato. A seconda del livello di servizio a cui hanno aderito i singoli enti soci sono previsti accessi programmati presso l'ente degli esperti dello staff ed effettuazione di attività di verifica e supporto a distanza.

Nel contesto pandemico, all'ufficio è stato anche affidato il compito di predisporre i modelli documentali necessari per la gestione e il trattamento dei dati (informative, incarichi, valutazioni di impatto) e di definire modalità sostitutive delle verifiche in presenza per meglio uniformarsi alle indicazioni relative alla prevenzione del contagio.

Nel corso del triennio è prevista la sostanziale stabilizzazione e conferma delle modalità di erogazione del servizio, con una graduale riduzione dell'impegno sul fronte della sicurezza informatica, sostituito in parte dai servizi di sicurezza collegati al passaggio in cloud, ed un rafforzamento delle funzioni di supporto amministrativo per la compliance.

### Servizio consortile di Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP)

Il servizio ha l'obiettivo di fornire a tutti gli enti associati attività di supporto per la gestione degli obblighi specifici in materia di sicurezza sul lavoro, attraverso personale qualificato a svolgere il ruolo di responsabile della sicurezza, mettendo a disposizione un esperto Upipa in possesso dei requisiti per svolgere la funzione di Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione consortile condiviso tra più enti, con accesso

periodico minimo programmato per lo svolgimento di tutte le attività di natura consulenziale e la disponibilità a consumo di un pacchetto minimo annuale di moduli orari per le attività di natura formativa presso l'ente. Lo staff impegnato nel servizio è composto da persone esperte in materia di sicurezza e antincendio, con competenze sia di tipo tecnico che di tipo formativo, ed è supportato, sul piano giuridico, dal servizio di consulenza legale di Upipa.

Nel corso del triennio è obiettivo di Upipa rafforzare il servizio con nuovo personale, definire meglio le modalità di prestazione in presenza e a distanza, anche nella prospettiva di meglio chiarire le responsabilità del servizio in ragione della sua organizzazione esterna e consortile, ed integrare più efficacemente le attività del servizio RSPP con le attività del Servizio Formazione per il supporto ed il benessere psicologico del personale delle RSA.

Le tendenze evolutive dell'attività del Servizio consortile di RSPP saranno le seguenti.

- Sviluppo di servizi tecnici mirati di misurazione e valutazione di singoli rischi, anche con l'acquisizione delle apparecchiature tecnologiche per la realizzazione di tali servizi.
- Disponibilità alla realizzazione, in collaborazione con il servizio Formazione, Ricerca e Sviluppo e con il Servizio statistica e Analisi dei dati di Upipa di analisi di clima e di questionari sul benessere organizzativo standardizzati onde favorire il confronto dei dati a livello di sistema.
- Promozione di una collaborazione orizzontale tra i referenti per la sicurezza degli enti soci, sul modello delle comunità di pratica, onde condividere buone prassi e valorizzare le competenze professionali individuali a servizio del sistema.
- Supporto agli enti per l'ottenimento della nuova certificazione in materia di sicurezza ISO 45001:2018 e il superamento della certificazione OHSAS 18001.
- Valutazione dell'integrazione all'interno del team del servizio anche della funzione di medico competente a livello consortile.

Sarà inoltre cura del servizio RSPP ricercare la massima collaborazione con l'APSS (UOPSAL) per garantire l'effettivo perseguimento del miglioramento delle condizioni lavorative complessive del benessere dei lavoratori.

### Servizio consortile di Responsabile Qualità

Il servizio ha l'obiettivo di fornire a tutti gli enti associati attività di supporto per la gestione dei processi di monitoraggio della qualità e di implementazione di azioni per il miglioramento continuo. Il servizio potrà prevedere azioni di redazione della carta dei servizi e relativi monitoraggi degli standard, supporto alle attività di accreditamento istituzionale, di redazione ed aggiornamento del manuale della qualità, di gestione dei gruppi di miglioramento interni e di supporto alla gestione di percorsi di qualità volontari (Q&B, ISO...). Con i singoli enti saranno condivisi obiettivi ed ambiti sui quali riporre il maggior investimento e definite specifiche reportistiche dell'attività realizzata. Il servizio viene svolto da personale esperto di Upipa secondo una periodicità di accesso in ente concordata sulla base delle esigenze dell'ente stesso.

Nel corso del 2020, in ragione dell'emergenza, il servizio acquisito anche la funzione di analizzare e rielaborare tempestivamente le indicazioni provenienti da Ministero della Salute, ISS, APSS e Task Force, producendo aggiornamenti delle procedure e della modulistica informativa per i soci, che sono stati messi a disposizione di tutti in forma generale ed adattati in forma personalizzata per i soci aderenti al servizio. In tal senso esso sarà sempre più configurato come un gruppo di lavoro che coinvolgerà la "rete" dei responsabili qualità per la costruzione di modelli e strumenti condivisi e fungerà da sportello per i soci in materia di accreditamento istituzionale delle strutture socio sanitarie e socio assistenziali.

### Servizio consortile di Responsabile Formazione

Il servizio ha l'obiettivo di fornire a tutti gli enti associati attività di supporto per la gestione della formazione continua a favore dei dipendenti dell'ente, dall'analisi dei fabbisogni formativi, alla redazione del piano formativo, alla progettazione e valutazione delle ricadute della formazione realizzata. Con i singoli enti saranno condivisi obiettivi ed ambiti sui quali riporre il maggior investimento e definite specifiche reportistiche dell'attività realizzata. Il servizio viene svolto da personale esperto di Upipa secondo una periodicità di accesso in ente concordata sulla base delle esigenze dell'ente stesso.

Tale servizio sarà sempre più configurato come un gruppo di lavoro che coinvolgerà la “rete” dei responsabili formazione per la costruzione di modelli e strumenti condivisi e fungerà da sportello per i soci in materia di gestione del portale della formazione (ECM e non ECM), formazione obbligatoria e formazione sul campo, supportando i soci nella qualità della progettazione formativa.

### Servizio di comunicazione e networking

Il Servizio Comunicazione e networking di Upipa ha la funzione, attraverso la gestione del sito internet istituzionale e di tutte le comunicazioni in entrata ed in uscita, nonché attraverso la promozione di specifiche iniziative, di costituire un punto di raccordo tra gli enti soci e tra le persone che in essi operano. Viene confermato anche per il prossimo triennio l’obiettivo aggiuntivo di contribuire, anche attraverso lo sviluppo del sito, alla costruzione della nuova identità del consorzio come “Gruppo Upipa”. Il servizio presidia inoltre a regime le modalità di comunicazione pubblica di Upipa.

Nel corso del triennio sarà necessario ridefinire e differenziare le forme di comunicazione tramite newsletter, valorizzare la struttura comunicativa del sito e seguire campagne di comunicazione e rendicontazione sociale specifiche per i nuovi progetti a partire dal reclutamento del personale per le APSP. Si valuterà inoltre l’introduzione di una funzione leggera di “ufficio stampa” a favore di Upipa e dei soci.

### Servizio di ricerca, sviluppo, qualità e formazione

Il servizio è ampiamente descritto, nella sua struttura, programmazione ed attività, nella specifica sezione del piano riferita alla pianificazione della formazione, compresi gli obiettivi di attività per il triennio. Per quanto riguarda l’individuazione di obiettivi di miglioramento del servizio, nel triennio 2022 – 2024 si dovrà prestare attenzione mirata alla progettazione mista ed integrata degli interventi formativi, alla loro territorializzazione e alla loro flessibilità organizzativa, valorizzandone il più possibile le ricadute ed i prodotti e concentrando l’attenzione sui grandi progetti formativi di sistema e sul piano della formazione socio sanitaria integrata. Restano confermati i seguenti obiettivi.

- Valorizzazione costante dei progetti di sviluppo ed innovazione di sistema attraverso la previsione, già in fase progettuale, dei prodotti finali da rendere disponibili con il progetto, identificati in rapporti di ricerca di progetto e dati di analisi dell’ambito trattato, unità formative minime da utilizzare nel catalogo della formazione per la disseminazione dei risultati (comprendente di materiali didattici di base), strumenti operativi (protocolli, flussi di lavoro, vademecum, modulistica) per l’implementazione nelle organizzazioni delle innovazioni prodotte.
- Introduzione di una attività editoriale e di pubblicazione dei più significativi materiali e risultati, anche in collaborazione con case editrici specializzate, a consolidamento dell’esperienza realizzata nel corso del 2016 con la pubblicazione del testo “Negli occhi di chi cura”.
- Implementazione di strumenti per la formazione a distanza, sia asincrona che sincrona, con la realizzazione di una infrastruttura leggera per la gestione delle aule in videoconferenza e l’utilizzo di lavagna multimediali a supporto dei processi di apprendimento.

Il servizio segue inoltre l’implementazione di progetti e attività che nel tempo hanno trovato o potrebbero trovare una loro autonoma strutturazione, come ad esempio il Progetto [Marchio Qualità e Benessere](#). Gli obiettivi per tale progetto sono definiti da Upipa all’interno del piano di attività della società Qu.Be. srl.

## **2.2 Servizi personalizzati per i soci a domanda individuale**

La maggiore parte dei soci nel tempo si è comunque orientata verso uno “spacchettamento” ed una segmentazione dei servizi acquistati all’esterno, che ha inizialmente interessato il servizio di Responsabile Qualità e Formazione, investendo anche il servizio RSPP, in particolare per i periodi di difficoltà o assenza dell’RSPP interno dei singoli enti ed il servizio DPO (in particolare per la graduazione dei livelli di intensità di servizio scelti dai singoli soci). Questo determina la tendenza a richiedere non il servizio completo in convezione con Upipa, ma piuttosto interventi personalizzati di supporto tecnico ai propri servizi interni o un intervento temporaneo e sostitutivo del servizio interno nelle fasi di difficoltà o assenza, o ancora interventi

aggiuntivi estemporanei a rafforzamento di un servizio di base già acquisito in forma stabile. Posto che dall'analisi comparativa dei dati dei diversi servizi offerti da Upipa e dal confronto con il Comitato Scientifico della Formazione è emersa e si è confermata la grande utilità di un raccordo di sistema dei servizi Qualità e Formazione interni degli enti, al fine di meglio raggiungere gli enti - fornendo loro un supporto personalizzato e modulare, più adeguato alle singole esigenze di risultato e di investimento - sono state individuate delle unità di prodotto/servizio che caratterizzano nel loro insieme il know how sviluppato da Upipa in questi anni, e che saranno proposte ai soci in forma di pacchetto di servizio integrabile con altri, ad un costo base pari al costo di produzione e realizzazione dello stesso presso le sedi dei soci richiedenti. Ciascun servizio sarà presentato da schede illustrative, pubblicate anche sul sito di Upipa, che ne evidenzieranno gli obiettivi, i prodotti, le modalità di attivazione e di realizzazione ed i costi unitari e che saranno progressivamente integrate da altre nel corso del triennio, in coerenza con lo sviluppo di nuove competenze derivanti dall'implementazione e realizzazione dei progetti di sistema.

I servizi ad oggi disponibili sono i seguenti:

- Analisi dei fabbisogni formativi e redazione del piano della formazione d'ente.
- Supporto alla progettazione e alla stesura di progetti formativi d'ente (dal fabbisogno formativo alla valutazione del trasferimento in ente).
- Supporto per l'accreditamento ECM di specifici percorsi formativi interni progettati dall'ente.
- Supporto alla realizzazione di analisi di customer satisfaction.
- Supporto alla realizzazione delle analisi di benessere organizzativo.
- Supporto alla revisione delle carte dei servizi ed alla redazione di bilanci sociali ed opuscoli informativi sulle attività.
- Supporto alla revisione, semplificazione ed ottimizzazione degli standard definiti dagli enti nei diversi contesti (carte dei servizi, sistemi di monitoraggio interno per l'accreditamento).
- Gestione informatizzata a richiesta delle rilevazioni dell'ente (dalla raccolta dati alla rielaborazione attraverso il servizio statistica di Upipa).
- Supporto ai processi di acquisizione dell'autorizzazione e dell'accreditamento.
- Supporto alla gestione dei progetti di miglioramento interno degli enti.
- Supporto alla gestione dei contenziosi e della contrattazione decentrata, compresa la definizione degli obiettivi aziendali ai fini del Fo.r.e.g.
- Supporto all'autovalutazione del marchio Q&B e all'acquisizione della certificazione Family Audit.
- Gestione informatizzata della formazione obbligatoria, comprensiva degli scadenziari individuali e di ente.
- Supporto alla gestione del servizio RSPP per consulenze sporadiche o sostituzione del RSPP interno.
- Verifiche sulla sicurezza informatica dei sistemi interni degli enti soci.
- Supporto alla redazione del registro dei trattamenti e della modulistica sulla privacy.

### 3. Indirizzi e obiettivi per il piano della formazione 2022 – 2024

La presente sezione del piano generale delle attività di Upipa rappresenta l'offerta di servizi formativi che la cooperativa propone per il triennio 2022-2024. Da un punto di vista degli indirizzi e degli obiettivi generali della formazione, i punti chiave individuati come stabilmente prioritari per il servizio formazione sono i seguenti:

- continuare a sperimentare metodologie formative integrative della formazione residenziale classica in modo da differenziare l'offerta formativa;
- approfondire la dimensione dell'apprendimento effettivo generato da metodologie formative a distanza (sia sincrone che asincrone) ponendo l'accento alla dimensione dell'effettiva trasferibilità degli apprendimenti nella pratica quotidiana;
- favorire forme di autoapprendimento nell'acquisizione delle conoscenze e delle innovazioni scientifiche;
- realizzare progetti formativi utilizzando in maniera integrata le differenti metodologie di formazione esistenti (residenziale, sul campo, a distanza, autoformazione) in modo tale che vi sia un'effettiva trasferibilità negli enti per il miglioramento continuo, curarne la pubblicazione e la diffusione all'interno del sistema;
- implementare modalità di valutazione della formazione e della sua trasferibilità nelle organizzazioni;
- promuovere incontri, scambi ed esperienze che permettano il confronto e la riflessione su temi di interesse per gli enti soci (sia a livello provinciale, che nazionale che verso l'estero);
- rendere maggiormente fruibile per tutti l'accesso alle informazioni sui percorsi formativi e sulla formazione organizzata da Upipa, garantendo l'integrazione, la valorizzazione ed il consolidamento del portale della formazione [www.ecmtrento.it](http://www.ecmtrento.it), delle piattaforme e-learning per la formazione a distanza e la consultazione del sito nazionale del Cogeaps per la certificazione dei crediti formativi;
- consolidare lo strumento del monitoraggio della formazione obbligatoria in modo da snellire l'impegno per assicurare il rispetto della normativa;
- supportare gli enti nella diffusione del dossier formativo quale strumento per la manutenzione delle competenze dei singoli professionisti;
- programmare attività formative per la fornitura di un'offerta formativa ECM pari a 50 crediti per persona con costo medio tra € 15 ed € 16 per ora, di cui mediamente il 50% coperto da contributo regionale;
- realizzare le attività formative con livelli di soddisfazione media dei partecipanti superiori a 8,5 su 10, percezione di efficacia formativa superiore al 95% dei partecipanti, valutazione media del corpo docente complessivamente superiore a 3,8 su 4, valore medio del credito ECM superiore a 1 credito per ora di formazione, numerosità media dell'aula formativa di 20 partecipanti, durata media dei corsi pari a 7 ore per corso formativo, decentramento e territorializzazione dei corsi formativi per almeno il 50%;
- prevedere la realizzazione di attività formative congiunte con l'Associazione delle Residenze Per Anziani dell'Alto Adige, dando priorità allo scambio di esperienze tra operatori ed alla formazione di tipo pratico ed esperienziale;
- prevedere azioni di formazione specificamente finalizzate al rafforzamento (empowerment) degli utenti dei servizi, degli anziani residenti e dei loro cari, favorendone la partecipazione alla vita delle strutture, anche con l'introduzione e la programmazione di moduli specifici nei corsi di formazione su tali argomenti già previsti per le diverse figure professionali operanti negli enti.

#### 3.1 Indirizzi strategici e di contesto istituzionale per la formazione per il prossimo triennio

La programmazione dell'attività formativa che sarà realizzata da Upipa nel prossimo triennio terrà in considerazione in forma sinergica ed integrata, le indicazioni e gli indirizzi dei seguenti atti programmatori:

1. Piano Triennale della formazione degli operatori del sistema sanitario provinciale 1 ottobre 2020 – 30 settembre 2023, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 2085/2020 e modificato con deliberazione n. 361 del 5 marzo 2021 – quale alveo nel quale muoversi per raggiungere gli obiettivi che contraddistinguono il sistema provinciale;

2. Il punto 5.4.7 del sopracitato piano triennale che prevedere indicazioni approfondite sulla *“Formazione per l’integrazione socio sanitaria e la non autosufficienza (Area anziani)”*; tale punto prevede la realizzazione di iniziative di formazione attinenti alle tematiche dell’area anziana, da rivolgere al personale sanitario, socio sanitario e sociale del territorio (personale delle comunità di valle, delle RSA e dei centri diurni) per una maggiore integrazione dei servizi.
3. Le indicazioni della Commissione nazionale per la formazione continua.

Di seguito si evidenziano alcuni passaggi di diretto interesse per il sistema delle APSP-RSA rimandando per una lettura integrale ai documenti stessi.

### Piano Triennale della formazione degli operatori del sistema sanitario provinciale 2020 -2023

#### Obiettivi

- 1) Mantenere e consolidare la cultura della centralità del cittadino-paziente/famiglia e la qualità delle relazioni con particolare attenzione all’etica e deontologia.
- 2) Favorire lo sviluppo di competenze utili per l’implementazione di modelli finalizzati all’integrazione dei servizi sanitari e socio-sanitari.
- 3) Sviluppare la cultura e la pratica di una costante e sistematica valutazione dell’efficacia, dell’appropriatezza, degli esiti e della qualità percepita rispetto ai processi clinico-assistenziali.
- 4) Sviluppare le competenze manageriali e di leadership, le conoscenze delle innovazioni tecnico scientifiche, organizzative, gestionali e le relative valutazioni d’impatto necessarie per favorire lo sviluppo organizzativo
- 5) Sviluppare le competenze e conoscenze tecnico professionali individuali nella disciplina di appartenenza.
- 6) Sviluppare competenze a sostegno della diffusione di un approccio di cure palliative precoci e simultanee e cure di fine vita nella cronicità e nelle emergenze umanitarie. Controllo e gestione del dolore acuto e cronico.
- 7) Promuovere competenze per la prevenzione e gestione di malattie infettive ad andamento epidemico-pandemico e infezioni (ICA) correlate all’assistenza, in linea con quanto previsto da disposizioni e raccomandazioni internazionali, nazionali e provinciali.
- 8) Approfondire conoscenze e sviluppare competenze sulla sicurezza del paziente in coerenza con le indicazioni internazionali, nazionali e provinciali.
- 9) Promuovere competenze per sviluppare nelle professioni sanitarie l’attivazione di strategie per la prevenzione individuale e collettiva della qualità e della sicurezza dell’ambiente di vita e di lavoro.

### Piano per la formazione integrata socio - sanitaria - Area ANZIANI Biennio 2022 – 2023

#### Ambiti di progettazione integrata

Per ciascuno dei seguenti argomenti sarà costituito un gruppo di progetto formato dall’ente organizzatore, APSS o UPIPA (che svolgeranno il ruolo di Provider), e dai referenti degli enti rappresentanti i destinatari della formazione, con il compito di definire una o più proposte formative partendo dal fabbisogno raccolto in fase di predisposizione del Piano.

1. *Area prevenzione/educazione*
  - Invecchiamento e mantenimento in salute
2. *Area comunicazione/relazione*
  - La relazione nel percorso di cura con l’anziano e la famiglia/caregiver. Attenzione alla multiculturalità nell’assistenza all’anziano
  - Accompagnamento al fine vita, come supportare il malato ed i suoi caregivers
3. *Area competenze trasversali del professionista*
  - Migliorare il lavoro d’equipe
  - Etica nell’assistenza
4. *Area di cura*
  - La gestione delle principali patologie geriatriche del paziente anziano
  - La psicologia nella persona anziana



- L'anziano disabile
  - L'anziano con problemi di salute mentale
  - Rischio e prevenzione del suicidio nell'anziano
  - Vecchie e nuove dipendenze nell'anziano
  - La cura dell'anziano con problemi cognitivi e/o comportamentali
  - L'abuso sugli anziani
  - L'alimentazione nell'anziano
5. *Area rete territoriale e continuità assistenziale*
- Gli attori della rete e come fare rete
6. *Area valutazione*
- La valutazione multidimensionale

#### Indicazioni della Commissione nazionale per la formazione continua

L'obbligo formativo per il triennio 2020-2022 è confermato pari a 150 crediti formativi, fatte salve le decisioni della Commissione stessa in materia di esoneri, esenzioni ed eventuali altre riduzioni, e ferma restando l'applicazione per il triennio 2020-2022 di quanto già disciplinato per il triennio 2017-2019 (compreso l'abbuono dei 50 crediti previsti per l'anno 2020 per tutti i professionisti che della salute abbiano portato avanti la loro attività durante l'emergenza Covid-19).

Il riferimento unico per la certificazione dei crediti è il Co.Ge.A.P.S. Consorzio Gestione Anagrafica Professioni Sanitarie <http://www.cogeaps.it/> quale "organismo nazionale deputato alla gestione delle anagrafiche nazionali e territoriali, dei crediti ECM attribuiti ai professionisti che fanno capo agli Ordini, Collegi nonché le rispettive Federazioni nazionali e Associazioni professionali, consentendo a questi le relative funzioni di certificazione delle attività formative svolte".

Fondamentale è che tutti i professionisti della salute siano iscritti a tale portale; potranno in questo modo avere il prospetto CERTIFICATIVO della situazione relativa al proprio dossier formativo. Al fine di chiudere correttamente i precedenti trienni formativi (2014 -2016 e 2017 – 2019) ed essere allineati con l'assolvimento dell'obbligo è consentito fino al 31 dicembre 2021 effettuare uno spostamento di crediti tra i trienni.

### **3.2 Organizzazione del servizio ricerca – formazione – sviluppo – qualità**

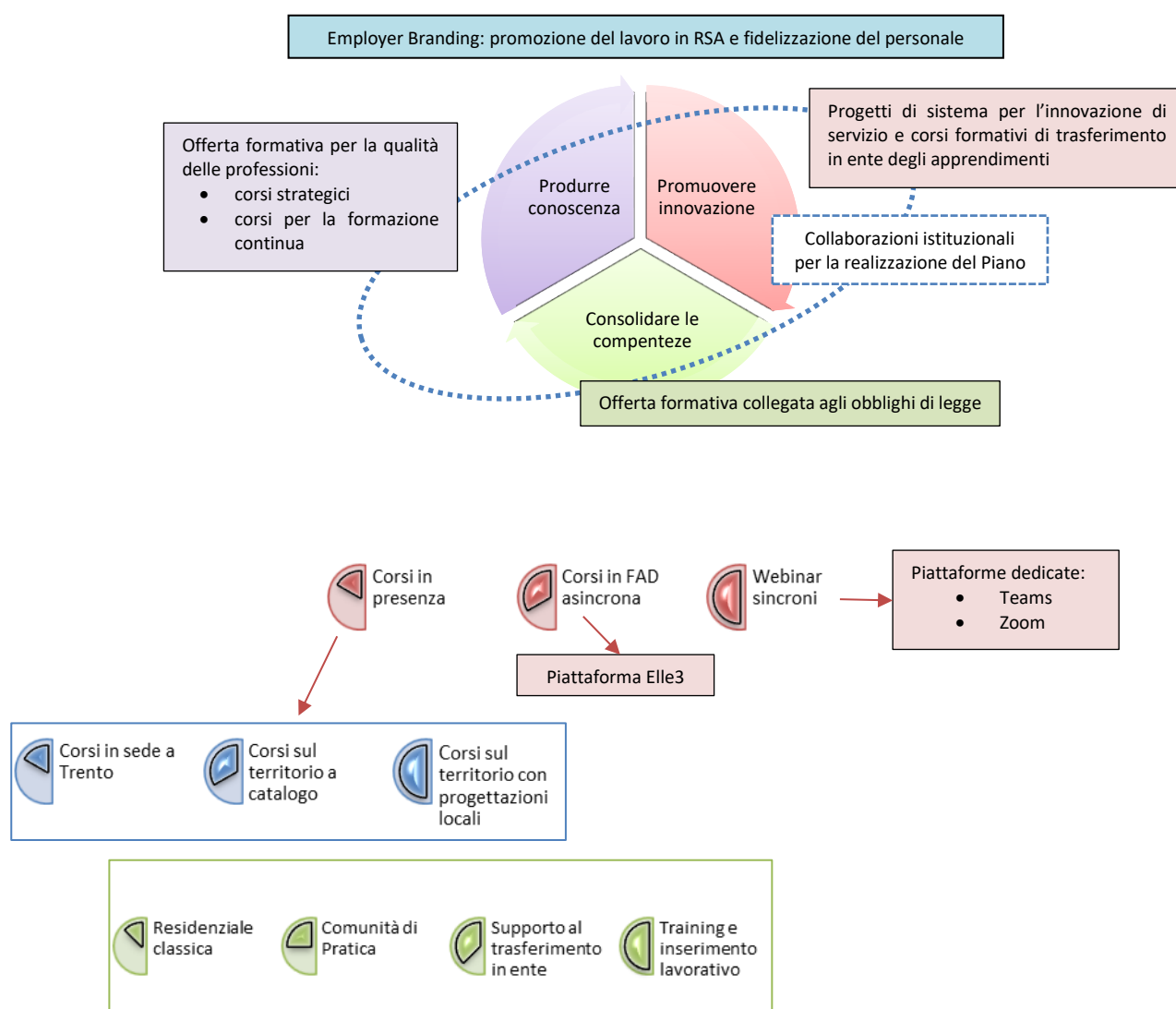
Per il triennio 2022-2024 è stato confermato il comitato scientifico della formazione già in essere nel precedente triennio (in linea con quanto previsto dall'allegato A del "Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi ECM").

Il comitato è composto da 5 professionisti esperti nelle diverse aree professionali (medica, infermieristica-assistenziale, fisioterapia, socioeducativa), oltre ad un coordinatore con competenze andragogiche in materia sanitaria qualificato nell'ambito della Sanità. Il comitato avrà il compito della validazione preventiva del piano formativo e dei singoli progetti formativi ove non previsti dal piano.

Composizione comitato scientifico della formazione di Upipa 2022 – 2024

Ambito	Esperto di riferimento
Ambito medico	Loreta Rocchetti
Ambito infermieristico e assistenziale	Adriana Dalponte
Ambito sociale ed educativo	Dario Fortin
Ambito fisioterapico	Katia Libardi
Ambito organizzazione del lavoro, apprendimento degli adulti e psicologia Coordinatrice del comitato	Eleonora Negri
Ambito manageriale	Massimo Giordani
Ambito Sicurezza	Maurizio Piazzi
Ambito Privacy e trasparenza	Matteo Grazioli

Lo schema di riferimento per l'organizzazione dell'attività di formazione, ricerca e sviluppo è il seguente:



## Promuovere innovazione

L'ambito della ricerca e della promozione dell'innovazione ha come fine quella di "Produrre cambiamento in termini di miglioramento complessivo del sistema" (ovvero esplorare percorsi che promuovano conoscenze utili al miglioramento in termini di qualità della cura e della vita nelle strutture e che alimentino successivamente la promozione di percorsi formativi ad hoc da inserire nel catalogo dell'offerta formativa). Questo ambito è rappresentato da grandi progetti per l'innovazione di servizio attivati d'iniziativa di Upipa e potenzialmente in grado di coinvolgere fin da subito un numero significativo di enti (indicativamente almeno il 20% del sistema).

Questi progetti hanno tra l'altro la finalità di:

- aumentare complessivamente il livello di conoscenza/competenza e di produrre importanti riflessioni di sistema su temi significativi;
- produrre rapporti finali di progetto diffondibili nel sistema;
- generare delle unità formative puntali (validate dai percorsi di innovazione realizzati) che possono essere fruite da tutti i professionisti (che andrebbero successivamente ad alimentare una parte di percorsi a catalogo);
- migliorare i processi interni agli enti in modo tale da garantire e supportare l'innovazione di ente tramite l'implementazione di specifici piani di miglioramento collegati ai progetti anche come moduli formativi.

Ambito principale di lavoro per il prossimo triennio è rappresentato dall'ambito dell'**Employer branding**, progettualità che coinvolgerà a 360 gradi tutti i servizi di Upipa al fine di attivare quante più strategie per reclutare, promuovere e fidelizzare il personale che opera all'interno delle APSP – RSA.

Anche il servizio formazione, ricerca e sviluppo contribuirà grazie alle seguenti azioni:

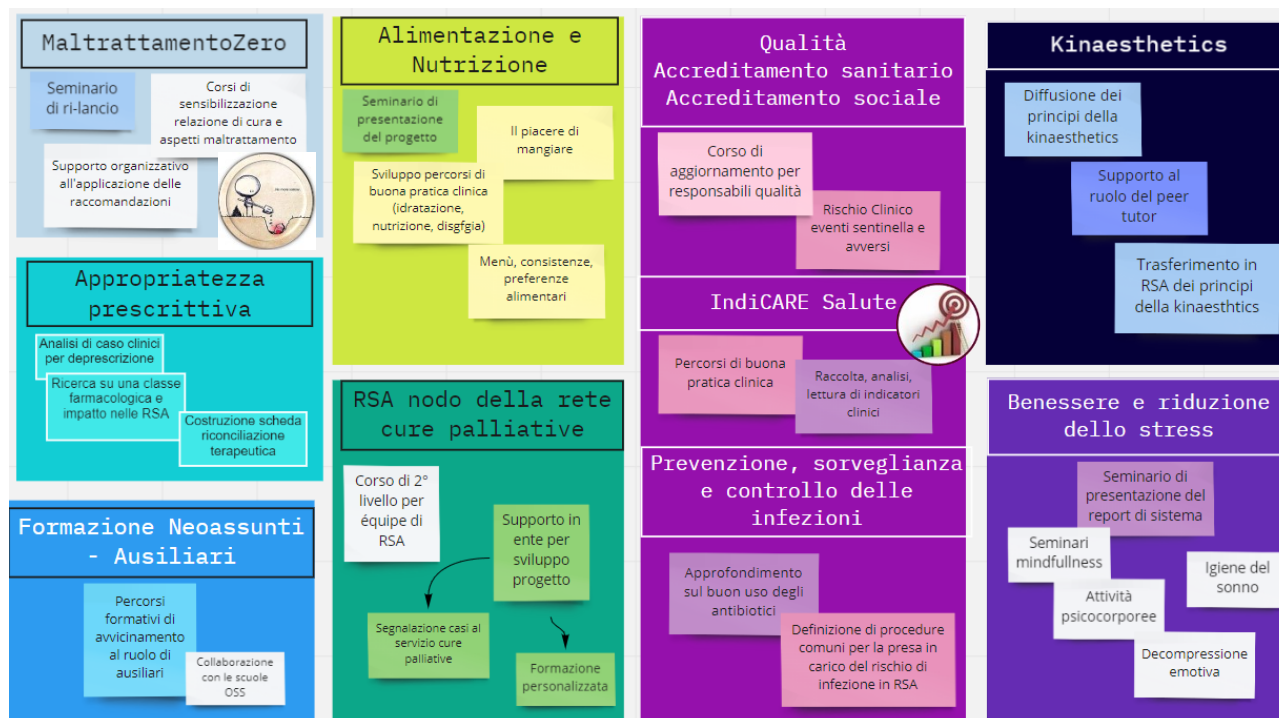
- promuovere percorsi che sviluppino l'identità e l'appartenenza al sistema delle APSP-RSA e generino attrattività verso il lavoro di cura in RSA;
- promuovere iniziative di conoscenze per gli amministratori con la finalità di approfondire i temi strategici per il governo del sistema di welfare e delle sue evoluzioni;
- supportare l'acquisizione e il rafforzamento delle competenze del management nella gestione e valorizzazione delle risorse umane;
- creare e promuovere sistemi di valutazione e sviluppo delle competenze delle risorse umane;
- sviluppare le comunità di pratica quale luogo di incontro, confronto e crescita di professionisti che svolgono il medesimo ruolo professionale in enti diversi.
- implementare percorsi formativi volti a strutturare le conoscenze di base delle professioni meno qualificate che operano nelle RSA;
- avviare azioni di Age management per favorire la qualità del lavoro dei lavoratori più anziani.

Per il prossimo triennio i progetti sui quali si lavorerà sono i seguenti (rappresentati anche nella mappa).

**Progetto "INDICARE salute"**. Avente l'obiettivo di costruire un set minimo di indicatori clinici di monitoraggio della salute e dell'efficacia dei servizi di R.S.A. e di fornire competenze metodologiche per la costruzione di ulteriori indicatori complementari interni ai singoli enti. Il progetto prevede inoltre l'integrazione dei differenti debiti informativi delle APSP – RSA in modo tale da ottimizzare la raccolta dati e la produzione di report. Finalità ultima è il miglioramento continuo sulla base della lettura tempestiva delle informazioni, l'applicazione di percorsi di buona pratica clinica e il confronto con le buone prassi di sistema.

**Progetto "Prevenzione, sorveglianza e controllo sulle infezioni correlate all'assistenza e contrasto all'antimicrobico resistenza nelle Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA)"**. Le infezioni correlate all'assistenza (ICA) e la resistenza agli antibiotici sono stati identificate dallo European Center for Disease Prevention and Control (ECDC) come problemi che rappresentano un pericolo significativo per la salute

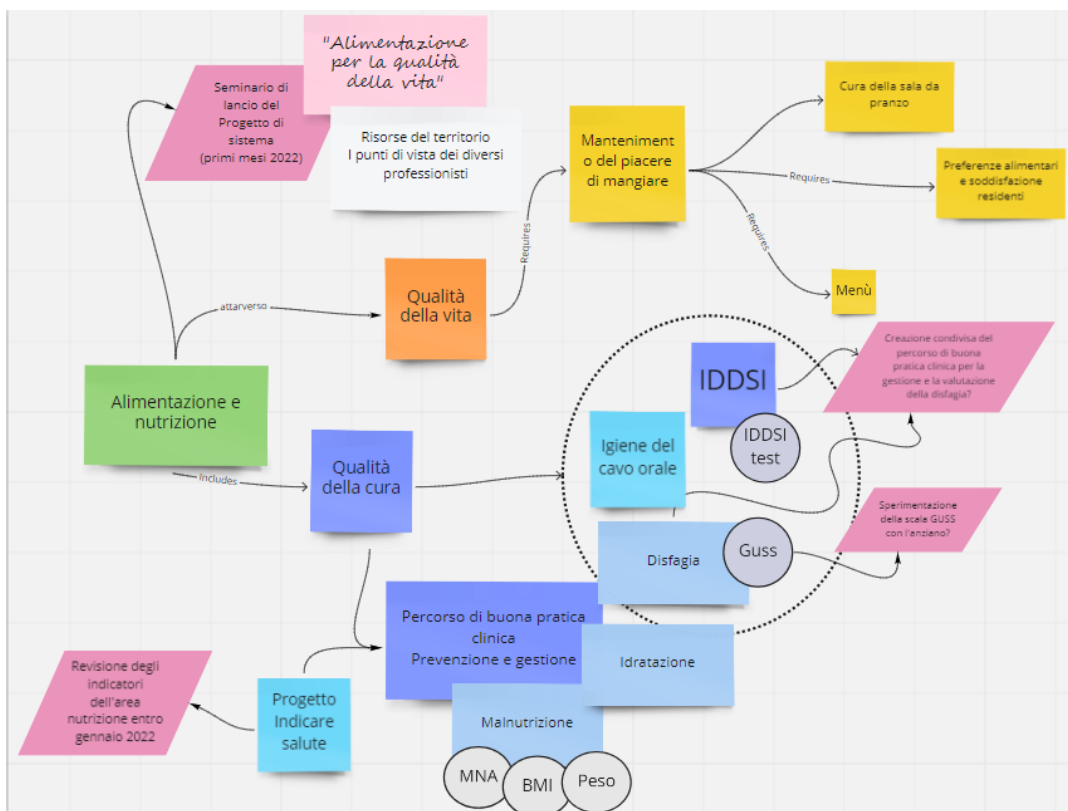
pubblica e che richiedono interventi specifici. Anche all'interno delle RSA le infezioni hanno un impatto clinico ed economico rilevante, pertanto si è avviata tale progettualità. Il progetto assumerà uno sviluppo centrale nel prossimo triennio, anche alla luce della recente esperienza di contrasto al Covid19.



**Progetto “Benessere e riduzione dello stress”.** In continuità con il progetto “Valutazione stress lavoro correlato in tempi di coronavirus: una proposta di sistema rivolta alle RSA trentine” attivato nello scorso anno e per il quale sono stati raccolti dati riferiti ad oltre 1300 lavoratori degli enti soci, saranno implementate delle iniziative volte a promuovere il benessere lavorativo dei professionisti e dei gruppi di lavoro, attraverso corsi di formazione per la gestione dello stress, della fatica fisica e psichica insita nella relazione di cura, per la prevenzione del mobbing e per il benessere psicofisico degli operatori. In collaborazione con gli RSPP che lavorano presso Upipa, saranno promosse tempestive iniziative formative in relazione a nuove disposizioni e per ottemperare le disposizioni legislative.

**Progetto “RSA nodo della rete cure palliative”.** Il progetto ha l’obiettivo di abilitare i professionisti dell’équipe di RSA a gestire la complessità della presa in carico della persona bisognosa di cure palliative, rendendo almeno parzialmente autonome le RSA nella l’individuazione e presa in carico dei pazienti con bisogno di cure palliative e quelli in fine vita, identificando altresì le situazioni nelle quali è necessaria ed opportuna la consulenza del palliativista. A partire dal percorso formativo “Presa in carico della persona bisognosa di cure palliative: governo clinico e raccomandazioni per gestire la complessità” saranno attivati dei percorsi di supporto per le équipe a trasferire nella propria realtà organizzativa le conoscenze/competenze di base e saranno progettati dei percorsi formativi costruiti ad hoc sulla base del bisogno formativo specifico manifestato da ciascuna RSA.

**Progetto “Alimentazione e nutrizione”.** Si prevede di attivare una progettualità ampia che coinvolga tutti i soggetti legati all’alimentazione in RSA, sia dal punto di vista organolettico che dal punto di vista nutrizionale, riallacciando esigenze cliniche al piacere di mangiare. Di seguito lo schema di riferimento che guiderà le azioni.



## **Produrre conoscenza – consolidare le competenze**

### **Proposte formative per la qualità delle professioni**

Ambito tradizionalmente presidiato da Upipa e rappresentato dalle proposte formative per la qualità delle professioni, è il contenitore delle proposte formative per l'aggiornamento continuo per singola figura professionale, le proposte per adempiere gli obblighi collegati alla formazione obbligatoria, ma anche i corsi strategici volti alla crescita dell'intero sistema in una direzione di qualità condivisa.

Alla data attuale di pianificazione si riportano gli ambiti rilevati tramite la lettura dell'evoluzione del sistema e l'ascolto di diversi portatori di interesse. Tali iniziative potranno essere integrate sulla base dell'evoluzione del sistema delle APSP – RSA in corso d'anno e della stratificazione dei fabbisogni formativi raccolti negli enti. In ottemperanza a quanto previsto dall'accreditamento dei provider ECM della Provincia di Trento e al fine di avvicinare i tempi della rilevazione del fabbisogno formativo svolto da Upipa con le rilevazioni fatte dai soci, è stato deciso di inserire nel piano solo gli indirizzi generali per la formazione continua e permanente dei professionisti che operano all'interno degli enti soci, demandando ad un documento di dettaglio che verrà rilasciato entro il 28 febbraio 2022 (data ultima per l'inserimento dello stesso all'interno del portale [www.ecmtrento.it](http://www.ecmtrento.it)) la progettazione di dettaglio.

Sarà in questo modo possibile prendere atto dei piani formativi che le APSP-RSA devono approvare entro fine anno e fare sintesi più efficace dei fabbisogni per i quali i soci ritengono strategica la progettazione di sistema (anche a livello territoriale). Si richiede pertanto l'invio del proprio piano nel momento dell'approvazione specificando richieste specifiche da inserire nel piano formativo di dettaglio redatto da Upipa.

### **Indirizzi per la formazione 2022-2024 che saranno dettagliati nel piano sopra nominato**

- Progettare percorsi che promuovano la conciliazione tra qualità della vita e qualità della cura.
- Progettare e realizzare percorsi formativi che diano attuazione al piano per l'integrazione sociosanitaria – area anziani.
- Promuovere percorsi di formazione che garantiscano agli enti di perseguire obiettivi di qualità all'interno di percorsi tracciati a livello di indicazioni provinciali (rete per le cure palliative, Spazio Argento, accogliere

le persone affette da demenza, prevenzione e benessere dei lavoratori, gestione delle infezioni, alimentazione e nutrizione...).

- Generare occasioni di formazione relativamente ad appropriatezza terapeutica, qualità della vita e decisioni terapeutiche collegate.
- Sviluppare percorsi formativi che incrementino le competenze delle singole professionalità.
- Garantire la programmazione di iniziative formative che coprano le esigenze collegate alla formazione obbligatoria, alla privacy e all'anticorruzione e trasparenza.
- Progettare percorsi per favorire l'acquisizione di competenze digitali che permettano di accedere con maggior facilità alle nuove tecnologie e loro potenzialità.
- Programmare iniziative in continuità delle richieste dell'accreditamento sanitario e sociale, oltre che l'aggiornamento periodico dei responsabili qualità.
- Creare percorsi integrati che promuovano l'interrelazione tra evidenze scientifiche, raccolta dati ed applicazione in ente delle migliori buone prassi.

## **COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI**

### Collaborazione con TSM

In data 27 agosto 2018 è stata sottoscritta con TSM una convenzione che garantisce anche ai dipendenti degli enti soci di Upipa di accedere alla formazione prevista nel Piano della Formazione emanato annualmente da TSM, e di poter beneficiare della Formazione a Distanza progettata da quest'ultima su temi di interesse comuni per la pubblica amministrazione.

L'accesso a tali iniziative formative avviene per il tramite del servizio formazione di Upipa, che gestisce in forma coordinata le iscrizioni e provvede a fatturare ai soci le quote di concorso ai costi di formazione, eventualmente integrando le procedure di TSM per poter garantire l'attribuzione dei crediti formativi ECM al personale sanitario che partecipa ai percorsi residenziali o FAD organizzati da TSM.

In base alla convenzione è anche possibile richiedere a TSM la realizzazione di edizioni personalizzate di alcuni percorsi formativi, in base alle esigenze ed ai fabbisogni segnalati dai soci di Upipa.

La convenzione sarà rinnovata anche per il prossimo triennio.

### Collaborazione con Ordine degli Assistenti Sociali

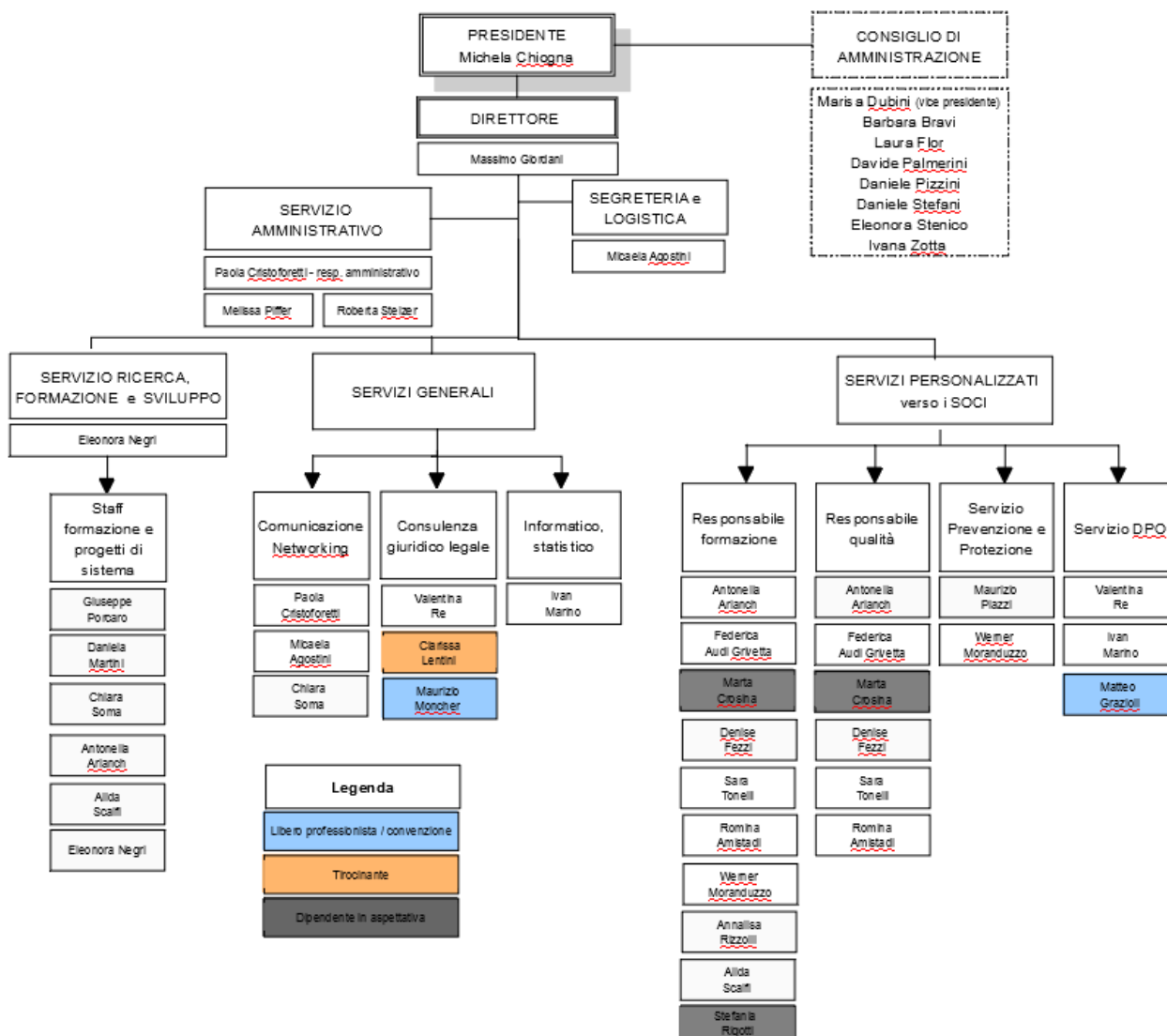
E' in essere la convenzione con il CROAS Trentino Alto Adige (ordine assistenti sociali) per il triennio formativo 2020-2022, sulla base della quale è possibile procedere all'accreditamento dei percorsi formativi organizzati da Upipa ottenendo anche i crediti per la formazione continua degli assistenti sociali (previsto il conseguimento di 60 crediti formativi a triennio, di cui almeno 15 per attività ed eventi formativi concernenti l'ordinamento professionale e la deontologia). Anche in questo caso si prevede il rinnovo della convenzione nel corso del triennio.

### Collaborazione con gli enti soci non-provider ECM per la gestione delle attività formative a portale ECM

E' stata definita un'evolutiva del portale ECM, richiesta e finanziata da Upipa, che consentirà a partire dal 2022, in base ad accordi di collaborazione giustificati e sostenuti dal rapporto associativo tra Upipa ed i propri soci, di conferire a questi ultimi una delega formale per operare sul portale, sotto la supervisione di Upipa quale garante della qualità della progettazione e realizzazione degli interventi formativi, per caricare, gestire e chiudere le attività formative interne non ECM realizzate da ciascun singolo ente, rendendole tracciabili, validate e riconosciute anche nel curriculum formativo dei propri collaboratori ed alimentando il data base relativo all'assolvimento degli obblighi formativi per il monitoraggio in automatico del loro rispetto. A fronte di tale modalità di gestione sarà possibile agli enti, su delega di Upipa, produrre e firmare gli attestati di formazione con il logo di Provincia, Upipa ed ente socio interessato all'intervento formativo. In avvio del 2022 verranno fornite ai responsabili formazione degli enti tutte le indicazioni per l'implementazione di tale opportunità che si auspica di portare a regime nel corso del triennio, con la costruzione di un piano della formazione annuale integrato a livello di sistema Upipa, di ambito territoriale e di singolo ente.

## 4. Organizzazione interna e budget della Cooperativa per l'anno 2022

### 4.1 Organizzazione della cooperativa



L'organizzazione dei servizi della Cooperativa come programmati per il 2022 è illustrata nelle sezioni relative alle attività di servizio ai soci e di pianificazione delle attività di formazione, ma si intende, in questo paragrafo, dare una visione unitaria dell'organigramma di Upipa nella sua attuale strutturazione (al termine del 2021), al fine di consentire ai soci di meglio comprendere e focalizzare i differenti ruoli ricoperti dai collaboratori all'interno di Upipa.

Si precisa, per una più agevole lettura, che al servizio amministrativo, unitamente alla segreteria, sono affidati anche gli obiettivi di sviluppo dell'help desk di primo livello di Upipa – che si auspica possa trovare, nel corso del triennio, una propria autonoma strutturazione come servizio, mentre l'implementazione del progetto Upipa Web e la gestione del sito sono in capo al servizio Comunicazione e Networking. Nei servizi personalizzati ai soci sono riportati i nominativi di tutti i collaboratori che sono impegnati a dare attuazione alle differenti convenzioni (annuali o pluriennali) in essere con i diversi soci per i servizi consortili di Responsabile Formazione, Responsabile Qualità, Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) e Servizio DPO. Nel caso in cui tali attività non richiedano l'impiego dell'intero monte ore settimanale delle persone impegnate, le stesse sono coinvolte nella gestione di progetti ed interventi formativi o nell'attività dei servizi generali, per questo motivo i medesimi nominativi sono riportati anche nel settore ricerca

formazione e sviluppo, attualmente presidiato in forma esclusiva da Daniela Martini e Giuseppe Porcaro, e nel settore servizi generali.

Lo staff è attualmente composto da 21 dipendenti (16 donne e 5 uomini), di cui uno inquadrato come dirigente (il direttore), 3 inquadrati come quadri (i responsabili dei servizi: amministrativo; ricerca, formazione e sviluppo; prevenzione e protezione) e 18 inquadrati come impiegati. Mentre il dirigente ed i quadri sono tutti a tempo pieno, i 18 impiegati sono 4 a tempo pieno e 14 a tempo parziale (la maggior parte per motivi di conciliazione) per un totale di 16,01 TPE. Si è scelto di mettere in evidenza anche le collaborazioni stabili e qualificanti con professionisti esterni per il funzionamento dei servizi di Consulenza giuridico legale e DPO, nonostante siano rese da liberi professionisti e non da dipendenti di Upipa. Nel corso del 2021 l'organico è stato incrementato complessivamente di una persona a tempo parziale per l'attivazione del servizio Responsabile Qualità e Formazione per gli enti della valle del Chiese mentre la prevista assunzione a supporto del servizio di Responsabile del Servizio prevenzione e Protezione, in una logica di staffetta generazionale non è andata a buon fine e sarà riproposta nel corso del 2022, con il rinvio della staffetta generazionale ed un temporaneo ma necessario incremento dei costi del personale per garantire i livelli di servizio e la sostenibilità del passaggio di consegne tra gli operatori.

#### 4.2 Il budget 2022 e il contributo associativo annuale

Il budget per l'anno 2022 è stato costruito tenendo a riferimento il budget per l'anno 2021, i dati del bilancio di esercizio 2020 e quelli relativi all'andamento dell'esercizio 2021, in coerenza con l'obiettivo di proseguire il rafforzamento ed il miglioramento dei servizi di Upipa nel loro complesso, in un'ottica di mantenimento del valore per i soci in un contesto di difficoltà nell'erogazione dei servizi secondo le usuali modalità, nel rispetto dell'invarianza del concorso a carico dei soci.

Nella convinzione di poter superare con il 2022 i limiti relativi all'erogazione delle attività formative, sia attraverso la ripresa della formazione residenziale e territoriale, sia attraverso un rafforzamento delle attività miste, nel budget sono stati riportati i valori ordinari previsti per le attività di formazione a contributo regionale.

I servizi consortili a carico dei singoli soci sono stati previsti a budget in entrata sulla base delle richieste attive alla fine dell'anno 2021, mentre gli eventuali nuovi servizi in fase di attivazione nel 2022 saranno progettati a contributo individuale dei soci correlato al numero di adesioni ed alla sostenibilità del servizio medesimo. Con il rafforzamento delle capacità operative complessive di Upipa e con l'ottimizzazione delle procedure di gestione delle rilevazioni e delle elaborazioni dei dati (auspicabilmente anche grazie alla collaborazione dei soci nel migliorare la precisione e tempestività delle risposte), sono state incluse nel contributo associativo annuale tutte le attività di rilevazione e rielaborazione dei dati che si siano rese obbligatorie per ragioni istituzionali, compresa l'eventuale riattivazione dell'Osservatorio Smart Point.

Sul fronte dei ricavi si segnala un leggero incremento dei ricavi da "servizi personalizzati" che è l'effetto delle ulteriori richieste di rafforzamento dei servizi di Responsabile Qualità e Formazione.

I costi per servizi risultano complessivamente confermati rispetto all'anno precedente, con una previsione di incremento dei servizi energetici in relazione alle tendenze del mercato.

Con riferimento alla voce costi del personale è stata prevista l'assunzione di nuove risorse da destinare alla erogazione di servizi consortili per far fronte alle richieste degli enti e l'assunzione di personale a tempo determinato o l'incremento dell'orario del personale dipendente per far fronte alle assenze per aspettativa non retribuita concesse alla fine del 2021.

La quota standard del contributo associativo annuale rimane invariata rispetto a quello fissato per l'anno precedente secondo la tabella riportata, che evidenzia la ripartizione del contributo tra i soci in relazione alle diverse dimensioni aziendali, con modalità analoghe a quelle degli anni precedenti. A queste quote vanno applicati gli sconti previsti per gli enti che usufruiscono solo parzialmente dei servizi della cooperativa, per il fatto di essere APSP ma non RSA o per il fatto di essere RSA ma non APSP, del 25%, e gli sconti previsti per i soci che per sospensione temporanea dell'attività come APSP e come RSA per l'intera durata dell'esercizio non possono fruire di nessun servizio dell'associazione, pari al 50% della quota minima.

Tali previsioni comportano un risultato della gestione operativa di € 8.758,99 che a seguito dell'applicazione stimata delle imposte consente di realizzare un utile di esercizio di € 2.819,24. Si tratta di un margine di



sostanziale pareggio, che si auspica possa essere rafforzato dall'incremento della produttività complessiva e dall'introduzione di ulteriori nuovi servizi ai soci.

### MODALITA' DI RIPARTIZIONE DEL CONTRIBUTO IN CONTO GESTIONE DEI SOCI PER L'ESERCIZIO 2022

Quota uguale per tutti 2022 - standard	€ 8.403,99
Quota standard 2021	€ 8.403,99
% di variazione	0,00%

Classi	Parametri di ripartizione quota	Quota singola per classe	Quota singola con iva	Numerosità delle classi	Totale teorico delle quote per classe
<b>1</b>	<b>0,7</b>	€ 5.882,79	€ 7.177,01	<b>3</b>	€ 17.648,38
<b>2</b>	<b>0,9</b>	€ 7.563,59	€ 9.227,58	<b>2</b>	€ 15.127,18
<b>3</b>	<b>1,1</b>	€ 9.244,39	€ 11.278,15	<b>16</b>	€ 147.910,22
<b>4</b>	<b>1,3</b>	€ 10.925,19	€ 13.328,73	<b>19</b>	€ 207.578,55
<b>5</b>	<b>1,5</b>	€ 12.605,99	€ 15.379,30	<b>6</b>	€ 75.635,91
<b>Totale</b>				<b>46</b>	<b>463.900,25</b>

#### Enti Soci con particolari attività o forme giuridiche

Denominazione	Forma giuridica - attività	Classe di appartenenza	Quota piena	Sconto 25%	Quota scontata del 25%	Quota scontata con IVA
Fondazione Crosina Sartori Cloch	APSP - gestione immobili per finalità benefiche	1	€ 5.882,79	€ 1.470,70	€ <b>4.412,09</b>	€ 5.382,75
Sacra Famiglia (Rovereto)	ente morale - RSA	4	€ 10.925,19	€ 2.731,30	€ <b>8.193,89</b>	€ 9.996,55
Casa Mia	APSP - assistenza minori	4	€ 10.925,19	€ 2.731,30	€ <b>8.193,89</b>	€ 9.996,55
Opera "Armida Barelli"	APSP - ente di formazione	4	€ 10.925,19	€ 2.731,30	€ <b>8.193,89</b>	€ 9.996,55
				Sconto 50%	Quota scontata del 50%	
Cooperativa Sociale Assistenza - s.c.	cooperativa - assistenza non residenziale	1	€ 5.882,79	€ 2.941,40	€ <b>2.941,40</b>	€ 3.588,51
			<b>€ 44.541,15</b>	<b>€ 12.605,99</b>	<b>€ 31.935,16</b>	

Classi	Totale quote piene per classe	Totale quote scontate per classe	Totale quote effettive per classe
<b>1</b>	€ 5.882,79	€ 7.353,49	€ 13.236,28
<b>2</b>	€ 15.127,18		€ 15.127,18
<b>3</b>	€ 147.910,22		€ 147.910,22
<b>4</b>	€ 174.802,99	€ 24.581,67	€ 199.384,66
<b>5</b>	€ 75.635,91		€ 75.635,91
<b>TOTALI</b>	<b>€ 419.359,10</b>	<b>€ 31.935,16</b>	<b>€ 451.294,26</b>

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Importi 2022</b>	<b>Parziali</b>	<b>Totali</b>
<b>A). VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1). Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
31114 QUOTE ASSOCIATIVE ANNUALI DEI SOCI	€ 451.294,21		
31110 RICAVI DA SERVIZI PERSONALIZZATI	€ 595.276,55		
31116 RICAVI DA CORSI CO-FINANZIATI LR 3/96 - ANNO CORR.	€ 200.000,00		
31527 CONTR. C/ES. REG. FORM. ANNO CORR.	€ 200.000,00		
<b>Totale 1). Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>		<b>€ 1.446.570,76</b>	
5). Altri ricavi e proventi			
31306 Affitti attivi aule e attrezzature	€ -		
31522 CONTRIBUTI IN C/ ESERCIZIO REGIONALI A.I.	€ 125.000,00		
<b>Totale 5). Altri ricavi e proventi</b>		<b>€ 125.000,00</b>	
<b>Totale A). VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			<b>€ 1.571.570,76</b>
<b>B) COSTO DELLA PRODUZIONE</b>			
6). Per materie prime, sussidiarie, di consumo			
per Attività formative:	€ 8.474,00		
per l'ufficio:	€ 1.250,00		
<b>Totale 6). Per materie prime, sussidiarie, di consumo e m</b>		<b>€ 9.724,00</b>	
7). Per servizi			
Costi per Attività Formative:	€ 154.900,00		
Costi per consulenze istituzionali:	€ 207.010,00		
Costi per utenze e servizi ordinari:	€ 92.265,26		
322513 SPESE ASSEMBLEARI, AMMINISTRATORI	€ 50.132,00		
<b>Totale 7). Per servizi</b>		<b>€ 504.307,26</b>	
8). Per godimento beni di terzi			
32302 AFFITTI PASSIVI AULE UPIPA	€ 33.500,00		
32304 AFFITTI PASSIVI ALTRE STRUTTURE	€ 4.400,00		
32306 AFFITTI PASSIVI SEDE UPIPA	€ 17.697,36		
32310 Noleggio Fotocopiatore	€ 600,00		
<b>Totale 8). Per godimento beni di terzi</b>		<b>€ 56.197,36</b>	
9). Per il personale			
Costo economico del personale:	€ 861.027,12		
Premio produttività:	€ 25.500,00		
324508 Rimborsi chilometrici:	€ 51.320,18		
324506 Rimborsi a piè di lista	€ 1.500,00		
<b>Totale 9). Per il personale</b>		<b>€ 939.347,30</b>	

<b>CONTO ECONOMICO</b>	Importi 2022	Parziali	Totali
10). Ammortamenti e svalutazioni			
Quote ammortamenti anni precedenti	€ 17.156,39		
Quote ammortamenti nuovi cespiti 2022	€ 543,33		
<b>Totale 10). Ammortamenti e svalutazioni</b>		<b>€ 17.699,72</b>	
14). Oneri diversi di gestione			
32997 IVA Indetraibile (stima)	€ 30.308,98		
32932 CONTRIBUTI ASSOCIAZIONI SINDACALI E DI CATEGORIA	€ 2.620,44		
SPESE PER ASSEMBLEE E DI RAPPRESENTANZA:	€ 1.000,00		
IMPOSTE E TASSE NON SUL REDDITO:	€ 1.606,69		
<b>Totale 14). Oneri diversi di gestione</b>		<b>€ 35.536,12</b>	
<b>Totale B) COSTO DELLA PRODUZIONE</b>			<b>€ 1.562.811,76</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA (A - B)</b>			<b>€ 8.758,99</b>
C). PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16). Altri proventi finanziari			
<b>Totale 16). Altri proventi finanziari</b>	€ -	€ -	
INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI BANCARI			
<b>Totale 17). Interessi ed altri oneri finanziari</b>	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
<b>Totale C). PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			<b>-€ 1.000,00</b>
E). PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI			
<b>Totale E). PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>			<b>€ -</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO ANTE IMPOSTE</b>			<b>€ 7.758,99</b>
22). Imposte sul reddito			
<b>Totale 22). Imposte sul reddito (stima)</b>			<b>€ 4.939,75</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO NETTO</b>			<b>€ 2.819,24</b>

#### 4. Conclusioni

Con questo documento il Consiglio di Amministrazione di Upipa, insediatosi il 7 maggio del 2021, presenta una prima pianificazione di massima per il triennio 2022-2024, in coerenza con il programma di mandato approvato in sede di elezione delle cariche sociali. Il piano così redatto viene posto innanzitutto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci, dopo essere stato sommariamente presentato ai Presidenti ed ai direttori in un incontro preparatorio on-line il 1 dicembre scorso, e successivamente all'attenzione delle istituzioni regionali e provinciali per l'erogazione dei finanziamenti di competenza e l'individuazione delle auspicabili sinergie operative.

In apertura di mandato, vorrei richiamare l'attenzione dei soci sull'importanza che il Consiglio intende dare alla collegialità dell'azione associativa, al consolidamento dei legami partecipativi ed alla responsabilizzazione di tutti gli attori di sistema, testimoniata dall'attivazione, in questi primi mesi, delle deleghe ai Consiglieri per la gestione delle aree tematiche del programma di mandato, dalla costituzione della Consulta dei medici che ha già iniziato ad operare con efficacia, dall'insediamento del gruppo di lavoro sulla valorizzazione delle figure sanitarie nelle RSA, dallo svolgimento della prima tornata di incontri territoriali con i soci e dall'impegno profuso sulle questioni dei ristori covid per l'anno 2021 e sulla valorizzazione del personale sanitario e socio sanitario anche dal punto di vista contrattuale.

L'auspicio è che i soci possano riconoscersi in tale impegno, dividerlo e sostenerlo con la coerenza del proprio agire associativo, rafforzando la collaborazione istituzionale ed orizzontale.

La perdurante incertezza dello scenario generale di contesto ci richiama al massimo impegno, sia come soggetto consortile di secondo livello, sia come rete di soci, per realizzare il più efficace supporto mutualistico reciproco.

L'Upipa come struttura organizzativa dovrà raccogliere la sfida dell'incertezza ed operare con maggiore flessibilità, creando le premesse per una più agevole reversibilità nell'allocatione delle risorse (anche dismettendo le aule ove non più strettamente necessarie), ed un potenziamento delle sinergie e delle collaborazioni, a partire dalla valorizzazione delle risorse e delle peculiarità degli enti soci e dalla professionalità dei loro collaboratori. Parimenti sarà necessario valorizzare al massimo le competenze individuali interne del personale di Upipa stessa, creando le premesse anche in questo caso per lo sviluppo delle potenzialità e per la costruzione di una rete di collaborazioni esterne forti e caratterizzate anche dal coinvolgimento di stagisti e tirocinanti. Solo il rafforzamento di tali competenze ci consentirà di valorizzare, disseminare e riutilizzare artefatti, documenti e conoscenze prodotte nel sistema e molto apprezzate anche all'esterno (come ad esempio le linee guida sulla prevenzione del maltrattamento) e di rafforzare gli strumenti informatici che ci permettano una migliore collaborazione orizzontale, una più agevole condivisione delle informazioni e una più efficace comunicazione interna ed esterna, per rafforzare la visibilità del sistema e l'identità associativa.

Siamo chiamati ad un impegno fondamentale per consentire al sistema di attrarre, motivare e fidelizzare il personale necessario per garantire la continuità e lo sviluppo dei servizi, ma anche per ottenere il giusto riconoscimento come partner istituzionali irrinunciabili per il rilancio del Trentino all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, su cui stiamo già lavorando in questi giorni, nella ricerca di sinergie e collaborazioni con la Federazione della Cooperazione Trentina e con il Consorzio dei Comuni.

Da questo punto di vista l'identità associativa, il senso di appartenenza ed il legame mutualistico giocano un'importanza fondamentale per consentirci di arrivare a quelle "dimensioni di sistema" necessarie per poter pesare nella programmazione dei servizi, sia sul piano politico che operativo.

Voglio ringraziare tutti i soci, in particolare i Consiglieri di Amministrazione, per il contributo che ciascuno ha inteso dare alla coesione del sistema nonostante le tensioni e le difficoltà dell'ultimo anno. Vorrei anche incoraggiare tutti i collaboratori degli enti soci ad avere fiducia nel futuro e nella forza della relazione associativa, che offre loro possibilità maggiori e tutele migliori di quelle dei colleghi di altre regioni, assicurando il massimo impegno di tutti noi amministratori per la valorizzazione dei servizi e dei professionisti che vi operano.

Riconosco al personale di Upipa l'impegno e la dedizione con cui ha lavorato in questo periodo e mi faccio interprete dell'apprezzamento espresso dai Consiglieri e dai soci, che – se opportunamente informati e coinvolti – sanno comprendere il carico di lavoro e vedere i risultati prodotti.

Sono certa che le istituzioni provinciali e regionali, unitamente all'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, sapranno valorizzare sempre di più l'apporto delle APSP/RSA allo sviluppo del sistema dei servizi, fornendo la collaborazione e le risorse necessarie al rafforzamento della rete in una logica di pari dignità tra i soggetti.

Sono consapevole che l'anno 2022 non sarà facile da affrontare, ma sono fiduciosa che grazie alla

condivisione delle difficoltà ed al supporto reciproco sapremo rimodulare i servizi e le attività in una logica di qualità di vita per gli utenti ed il personale, adeguandoci ai cambiamenti imposti dal prolungarsi dell'emergenza in modo creativo e proattivo, e mi auguro che l'appartenenza associativa possa costituire per ciascuno "il noi che fa per me", e che ogni ente socio possa rappresentare altrettanto per tutte le persone del proprio territorio di riferimento: un "noi", un gruppo, una comunità accogliente, in cui in cui riconoscersi e sentirsi a proprio agio, un'organizzazione che agisce a favore delle persone e della quale percepire la solidarietà e il supporto.



Trento, 22 dicembre 2021

La Presidente  
ing. Michela Chiogna

*Il Consiglio di Amministrazione U.P.I.P.A.*

La Presidente

ing. Michela Chiogna



28

