



AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA



14/01/2022 - 18.04
A.S.C. Cremona Solidale
CREMONA
Segreteria

Protocollo N°: 00000192/00 rif. CBA\3285554
Data Movimento: 14/01/2022 - 18.04

Piano Programma 2022

Approvato con delibera n.01/14 Gennaio 2022

PREMESSA

Per l'ASC "Cremona Solidale" l'anno 2021 si è caratterizzato quale anno di transizione sia per la gestione della pandemia, affrontata con nuovi strumenti (vaccini) e modalità organizzative, che per il cambio di Direzione Generale e Sanitaria. L'anno si è concluso con la proroga dello stato di emergenza al 31.3.2022 in conseguenza della nuova fase pandemica in corso (variante Omicron).

Il 2022 si preannuncia, in continuità con il 2021, quale anno caratterizzato da alcuni elementi di incertezza dovuti al perdurare della fase pandemica, ma soprattutto dalla necessità di avviare un percorso di miglioramento e sviluppo dell'ASC "Cremona Solidale". Gli elementi di incertezza rischiano di impattare sia dal punto di vista organizzativo (modalità di lavoro, carico assistenziale) che economico-finanziario (minor ricavi e maggiori costi per DPI, tamponi, interventi di sanificazione), con il rischio di sottrarre risorse ed energie finalizzate al miglioramento e sviluppo dei servizi. Tuttavia, nel 2022, dovranno prevalere gli elementi finalizzati all'analisi e miglioramento dei servizi, favorendo interventi organizzativi necessari a strutturare l'azienda per favorire e sostenere il suo sviluppo pluriennale.

Sarà contestualmente prioritario seguire con particolare attenzione, nelle sedi e nelle reti di rappresentanza del settore, l'implementazione e gli sviluppi del PNRR con particolare riferimento alla Missione 5 – Inclusione e Coesione e della Missione 6 – Salute, nonché degli assetti e dei servizi previsti dalla riforma della L. 23/2015.

Tutto ciò premesso, tenuto conto dell'evoluzione del sistema dei servizi territoriali in corso, nonché il recepimento di ulteriori indicazioni dal livello regionale sia in termini di *governance* del settore sociosanitario che di tipo economico-finanziario, in continuità con gli indirizzi strategici dei documenti di programmazione nonché le azioni e progettualità intraprese, il Consiglio di Amministrazione ha individuato, anche sulla base degli incontri e interlocuzioni con l'Amministrazione Comunale, le linee d'intervento e gli obiettivi che l'Azienda e la sua organizzazione dovranno avviare e perseguire nel corso di questo e dei prossimi esercizi:

- 1) **L'ASSISTENZA E LE RELAZIONI TRA OSPITI-FAMILIARI-AZIENDA**
- 2) **LA GOVERNANCE: GESTIONE DEI SERVIZI E DELL'ORGANIZZAZIONE**
- 3) **GESTIONE AZIENDALE: EFFICIENZA, EFFICACIA E SOSTENIBILITÀ**
- 4) **PROGETTI, RICERCA E COLLABORAZIONI**

1) L'ASSISTENZA E LE RELAZIONI TRA OSPITI-FAMILIARI-AZIENDA

Le relazioni tra Ospiti e Familiari

La presenza dei familiari nella vita dei nostri ospiti (in particolar modo di quelli delle RSA e della Comunità Alloggio) è profondamente cambiata a seguito dell'emergenza COVID, in quanto l'Azienda è stata in più momenti costretta a chiudere gli accessi agli esterni, limitando al massimo le visite di parenti. Consapevoli che tali limitazioni hanno rappresentato e rappresentano un forte disagio sia per l'anziano che per i suoi cari, ci siamo attivati per adottare soluzioni funzionali a ricreare nuove e differenti relazioni affettive ed emotive.

Nel corso del 2022 lavoreremo per coniugare al meglio le esigenze legittimamente espresse dai nostri utenti e le necessarie misure di sicurezza che l'Azienda è tenuta ad osservare anche in ottemperanza alle diverse disposizioni nazionali e regionali in tema di prevenzione.

OBIETTIVI

- Garantire ai nostri utenti (residenti e non) una buona qualità di vita relazionale, sociale ed affettiva, nonostante le restrizioni dettate dalle misure di contenimento del contagio.
- Investire per un miglioramento continuo della capacità di ascolto degli ospiti nei servizi dell'Azienda con particolare riferimento ai servizi semi-residenziali (CDI) e Comunità Alloggio, di sviluppo di dinamiche di collaborazione con i familiari degli ospiti-fruitori dei servizi e di adattamento dell'offerta a nuovi bisogni rilevati.

AZIONI

- Garantire i contatti con i familiari ed amici, proseguendo quanto realizzato nel 2021 e sperimentando nuove soluzioni, alternando e rimodulando, in funzione dell'andamento pandemico, le diverse modalità adottate durante questi mesi: video-chiamate, visite al vetro, visite al tavolo, visite programmate lunedì-venerdì, visite senza restrizioni per età e numero di visitatori.
- Consolidare l'attività degli educatori nella programmazione e gestione degli appuntamenti (tramite video-chiamate e visite al vetro) sulla base degli obiettivi indicati nei PAI – Piani Assistenziali Individuali e rimodulando gli stessi in base alle specifiche condizioni dell'ospite.
- Privilegiare attività educative e fisioterapiche personalizzate, condotte individualmente o in piccoli gruppi (lettura del giornale; disegno e scrittura; ginnastica dolce; etc.), nel rispetto delle indicazioni di sicurezza (distanziamento e uso mascherina).

Il ruolo dei Volontari: il valore aggiunto nella relazione

Il volontariato esercita ormai da anni un ruolo determinante di partecipazione e coinvolgimento attivo nella risposta ai bisogni. Oltre alla consolidata presenza di diverse associazioni quali AUSER E AUSER UNIPOP, AIMA, AVULSS, ANTEAS, Associazione dal naso al cuore ONLUS, Enrico Noi, GO ON, La Solidarietà, La Tartaruga, nel corso del 2021 è stata attivata una collaborazione con l'Associazione "Siamo Noi" che ha permesso di rinforzare e differenziare le attività per riprendere le visite dei familiari in modo regolare.

Grazie al supporto dei volontari è stato possibile mantenere attive, compatibilmente con la situazione pandemica e comunque in ottemperanza delle disposizioni normative, differenti forme di incontro (sfruttando, per esempio, gli spazi aperti della struttura o allestendo appositi "parlatoi"), sempre su appuntamento e sotto la supervisione di un addetto (educatore e/o volontario), al fine di garantire il rispetto delle norme di sicurezza (utilizzo dei DPI e distanziamento). Inoltre nel 2022 l'ASC si impegnerà a recuperare il rapporto con tutte le Associazioni di Volontariato (AIMA, La Tartaruga, Go On) che negli anni hanno collaborato anche individuando modi e forme innovative di partnership.

OBIETTIVI

- Pianificare percorsi formativi, sotto la supervisione della nuova Direzione Sanitaria, dedicati ai volontari che operano nei servizi dell'ASC.

AZIONI

- Organizzare percorsi formativi sui temi della comunicazione in generale e in particolare dei pazienti con deficit cognitivo.

La Customer Satisfaction

La misurazione della qualità percepita nei nostri ospiti e famigliari resta un obiettivo della Direzione, intensa quale strumento di miglioramento nelle diverse aree di indagine.

OBIETTIVI

- Affiancare a strumenti tradizionali di rilevazione della qualità percepita rivolti a ospiti e famigliari, strumenti di misurazione della *Customer Satisfaction* che tengano conto anche delle misure introdotte e delle differenti modalità di erogazione e gestione dei servizi conseguenti alla pandemia.

AZIONI

- Migliorare le *Customer* in uso inserendo quesiti specifici legati alla percezione da parte degli ospiti/famigliari relativamente agli strumenti adottati per il contrasto alla pandemia.
- Attivare Focus Group rivolti agli ospiti con l'aiuto degli educatori nei servizi residenziali.

La Rete tra Famigliari e Azienda: il Comitato di Rappresentanza degli Ospiti e dei loro familiari (CdR)

Il CdA con deliberazione n. 59/2015 ha approvato il Regolamento per l'elezione del c.d. "Comitato Parenti", che è stato negli anni rieletto ed attivato. Si sono tenuti incontri periodici con il Comitato Parenti, in quanto strumento di ascolto e valutazione utile a fornire alla Direzione elementi di miglioramento.

Previsto in scadenza nel mese di Febbraio 2022, l'obiettivo è di ridefinirne obiettivi e rappresentanza allo scopo di creare un organo che sia promotore dello sviluppo dell'Azienda e rappresenti, oltre alla componente familiare, quella scientifica, delle istituzioni e della comunità locale nel suo complesso. Il Comitato Parenti, al pari dei Comitati Etici, al di là dell'assenza di una normativa uniforme chiarificatrice a livello nazionale o regionale, rileva che i servizi sociali e sociosanitari non sono da valutare solo in termini di efficienza tecnica, di mera capacità gestionale, ma coinvolge in maniera esemplare dimensioni valoriali più ampie.

OBIETTIVI

- Riformulare il Regolamento di funzionamento, composizione, elezione.

AZIONI

- Costituire un nuovo Comitato con la ridefinizione degli obiettivi allo scopo di lavorare per una crescita di consapevolezza, responsabilità e impegno di tutti i soggetti coinvolti.
- Definire un programma di lavoro condiviso per migliorare costantemente la qualità dei servizi e delle progettualità.

La qualità di vita: i servizi alberghieri, l'ambiente, i professionisti

La gestione della pandemia ha stravolto le modalità di accesso ai servizi, trasformato le modalità di relazione tra ospiti e famigliari e tra ospiti e operatori, cambiato il modo di lavorare degli operatori, nonché inciso sulla giornata "tipo" dell'ospite.

Diversi elementi, anche in relazione a quanto vissuto in questo lungo periodo di emergenza sanitaria, impongono una riflessione in merito agli aspetti alberghieri.

OBIETTIVI

- Definire una nuova routine che tenga conto di tutte le variabili di cui sopra e una “nuova” giornata dell’ospite su cui l’organizzazione andrà a misurarsi (nonché oggetto di misurazione da parte di ospiti/famiglie).

AZIONI

- Servizio Ristorazione: verifica degli orari di somministrazione dei pasti e riformulazione delle modalità di somministrazione da costruire con incontri tra il cuoco, un medico e le coordinatrici al fine di definire le migliori formule per permettere a tutti gli ospiti, ma soprattutto ai più fragili per condizioni cliniche, di alimentarsi adeguatamente; valorizzazione delle azioni di scelta da parte degli ospiti in grado di effettuare la prenotazione (elemento che si intreccia con il progetto di QdV, in particolare con l’area della Autonomia individuale e del riconoscimento sociale).
- Servizio Lavanderia: la pandemia ha determinato un cambiamento delle modalità di gestione del servizio e imposto, per motivi igienico-sanitari, la concentrazione del servizio in capo all’ASC. Tale incremento di attività, contestualmente all’elevato tasso di assenteismo rilevato nel settore, sono alcune delle motivazioni che danno risposta alle segnalazioni di disservizio e che impongono all’ASC di intervenire per il miglioramento del servizio stesso.
- Altri servizi alberghieri: tra gli altri servizi alberghieri risulta prioritario agire sul servizio di parrucchiera. In particolare, obiettivo operativo sarà, per le RSA, garantire il servizio aumentandone la frequenza mentre, per le altre unità di offerta residenziali e semi-residenziali (Cure Intermedie, Comunità Duemiglia, Centri Diurni), si prevede di ripristinare e/o attivare il servizio a pagamento.
- Rinnovo degli ambienti: a 20 anni dall’inaugurazione della “nuova” prima RSA risulta necessario investire, in parallelo alle azioni previste in ambito formativo e di sviluppo delle competenze professionali, nell’adeguamento della struttura. In particolare, oltre all’aggiornamento della RSA Mainardi, la revisione dei percorsi relativi alle Demenze richiede un adeguamento dell’ambiente della RSA Somenzi (ritinteggiatura del nucleo e messa in ordine delle suppellettili, rivisitazione e messa a punto del giardino Alzheimer). Tali interventi saranno parte di un programma condiviso con la Fondazione Città di Cremona, proprietaria degli immobili.
- Stabilizzazione personale: contestualmente alle azioni finalizzate al miglioramento del comfort alberghiero e degli ambienti, obiettivo della nuova Direzione e del CdA sarà investire nella stabilizzazione del personale. La stabilizzazione di medici, infermieri, OSS, ausiliari e fisioterapisti garantisce alla struttura, nel tempo, una maggior qualità, migliora l’integrazione professionale, il senso di appartenenza all’Azienda e favorisce la creazione di riferimenti stabili nei rapporti tra professionisti-ospiti-familiari.

2) LA GOVERNANCE: GESTIONE DEI SERVIZI E DELL'ORGANIZZAZIONE

PROCEDURE, QUALITÀ, RISK MANAGEMENT, INDICATORI

Il Miglioramento della Governance passa dalla gestione delle attività e dei processi attraverso procedure, la gestione della qualità, azioni di prevenzione del rischio (Risk Management), e la costruzione e monitoraggio di indicatori di performance. A tal fine, sarà programmata una analisi e ripresa della raccolta degli indicatori di monitoraggio al fine di omogenizzare al massimo le attività tra le nostre strutture, effettuare comparazioni per individuare possibili punti di miglioramento a livello di qualità assistenziale e gestionale.

Interventi in ambito clinico-assistenziale

Gli interventi prioritari in ambito clinico-assistenziale, da effettuare in tutte le realtà residenziali (RSA, IDR, Nuclei Alzheimer), si affiancheranno a interventi che mirano a incrementare il comfort ambientale e valorizzare gli aspetti di cura della persona:

- valutazione complessiva delle contenzioni. Un'alta quantità di contenzioni non è segnale di una buona assistenza. A tal scopo l'Azienda metterà in campo:
 - o seminari formativi per tutte le figure (per approfondire il significato del gesto del *contenere* e valutare strategie e misure alternative);
 - o rivalutazione di tutte le misure contenitive in utilizzo a Cremona Solidale;
 - o incontri formativi per medici e infermieri sui farmaci antipsicotici
 - o azioni informative e formative per i familiari per sensibilizzarli sul tema;
- rivalutazione dell'accompagnamento del paziente nella fase terminale con individuazione di linee guida condivise tra medici e infermieri.

Misure di prevenzione e controllo del Covid-19

L'ACS ha istituito sin dal 2020 un Comitato Aziendale per il controllo del Covid formato da rappresentanti del personale sanitario della struttura (medici, coordinatori infermieristici e fisioterapici), dallo specialista infettivologo, dall'Ispettore Sanitario, da personale amministrativo e dal Direttore Sanitario in veste anche di referente covid. Il Comitato in questi anni si è riunito con cadenza più o meno ravvicinata, a seconda dell'onda pandemica, allo scopo di:

- fornire indicazioni di riferimento per prevenire la diffusione del COVID-19 tra gli operatori sanitari e sociosanitari, gli anziani ospiti e i loro familiari/visitatori e i volontari;
- fornire indicazioni per la gestione dei casi sospetti, probabili o confermati COVID-19 tra gli anziani ospiti delle strutture residenziali per anziani.

Nel fornire ogni indicazione il Comitato ha tenuto conto in questi mesi delle disposizioni nazionali e regionali in materia (requisiti per la segnalazione di residenti con sintomi compatibili con COVID-19, indicazioni per la gestione dei residenti sospetti/confermati COVID) e, in base alle disposizioni vigenti, le restrizioni dall'attività lavorativa degli operatori sospetti o risultati positivi al test. Nell'anno 2022 si proseguirà in questa direzione.

OBIETTIVI

- Consolidare e garantire il massimo investimento nella messa in atto delle necessarie azioni di prevenzione e controllo del virus COVID-19, coerentemente con le indicazioni ministeriali, dell'Istituto Superiore di Sanità, di Regione Lombardia, ATS Val Padana.

AZIONI

- Adozione e aggiornamento di procedure e protocolli nel Piano Organizzativo e Gestionale.
- Formazione ed aggiornamento al personale (dipendente, non dipendente e volontari) rispetto all'evoluzione del fenomeno pandemico, al corretto utilizzo dei DPI e all'adozione di tutte quelle procedure necessarie a contrastare il diffondersi del virus.

- Interventi informativi a favore di ospiti, parenti e visitatori, riguardanti l'evoluzione delle misure di prevenzione e contrasto (*screening* e vaccino) definite ed adottate a livello nazionale, regionale ed aziendale, al fine di sostenerne una consapevole adesione.
- Adeguato e costante rifornimento dei DPI – Dispositivi di Protezione Individuale (mascherine chirurgiche e FFP2, guanti, camici monouso, etc.) in relazione al numero di ospiti ed operatori.

SVILUPPO DEL TERRITORIO: WELFARE TERRITORIALE, INTEGRAZIONE DEI SERVIZI NELL'OTTICA DELLA CONTINUITÀ ASSISTENZIALE

L'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)

Lo sviluppo delle attività e dei servizi, anche in considerazione della nuova Riforma Sanitaria Regionale che pone al centro la rete integrata in ambito sanitario e sociosanitario con l'obiettivo di potenziare i servizi territoriali, permette all'ASC di inserirsi quale partner di qualità nell'erogazione di alcuni servizi. Diversi provvedimenti, non ultimo il PNRR, individuano l'assistenza domiciliare quale setting privilegiato dell'assistenza territoriale: "nell'ambito dell'assistenza distrettuale territoriale sono privilegiati gli interventi che favoriscono la permanenza delle persone assistite al proprio domicilio, attraverso l'attivazione delle risorse disponibili, formali e informali". L'ADI si configura come un servizio in grado di gestire al domicilio interventi sostitutivi dei ricoveri e, per questo, comporta benefici sia in termini di benessere degli assistiti, sia in termini di appropriatezza ed efficienza nell'uso delle risorse.

OBIETTIVI

- Sviluppare una rete integrata dei servizi sanitari e sociosanitari in ambito territoriale di prossimità, individuando il domicilio quale luogo di cura e assistenza primario.

AZIONI

- Sviluppare l'attività domiciliare integrata (ADI) anche in raccordo con la filiera dei servizi (dimissioni protette, SAD). Casa di Comunità per la centralità del suo ruolo nella Riforma L. 23 (ma anche PNRR), e perché sarà il luogo dove dovrebbe sperimentarsi in maniera prioritaria e rilevante il concetto di integrazione dei servizi sanitari, sociosanitari e sociali attorno alla persona. Dal suo esito dipenderà molto del futuro assetto del sistema sanitario e assistenziale.

Sviluppo Percorsi: Demenza

A partire dal 2022 sarà avviato un percorso di implementazione delle competenze professionali con l'obiettivo di completare la filiera clinico-assistenziale a favore di pazienti con deficit cognitivi e delle loro famiglie.

La realtà di Cremona Solidale offre un percorso di cura variegato e settorializzato per la cura e l'assistenza delle persone con Declino Cognitivo: ADI, CDI, IDR (livello 5 delle CI), RSA (NA). Si evidenzia l'assenza di un ambulatorio dedicato per la diagnosi della malattia e alla prescrizione del piano terapeutico.

Ognuno degli ambiti già esistenti sarà oggetto di un lavoro di potenziamento che dovrà comprendere in primis un piano formativo per tutte le figure addette. La formazione dovrà riprendere i criteri di diagnosi, lo studio dei disturbi cognitivi e del comportamento, la terapia per entrambe le problematiche e in particolare per i BPSD (Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia), le terapie non farmacologiche (in passato erano stati eseguiti interventi con il metodo di Moyra Jones della Gentle Care, ma anche musicoterapia, arteterapia, dollytherapy, PET therapy la cui riattivazione sarà da valutare). In parallelo al piano formativo, obbligatorio per tutte le figure professionali, sarà progettato un rinnovo degli ambienti.

Per quanto riguarda il personale si provvederà a:

- individuare il responsabile medico dei nuclei Alzheimer e dei CDA;
- creare progetti comuni tra coordinatori ed educatori dei nuclei Alzheimer e dei CDI A interno e esterno (rispettando i livelli di gravità maggiore);
- individuare tra il personale (ASA, OSS di tutte le unità di offerta) delle persone con particolare predisposizione alla presa in carico di questi pazienti;
- garantire maggior integrazione della figura dello psicologo che dovrà far parte integrante dell'equipe; assicurare interventi diretti sull'ospite e, quando necessario, sul personale (suggerimenti sugli approcci più idonei).

Per quanto riguarda le modalità di lavoro si prevede che:

- le domande d'inserimento dei pazienti siano vagliate dal medico, dalle coordinatrici e dall'assistente sociale che le raccoglierà, individuando anche da subito il contesto sociale del paziente;
- la cartella elettronica dovrà diventare un mezzo di comunicazione che coniuga gli step di assistenza;
- dovranno essere concordate uguali scale di rilevazione funzionale, cognitiva, ecc;
- gli operatori della RSA aperta dovranno interfacciarsi con le figure interne con momenti comuni di formazione/informazione per agevolare la presa in carico (gran parte di questi cittadini con tutta probabilità entreranno in struttura come residenziali o semiresidenziali);
- Si effettueranno equipe settimanali per la rivalutazione dei pazienti con tutte le figure del reparto (medico, infermiere e/o coordinatore, fisioterapista, terapeuta occupazionale, psicologa) e, quando necessario, a chiamata dall'equipe, l'assistente sociale.

Nuovi Percorsi: Cerebrolesioni

Un filone d'interesse per le RSA potrebbe essere dato dall'apertura di letti per Disabilità Neurologica dell'Adulto. I pazienti che presentano un grave danno neurologico in età adulta, soprattutto se non anziani, faticano a trovare una sede di accoglienza dopo l'incidente cerebrovascolare o infettivo. Per i pazienti che hanno residuo una forte invalidità ma che sono usciti dallo stato vegetativo, ad oggi in città non esiste alcun letto disponibile e anche quando riammessi al domicilio non esistono progetti semiresidenziali o comunque d'aiuto a casa. Si prenderanno contatti con esperienze in altre sedi fuori dal nostro territorio al fine di verificare la fattibilità. Nel contempo si stringeranno rapporti con alcune associazioni che se ne occupano (ENRICONOI che già è nostra partner, GO-ON per le persone a domicilio, ...)

In un'ottica pluriennale andrà:

- individuato un gruppo di letti da dedicare preferenzialmente;
- sviluppata la domotica (partecipazione anche a progetti Regionali);
- individuare un terapeuta occupazionale.

Sviluppo percorsi integrati tra Cremona Solidale e Comune

Al fine di rendere ancor più stringente e sinergica l'azione dell'Azienda quale ente strumentale dell'Amministrazione Comunale, il CdA, in accordo con l'Assessore di riferimento, si impegna ad attivare i seguenti "spazi" di confronto e coordinamento:

- la costituzione di un'equipe di lavoro multiprofessionale per facilitare i processi di valutazione, presa in carico ed inserimento di cittadini cremonesi nei servizi aziendali. La finalità dell'azione sarà la sperimentazione di un sistema informativo condiviso: individuazione di regole, strategie, modalità comunicative efficaci e rapide;
- un confronto periodico con l'obiettivo di migliorare la comunicazione e la condivisione delle azioni operative tra ASC e Comune su alcuni temi (tra cui la gestione delle liste d'attesa, l'accoglienza di cittadini fragili socialmente, la gestione delle criticità comportamentali).

3) GESTIONE AZIENDALE: EFFICACIA, EFFICIENZA, SOSTENIBILITA'

A livello organizzativo, sarà necessario, riprendendo molte delle proposte inserite nei documenti di programmazione degli anni scorsi, agire contestualmente a livello di macro e micro organizzazione.

INTERVENTI MACRO-ORGANIZZAZIONE

Assetto Organizzativo, Piano Triennale

A livello di macro-organizzazione si rende necessario riprendere il percorso riguardante la riorganizzazione aziendale avviato con l'insediamento del nuovo CdA a fine 2019 ma bruscamente interrotto dalla pandemia, con l'obiettivo di:

- obiettivo a breve termine sarà la definizione del nuovo assetto organizzativo (Organigramma), sia in un'ottica di semplificazione e riduzione dei costi, ma soprattutto di *Governance* della struttura;
- obiettivo di medio termine sarà quello di predisporre un "Piano Strategico Triennale 2022-2024", di cui gli obiettivi e le azioni contenute nel presente documento sono parte integrante, valorizzando nei vari ambiti (sociale, sociosanitario, sanitario, gestionale) le competenze interne e rinforzando la rete professionale con soggetti ed enti esterni.

Piano Sviluppo Strategico (Business Plan)

Al fine di favorire lo sviluppo e il rilancio dell'ASC, si prevede di avviare un percorso di sviluppo strategico pluriennale attraverso il supporto e lo stimolo di un partner scientifico quale un'Università o un Centro di Ricerca che affianchi la Direzione Strategica Aziendale, il Consiglio di Amministrazione e la Rappresentanza del Comune allo scopo di elaborare un "Piano di Sviluppo Strategico - Business Plan".

INTERVENTI MICRO-ORGANIZZAZIONE

A livello di micro-organizzazione sarà necessario mettere in campo interventi volti a coniugare la risposta ai bisogni degli utenti, la qualità del lavoro, lo sviluppo manageriale e la necessità di contenimento dei costi.

Personale

Gli interventi che dovranno essere messi in campo saranno finalizzati a:

- sostituzione del turnover e superamento del precariato favorendo il processo di stabilizzazione delle professionalità coinvolte nei processi clinico-assistenziali e socio-educativi (medici, infermieri, OSS, ausiliari, fisioterapisti);
- determinazione dei fabbisogni rivedendo i piani di lavoro, la gestione dei turni nei reparti, il minutaggio e mix professionale sanitario-assistenziale-educativo, per coniugare la risposta ai bisogni degli utenti, la qualità del lavoro e la necessità di contenimento dei costi, che – a seguito di fenomeni esogeni (assenze del personale; rinnovo contrattuale; pandemia) – incidono pesantemente sul bilancio;
- sviluppo delle competenze professionali e gestionali rivedendo le professionalità coinvolte nel lavoro di coordinamento nei servizi in un'ottica di gestione manageriale delle risorse umane e responsabilizzazione sul conseguimento di obiettivi qualitativi (soddisfazione clienti; soddisfazione dipendenti; riduzione eventi avversi; riduzione giornate di assenza; etc.) ed economici (contenimento dei costi di produzione e massimizzazione dei ricavi direttamente imputati all'UdO);

- si intende predisporre un Piano della Formazione ai fini di investire ulteriormente nella formazione continua in un'ottica di sviluppo delle competenze tecnico-professionali e gestionali del personale;
- valorizzare e promuovere le iniziative in essere volte a favorire il benessere organizzativo dei dipendenti e valutare ulteriori proposte di intervento;
- ripresa del percorso sindacale finalizzato all'implementazione del nuovo contratto e alla ripresa del percorso delle progressioni di fascia.

Programmazione degli Acquisti e Piano Investimenti

Per favorire la sostenibilità economica sarà necessario agire su questi elementi:

- valutazione e analisi dei servizi a gestione diretta e in outsourcing, definendo su quali servizi l'ASC investirà internamente e su quali invece dovrà pianificare apposite procedure;
- consolidare i processi di acquisto attraverso procedure di gara interessando maggiormente l'area tecnica (manutenzioni ordinarie e straordinarie);
- avvio del processo di revisione delle procedure e regolamenti aziendali, anche in ottemperanza ai disposti normativi (vedi Regolamento Libera Professione).

Lavori e Opere di Manutenzione

Obiettivo 2022 sarà quello di lavorare, in forte integrazione con la Fondazione Città di Cremona e in accordo con il Comune, attraverso investimenti, manutenzioni e opere per migliorare il confort degli ambienti a favore degli ospiti e mantenere in buono stato le strutture esistenti.

In particolare le azioni saranno finalizzate a:

- migliorare il confort alberghiero delle aree in uso che, a vent'anni dall'inaugurazione delle nuove RSA, richiedono lavori di manutenzione (pavimenti, pareti, arredi, messa in sicurezza);
- proseguire i lavori di recupero della sede storica "Il Soldi" le cui opere di intervento interessano sia il piano terra, al momento destinato ad accogliere il trasferimento degli attuali CDI e CDA (ma sono possibili scenari alternativi da valutare rispetto allo sviluppo strategico dell'azienda), sia il primo piano, destinato agli alloggi della Comunità sperimentale "Duemiglia". Le nuove aree permetteranno di riportare a regime la capacità produttiva che, a causa del Covid, era stata ridotta e soprattutto migliorare la qualità degli ambienti (ogni stanza sarà dotata di servizi igienici nella nuova Comunità Alloggio). Inoltre, l'area dedicata alla Comunità Duemiglia sarà in grado di rispettare il mantenimento dei requisiti oggi previsti, rispondere ai requisiti previsti dalla DGR C.A.S.A. e quelli di eventuali nuovi provvedimenti regionali/nazionali in ambito di residenzialità leggera. Dovrà infine essere progettato il secondo piano, al momento previsto a rustico, nonché avviata una valutazione della parte non ristrutturata.

Informatizzazione e Digitalizzazione

Obiettivo 2022 sarà quello di lavorare sulla digitalizzazione dei processi. In particolare sarà predisposta un'analisi dei processi volta a valutare lo stato di digitalizzazione dell'Azienda. Obiettivo del 2022 sarà quello di avviare il percorso di migrazione verso la nuova cartella clinica, coinvolgendo i processi tecnico-amministrativi (area contabilità, bilancio e acquisti) oltre a quelli sanitari, sociosanitari e sociali.

Contestualmente, in ambito tecnico-amministrativo, saranno attivati processi di semplificazione amministrativa.

Interventi a favore della Sostenibilità Ambientale

L'ASC intende definire un piano contenente proposte di interventi e investimenti finalizzati a ridurre l'impatto ambientale e a implementare buone prassi in termini di sostenibilità, da valutare congiuntamente al Comune e alla Fondazione Città di Cremona.

L'attenzione verso le tematiche ambientali si potrà concretizzare dal micro, attraverso la formazione del personale, l'attenzione agli sprechi, ai comportamenti virtuosi in termini di consumi, al macro, attivando iniziative che saranno valutate dall'ASC nell'ambito promozione della transizione energetica nel più ampio contesto della transizione ecologica, del risparmio e dell'efficientamento energetico, della mobilità green, delle azioni "plastic free".

Piano di Comunicazione

Il COVID-19, in particolare nella prima ondata, ha messo in crisi la relazione fiduciaria tra noi ed i familiari dei nostri ospiti fornendo, talvolta, una rappresentazione dell'ASC più come luogo di sofferenza e morte, anziché di assistenza e cura della persona.

A partire dal 2021 è stata dedicata più attenzione al tema della comunicazione anche attraverso la narrazione di racconti di vita.

Nel 2022 l'Azienda continuerà a dedicare tempo e risorse per migliorare il nostro modo di comunicare - sia dal punto di vista istituzionale, che dal punto di vista dei servizi - utilizzando al meglio i vari canali a disposizione (dal sito aziendale ai social media; dai rapporti con i mass-media locali agli interventi di social marketing per la promozione dei corretti stili di vita). Obiettivo operativo sarà quindi quello di presentare un Piano di Comunicazione contenente azioni finalizzate allo scopo.

Parallelamente, sarà necessario rinforzare la comunicazione rivolta alla campagna di raccolta fondi "Cremona è solidale!" a sostegno della nostra gestione e delle nostre progettualità, avviata in collaborazione con Comune di Cremona, Fondazione Città di Cremona e Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona.

4) PROGETTI, RICERCA, COLLABORAZIONI

PROGETTUALITÀ IN ATTO

Nel 2022 proseguiranno le progettualità avviate negli ultimi anni.

- *Welfare di comunità* in via XI febbraio, in collaborazione con Comune di Cremona, Fondazione Città di Cremona e Civico 81. Prosecuzione dell'attività di "presidio sociale" svolta dal maggiordomo di comunità, la cui funzione si è dimostrata utile nell'affrontare le fasi più difficili del COVID; prosecuzione dell'attività di raccolta e valutazione delle domande di accesso agli alloggi di Casa Barbieri e Casa Raspagliesi.
- *Dementia Friendly Community*, con – tra gli altri – Comune di Cremona, Consorzio Solco, Fondazione La Pace, Coop Società Dolce, AUSER, AIMA – Associazione Italiana Malattia di Alzheimer: prosecuzione delle attività informative e formative rivolte alla cittadinanza ed agli operatori di servizi pubblici e privati, rispetto al tema dell'Alzheimer (modalità di manifestazione; prevenzione e trattamento; abbattimento dello stigma; etc.).
- *HoCare 2.0*. Il progetto Hocare 2.0, finanziato dall'Unione Europea - Linea INTERREG (2019-2022), coinvolge sei paesi ed ha l'obiettivo di testare e migliorare nuovi strumenti tecnologici che possano essere utilizzati nell'ambito dell'assistenza degli over65 a casa e di ridisegnare di conseguenza i relativi servizi. Considerato che la pandemia ha accelerato la ricerca di soluzioni di cura e assistenza da remoto che diverse organizzazioni stanno sperimentando, non ultimo le linee di investimento in tale ambito del PNRR e di altri provvedimenti in tale settore, è nell'interesse dell'ASC, sviluppare con la rete di progetto HoCare 2.0, ulteriori progetti e la ricerca di fondi. Nel 2022 si concluderà la parte pratica della sperimentazione. L'ASC seguirà gli esiti e gli sviluppi della progettazione.

RICERCA E COLLABORAZIONI

Si ritiene strategico e prioritario avviare dei percorsi di collaborazione con Università, Centri di Ricerca e altri soggetti finalizzate a migliorare e valorizzare la qualità dei nostri servizi.

- L'ASC ha in essere da anni una convenzione finalizzata ad accogliere studenti dell'Università degli Studi di Brescia (Corso di Laurea in Infermieristica e in Fisioterapia attraverso convenzione con ASST Cremona) coinvolti in tirocini formativi. L'obiettivo è consolidare la collaborazione con l'Università degli Studi di Brescia, estenderla su altri ambiti professionali, valorizzare la nostra sede (anche attraverso Open Day) e valutare ulteriori sviluppi e collaborazioni sia in termini di corsi di Laurea che di percorsi formativi rivolti anche a medici o figure manageriali.
- L'obiettivo nel lungo termine della ricerca è contribuire alla costituzione di un Centro di Ricerca dedicato a chi assiste gli anziani, al fine non solo di generare dati e conoscenza sui bisogni e le aspettative di questo target, ma anche di aprire uno spazio di dialogo e co-progettazione volto a rendere massimamente efficace e sostenibile l'offerta di servizi e prodotti in questo ambito. In particolare, temi centrali dell'osservatorio saranno le condizioni (socio -psicologiche, mediche, nutrizionali e tecnologiche) che possono sostenere un invecchiamento attivo e alleggerire il burden assistenziale dei caregivers che giocano un ruolo attivo.

L'ASC nel 2021 è stata coinvolta nella rete degli stakeholders del progetto "*Cremona Beside Caregivers: una ricerca per assistere chi assiste*" promosso dall'Università Cattolica del Sacro Cuore (capofila), il Politecnico di Milano – Polo territoriale di Cremona, il Comune di Cremona e la CCIAA, finanziato dalla Fondazione Comunitaria di Cremona. Nello specifico si tratta di una ricerca immaginata come la base strategica per realizzare un Centro di Ricerca dedicato all'assistenza ai caregivers dei seniors nel territorio che possa costituire l'occasione di un incontro (HUB) tra: Ricerca, Istituzioni, Aziende e

Cittadini nell'ambito del territorio al fine di uno sviluppo virtuoso dei servizi e delle iniziative dedicate a questa parte della popolazione.

Nel 2022 si svilupperanno le azioni propedeutiche alla realizzazione del progetto al quale l'ASC intende partecipare in termini di collaborazione e condivisione di conoscenze e competenze.

- L'ASC nell'erogazione dei suoi servizi, si avvale di rapporti convenzionali con l'ASST di Cremona. Obiettivo del 2022 sarà consolidare le collaborazioni in atto e sviluppare nuove aree di integrazione sia in ambito amministrativo, per valorizzare le competenze professionali specialistiche nei nostri territori, sia, soprattutto, a rinforzare l'integrazione in ambito sanitario e sociosanitario per garantire ai pazienti la continuità clinico-assistenziale, estendere ove possibile la filiera dei servizi dell'ASC e perseguire, nell'ambito delle proprie competenze professionali e mission strategiche, gli obiettivi di integrazione indicati nella riforma sociosanitaria regionale.

- Collegato all'Osservatorio della *Long Term Care (LTC)* del CERGAS Bocconi si è sviluppato da anni il Network dei 20 player più grandi del paese in ambito socio-sanitario che si incontrano periodicamente per fare *benchmarking* e *benchlearning* sui loro mix strategici e sugli spazi di innovazione disponibili. Il punto centrale è l'innovazione strategica dei servizi, sia per quanto riguarda la tipologia e il mix dei servizi che oggi servirebbero alle famiglie, sia per quanto riguarda il loro finanziamento. L'adesione al Network sociosanitario contribuirà favorevolmente allo sviluppo e rilancio dell'ASC sia attraverso il confronto tra professionisti che la valorizzazione del patrimonio di Cremona Solidale in termini di consolidamento che di sviluppo.

In ragione del perpetuarsi dell'estrema indeterminatezza del momento, il Consiglio di Amministrazione di Cremona Solidale si impegna a monitorare costantemente l'andamento economico-finanziario dell'Azienda rispetto a quanto previsto nel Budget 2022 e a relazionare periodicamente al Comune di Cremona l'evoluzione della stessa, per concordare eventuali interventi correttivi. Il piano di revisione del Budget 2022 prevede le seguenti scadenze:

- *monitoraggio al 31 marzo 2022 (aggiornamento aprile 2022);*
- *monitoraggi al 30 giugno 2022 (aggiornamento luglio 2022);*
- *monitoraggio al 30 settembre 2022 (aggiornamento ottobre 2022).*

