

19/02/2019 - 10.14

A.S.C. Cremona Solidale
CREMONA
Segreteria

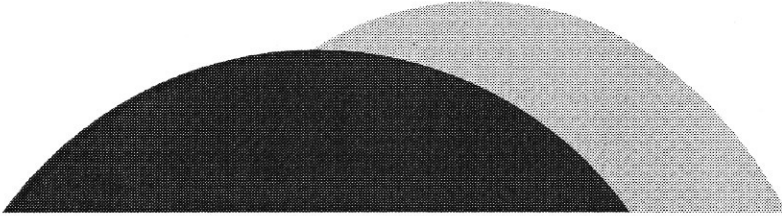
Protocollo N°: 00000699/00 rif. CBA/1471727
Data Movimento: 19/02/2019 - 10.14



AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA

-
- **Piano strategico aziendale:**
 - ***verifica triennio 2016-2018***
 - ***aggiornamento degli obiettivi triennio 2019-2021***

Approvato con delibera n.13 del 21 febbraio 2019



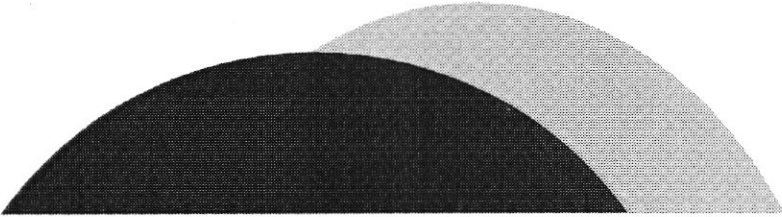
Macro-obiettivi aziendali per il triennio 2016-2018

1. Mantenimento della
qualità conseguita e
capacità di innovare i
servizi offerti

2. Favorire il benessere
organizzativo, nell'ottica
di "prendersi cura di
chi cura"

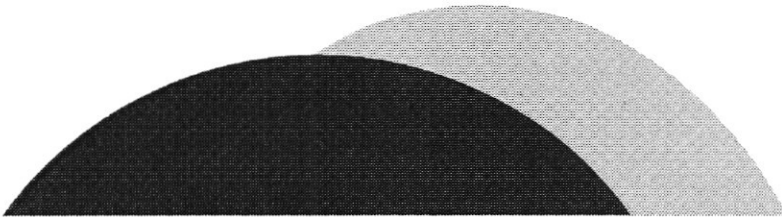
3. Utilizzo efficiente ed
efficace delle risorse
pubbliche disponibili

4. Valorizzare l'immagine
dell'Azienda e il suo
ruolo all'interno del
territorio



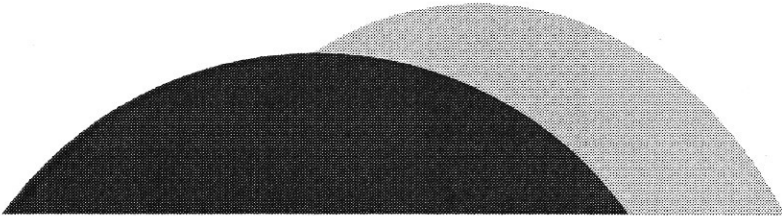
1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (1)

- ❖ Stringere alleanze con i principali interlocutori istituzionali per:
 - ✓ ampliare la gamma dei servizi offerti e adeguare il servizio Cure intermedie alle nuove regole del sistema regionale
 - ✓ completare la filiera produttiva per la non autosufficienza
 - ✓ facilitare le modalità di accesso alla rete dei servizi, prevedendo una semplificazione delle procedure tra i nodi della rete
 - ✓ semplificare le problematiche gestionali e organizzative connesse al distinto accreditamento dei servizi RSA
- ✓ *Attivazione gate unico alla rete dei servizi aziendali (funzione di orientamento / maggiore appropriatezza / continuità della presa in carico dentro e fuori l'Azienda)*
- ✓ *Sperimentazione Welfare di Comunità di via XI Febbraio, in attesa della realizzazione di 10 unità abitative aggiuntive (metà 2019) / Valutazione ed inserimento nuovi inquilini di Casa Barbieri*
- ✓ *Acquisizione ventennale dei 40 PL della RSA "B" di Fondazione Sospiro*
- ✓ *Partecipazione quale ente gestore alla riforma "pz cronico-fragile" di Regione Lombardia (ruolo di capofila dell'ATS "Rete Assistenza Cremonese")*
- ✓ *Avviato processo di apertura al mercato: riposizionamento servizi ambulatoriali; ADI e RSA Aperta erogati in regime privatistico*



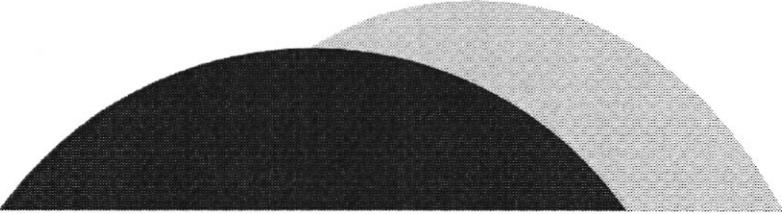
1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (2)

- ❖ Ridefinire i contenuti e le modalità di erogazione dei servizi per la disabilità, attraverso un completamento e/o potenziamento dei servizi esistenti (CDD e CSS)
 - ✓ *Avviato a termine un lungo e complesso percorso di esternalizzazione dell'area, coerentemente con le richieste regionali e del Comune di Cremona, in un'ottica di ridefinizione e qualificazione della rete dei servizi per i disabili (accordo con Fondazione IOS; Project financing gestione CDD1, CDD3 e CSS)*
- ❖ Sviluppare competenze sanitarie in ambito geriatrico, innovando l'approccio alle problematiche che gli operatori affrontano, attraverso interventi di formazione e l'adeguamento alle più recenti linee guida
 - ✓ *Gestione del PFA internamente, partendo da un'oggettiva misurazione dei bisogni formativi / Definizione di percorsi formativi "situati" sulla specifica realtà e finalizzati alla produzione di output da utilizzarsi nella pratica clinica ed assistenziale: protocollo cure palliative; protocollo di cura pz stato vegetativo; procedura per la gestione dell'ossigeno-terapia; linee guida terapia anti-micotica; protocollo gestione stomie intestinali e urinarie; etc.*



1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (3)

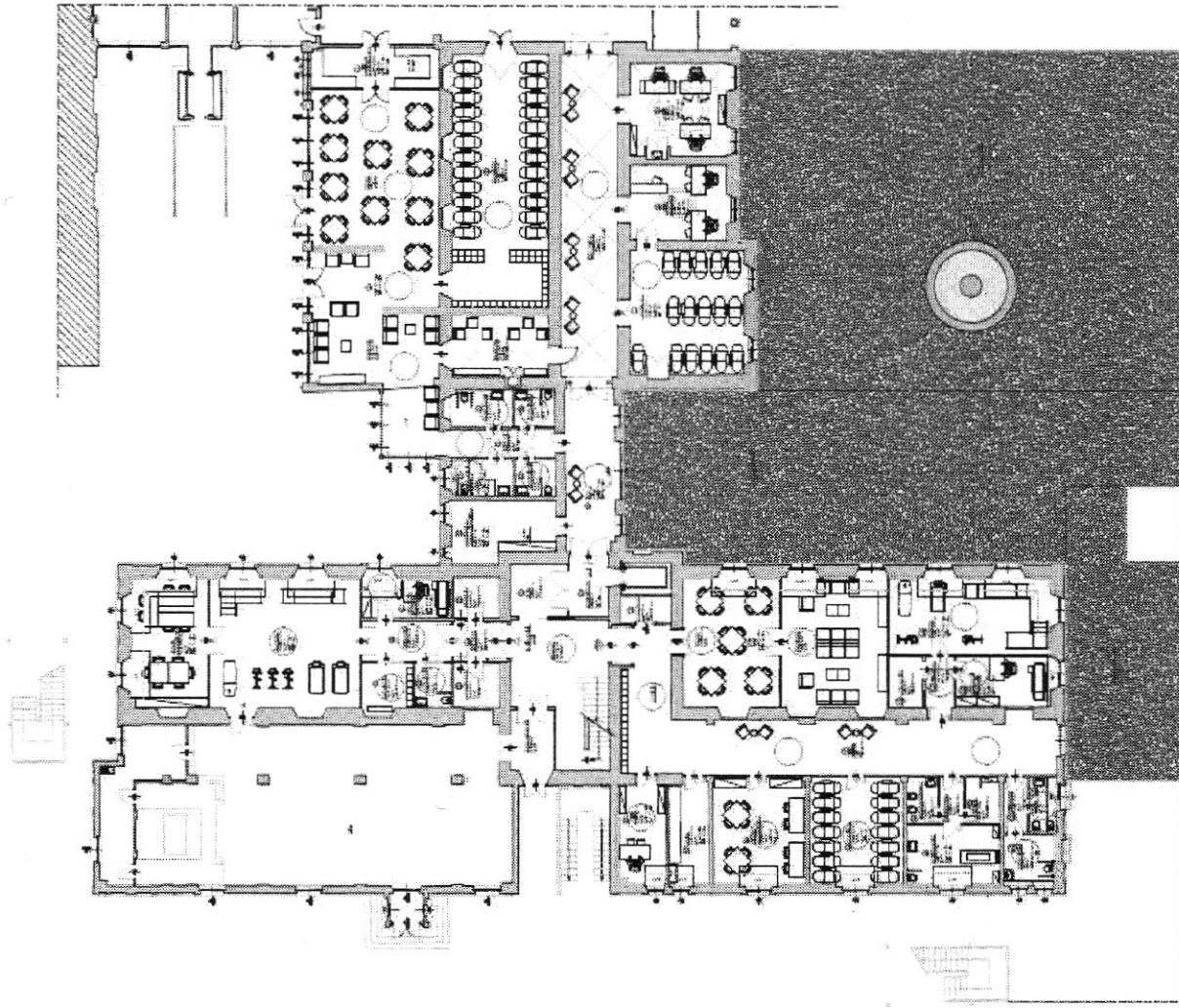
- ❖ Ridefinire la componente "educativa-relazionale" dei servizi, con un potenziamento di alcune figure professionali in termini di presenza e di una più efficace/incisiva programmazione delle attività svolte
- ✓ *Investimento formativo su tematiche relazionali, interne ed esterne i gruppi di lavoro, trasversale a tutte le figure professionali / Sperimentazione e modellizzazione scheda di valutazione "Qualità di vita" per gli ospiti delle RSA (percorso condiviso con altre strutture del territorio) / Potenziamento della presenza – in termini di ore – degli educatori nei diversi servizi aziendali / Sperimentazioni ad hoc: "C'eravamo tanto amati" – "Giardini sensoriali" – "Welfare di comunità"*
- ❖ Sostenere la nascita di comunità di pratica inter-professionali per la costruzione e la condivisione di saperi / Alleanze inter-istituzionali per la partecipazione ad attività di ricerca e sperimentazioni di natura sanitaria, assistenziale, riabilitativa e/o educativa
- ✓ *Organizzazione e partecipazione a convegni / Partecipazione ai seguenti progetti: "Risk management infezioni nelle RSA lombarde" quale ente di riferimento del territorio; Osservatorio LIUC; "Qualità nelle RSA" ARSAC-LIUC; Dementia Community Friendly*



1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (4)

- ❖ Elaborare ed avviare il piano di recupero e ristrutturazione dell'edificio storico, ex-portineria e Palazzina delle rose, con l'obiettivo di creare degli spazi più adeguati per i servizi già esistenti e/o di nuova costituzione
- ✓ *Nel corso del triennio sono state realizzate – in collaborazione con Fondazione Città di Cremona – operazioni utili a dare concretezza alla volontà del Sig. Luciano Somenzi (vendita all'asta dei gioielli; vendita all'asta mobilio e suppellettili; etc.) / Fondazione Città di Cremona ha avviato le procedure per l'aggiudicazione dei lavori di recupero dell'edificio di via Brescia, secondo un progetto concordato con gli operatori di Cremona Solidale e l'ATS Val Padana e che riguarderà l'ala sinistra dello stabile, al fine di:*
 - *mettere in sicurezza anti-sismica la zona dell'edificio che sarà occupata da servizi (residenziali e semi-residenziali)*
 - *migliorare la qualità degli ambienti, rendendoli più coerenti alle esigenze degli utenti e caratterizzandoli con elementi strutturali e finiture di pregio*
 - *predisporre al secondo piano dell'edificio (che – in questa fase – resterà a rustico) spazi da dedicare all'apertura di 10 mini-alloggi protetti per un'utenza anziana con bisogni sanitari ed assistenziali medi*

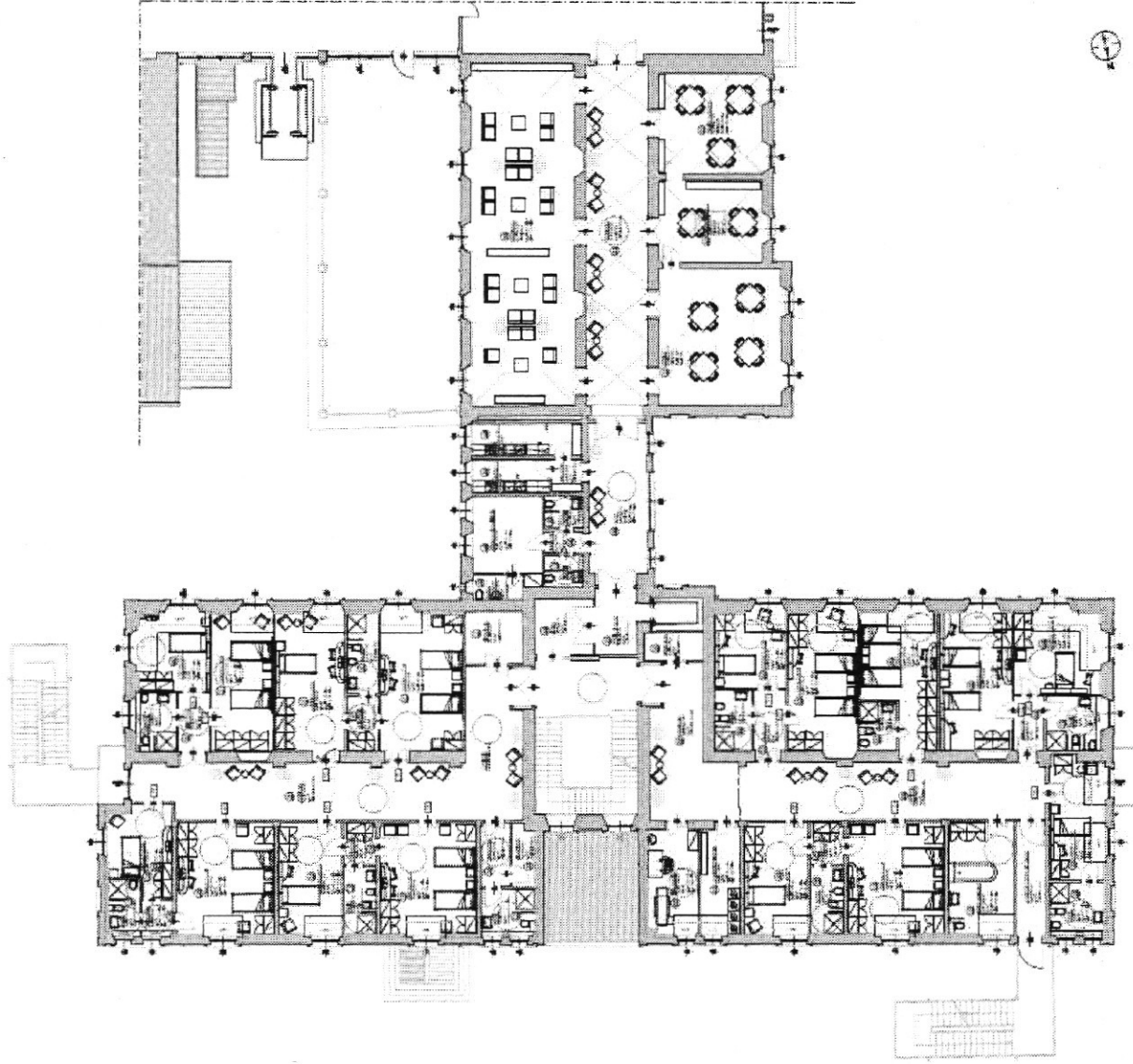
1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (5)



❖ Progetto recupero piano
terra edificio storico:

- ✓ Centro Diurno Soldi (40
posti)
- ✓ Centro Diurno Alzheimer
(20 posti)
- ✓ Chiesa

1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (6)



❖ Progetto recupero primo piano edificio storico:

✓ *Comunità Alloggio Duemiglia (24 PL, suddivise in camere doppie e singole, con bagni dedicati ogni due camere)*

1. Mantenimento della qualità e innovazione dei servizi (7)

In aggiunta a questo (tra gli altri) ...

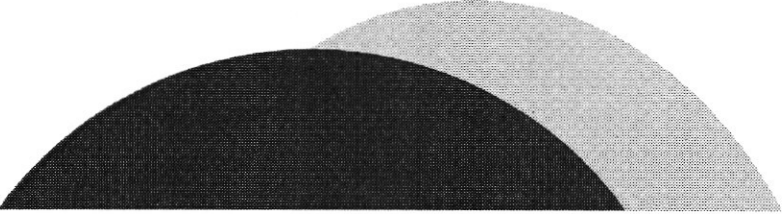
- ✓ *Esiti positivi dei questionari di gradimento (qualità percepita utenti)*
- ✓ *Certificazione ISO e valutazioni positive audit OdV / Cruscotto indicatori*
- ✓ *Interventi nuclei Alzheimer / Nodi equipotenziali / Sala polivalente ex-cucine e recupero uso giardino storico / Interventi manutentivi straordinari*

Prospettive triennio 2019-2021:

- ✓ *Conclusione percorso cessione servizi per la disabilità e focalizzazione nell'ambito dei servizi geriatrici: gestione del servizio SAD / sperimentazione sportello "badanti" in collaborazione con ACLI e Comune / riconoscimento 20 pl nucleo Alzheimer Presidio Somenzi e attivazione nucleo ad alta intensità*
- ✓ *Chiusura cantiere Palazzo Storico / Attivazione unità abitative al secondo piano (alloggi protetti) / Recupero "Palazzina delle rose" (possibile inserimento MMG) e trasferimento uffici amministrativi Palazzo Storico*

Fattori di rischio da presidiare:

- ✓ *Ipotesi di rimodulazione del sistema di offerta sul territorio di ATS*
- ✓ *Incertezza sulle sperimentazioni avviate (Cure Intermedie; RSA Aperta; Comunità Alloggio) e sulle mutevoli regole di sistema (riforma "pz cronico e fragile"; criteri di gestione delle liste d'attesa in capo agli enti gestori)*



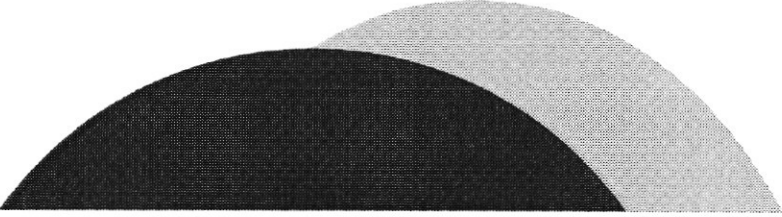
2. Benessere organizzativo e “prendersi cura di chi cura” (1)

- ❖ Predisporre un sistema per il monitoraggio delle principali metriche org.ve (infortuni; malattie; assenze; turnover; etc.) e utilizzare appropriati strumenti di ricerca finalizzati a misurare la qualità del rapporto “azienda-lavoratori”
 - ✓ *Somministrazione questionari (inizio 2016/inizio 2019) per misurare le principali determinanti del benessere org.vo*
 - ✓ *Produzione, monitoraggio e condivisione (a livello organizzativo e con le RSU-OOSS) dei dati riguardanti le assenze del personale (per servizio; durata media; cause)*
- ❖ Sperimentare soluzioni operative capaci di affrontare in modo coerente e strutturato le criticità organizzative emergenti nel corso di questi ultimi anni
 - ✓ *Elaborazione, sperimentazione e messa a regime di un turno di lavoro che – pur garantendo l’efficienza e l’efficacia org.va – consideri la necessità di recupero psico-fisico di operatori sempre più anziani*
 - ✓ *Partecipazione a progettualità territoriali in tema di “conciliazione vita-lavoro” (Fare Legami / Il tempo della cura)*
 - ✓ *Formazione ad hoc per singolo presidio RSA, al fine di favorire l’integrazione dei ruoli professionali e l’elaborazione di modelli gestionali e piani di lavoro coerenti con i specifici contesti di lavoro*

2. Benessere organizzativo e “prendersi cura di chi cura” (2)

- ❖ Sostenere la crescita professionale, le competenze e la motivazione di ciascun operatore attraverso ...
 - il miglioramento degli strumenti di comunicazione interni;
 - la predisposizione di un sistema di valutazione individuale, funzionale alla distribuzione della produttività aziendale e/o all'attribuzione di responsabilità organizzative, in un'ottica meritocratica;
 - il potenziamento dei percorsi di formazione offerti dall'Azienda per il consolidamento dei saperi professionali e lo sviluppo di competenze trasversali

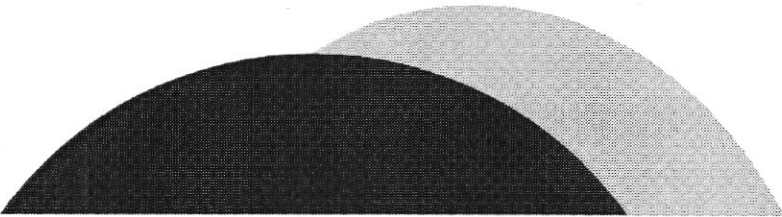
- ✓ *Introdotta (a partire dal 2017) un sistema di valutazione individuale – elaborato in modo partecipativo con le RSU aziendali – secondo un modello d'intervento (auto ed etero valutazione) volto a incentivare una maggiore consapevolezza dell'agire professionale e sostenere la motivazione*
- ✓ *Significativo investimento nella formazione, al fine di accrescere le competenze professionali (saper fare) e trasversali (saper essere) dei propri operatori, in particolar modo nell'esercizio 2017 al fine di colmare il debito formativo previsto dalla DGR n.2569 (ore formazione: 2016=2.384 / 2017=7.023 / 2018=4.828 / persone formate: 2016=316; 2017=1.167; 2018=1.009)*



2. Benessere organizzativo e “prendersi cura di chi cura” (3)

- ❖ Potenziare gli interventi di welfare aziendale:
 - proseguire negli investimenti già in atto sul tema della sicurezza sui luoghi di lavoro;
 - proseguire l'esperienza che ha portato all'ottenimento nel 2015 della certificazione WHP, ampliando e diversificando gli interventi di prevenzione sui temi della salute;
 - stipulare delle convenzioni a prezzi agevolati per i lavoratori ed i loro familiari con servizi interni ed esterni l'Azienda

- ✓ *L'Azienda ha partecipato alle tre annualità del progetto WHP – Regione Lombardia “Luoghi di lavoro che promuovono la salute” su diversi temi legati alla prevenzione ed al benessere (sana alimentazione; movimento ed attività fisica; lotta al fumo e all'abuso di alcool; sicurezza stradale; etc.)*
- ✓ *Si sono consolidate alcune iniziative, anche grazie alla collaborazione con realtà del Terzo settore (sportello di ascolto psicologico per i dipendenti; convenzioni con attività commerciali; visite senologiche gratuite; visite gratuite per il controllo dei nei; mercatino settimanale e pacchi di Natale con prodotti del territorio bio ed a km0; etc.)*
- ✓ *Investimenti in fattori produttivi (quali attrezzature sanitarie e sollevatori a soffitto) in grado di facilitare il lavoro degli operatori e preservarne la salute*



2. Benessere organizzativo e “prendersi cura di chi cura” (4)

In aggiunta a questo (tra gli altri) ...

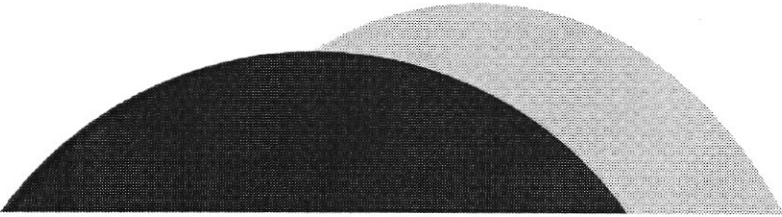
- ✓ Inserimento in organico dell'Assistente Sociale / Attivazione "Ufficio Formazione & Qualità"
- ✓ Elaborato un percorso di organizzazione a valere per il prossimo triennio, funzionale ad affrontare il cambio generazionale e il riposizionamento dei servizi in ambito geriatrico

Prospettive triennio 2019-2021:

- ✓ Avvio e conclusione del percorso di riorganizzazione aziendale
- ✓ Proseguire il – lento, ma necessario – passaggio ad una cultura più manageriale nella gestione delle risorse umane
- ✓ Consolidare la presenza di alcune figure professionali: esperto IT / Medici dipendenti (in collaborazione con scuole di specializzazione universitaria)
- ✓ Prosecuzione degli investimenti pro-salute dipendenti (sollevarli a soffitto)

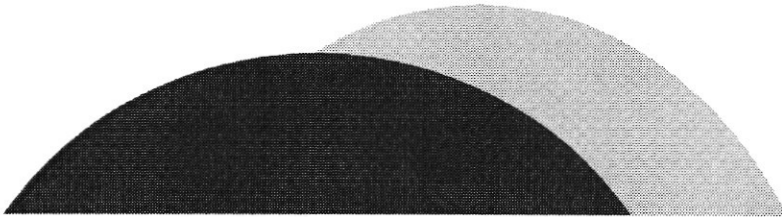
Fattori di rischio da presidiare:

- ✓ Mercato competitivo che richiede più flessibilità e meno burocrazia
- ✓ Mercato del lavoro caratterizzato dalla penuria di figure sanitarie
- ✓ Quadro demografico organizzativo caratterizzato da un'elevata età media e conseguenti impatto sul lavoro (assenze; Legge 104; limitazioni)



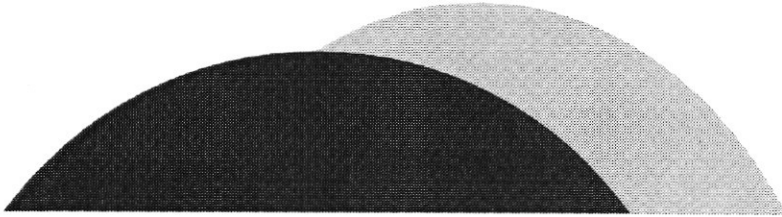
3. Utilizzo efficace ed efficiente delle risorse pubbliche disponibili (1)

- ❖ Definire ed implementare un sistema informativo (un c.d. "cruscotto direzionale") in grado di monitorare le performance conseguite e supportare il processo decisionale
- ✓ *Nonostante permanga una resistenza culturale verso una lettura critica del dato, nel triennio si sono avviate sperimentazioni volte a diffondere un più consapevole utilizzo degli strumenti informativi disponibili, attraverso la produzione di periodici report (economici, organizzativi e assistenziali) per singole aree di responsabilità*
- ❖ Potenziare e migliorare il sistema di Contabilità Analitica attualmente in uso (ridefinizione del sistema di ribaltamento dei ricavi e dei costi) con l'obiettivo di implementare nel medio-lungo termine un efficiente ed efficace Controllo di Gestione
- ✓ *Se l'utilizzo della Co.An. è un fatto consolidato (anche se ancora vissuto più come qualcosa di competenza del vertice aziendale e comunque non sufficientemente supportato dal software in uso), l'introduzione di un sistema di Controllo di Gestione con effettive ricadute org.ve (per esempio budgeting) è un percorso a venire, che richiederà un profondo ricambio culturale (in un'ottica di manageriale) e generazionale*



3. Utilizzo efficace ed efficiente delle risorse pubbliche disponibili (2)

- ❖ Fare maggiore chiarezza rispetto al "chi fa, che cosa", ai confini di responsabilità, all'assegnazione di obiettivi quantificati e misurabili per ciascuna posizione apicale presente nella struttura, allo sviluppo e consolidamento di competenze manageriali diffuse
- ✓ *Oltre al già citato sistema di valutazione e agli investimenti nella formazione, nel triennio si è esplicitato il percorso di assegnazione (attraverso un approccio condiviso e partecipato) e monitoraggio di obiettivi individuali per le posizioni apicali dell'org.ne*
- ❖ Verifica del piano di esternalizzazione di alcuni servizi e valutazione dei costi/benefici derivanti dalle scelte effettuate; revisione dei contratti per l'acquisto di beni e servizi
- ✓ *Si sono conseguiti dei risparmi nella conduzione di alcune gare per l'assegnazione di beni e servizi, attraverso l'attenta predisposizione di un capitolato di gara in grado di coniugare efficienza e qualità del bene/servizio acquistato / Costante attività di monitoraggio del rapporto di fornitura, in un'ottica di partnership tra le parti*



3. Utilizzo efficace ed efficiente delle risorse pubbliche disponibili (3)

In aggiunta a questo (tra gli altri) ...

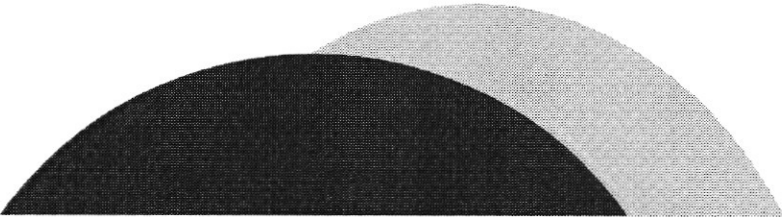
- ✓ *Si sono consolidate ottime performance economico-finanziarie, in un quadro gestionale complesso e mantenendo elevati livelli di performance qualitativi (servizi offerti; benessere lavorativo) e contenimento delle rette*
- ✓ *Avviati percorsi di revisione di alcuni processi e fattori produttivi, con l'obiettivo di renderli più efficienti e – in alcuni casi – generare risparmi economici (esempio: reingegnerizzazione produzione e archiviazione documenti; progetto LED per risparmio energetico)*
- ✓ *Utili utilizzati per la definitiva copertura delle perdite pregresse, la ricostituzione di riserve e il reinvestimento in servizi e strutture dell'Azienda*

Prospettive triennio 2019-2021:

- ✓ *Focalizzare gli sforzi su un efficace ed efficiente governo di alcune voci di costo (manutenzioni; utenze; personale dipendente e non dipendente) garantendo comunque medesimi livelli di qualità dei servizi*

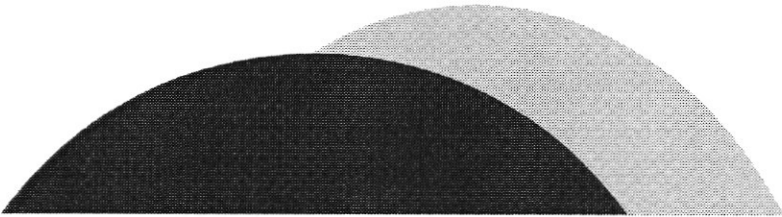
Fattori di rischio da presidiare:

- ✓ *L'assenza di un Direttore Amm.vo e il veloce ricambio della dirigenza depotenzia l'efficacia dei percorsi di cambiamento organizzativo proposti*
- ✓ *Monitorare l'impatto derivante dall'assetto istituzionale attualmente in uso sui processi produttivi e sui relativi costi*



4. Valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Azienda (1)

- ❖ Migliorare la visibilità e il posizionamento di Cremona Solidale, potenziandone il ruolo all'interno del sistema di welfare locale e svecchiandone il brand attraverso la definizione di un piano di comunicazione integrato, capace di utilizzare in modo sinergico i vari canali disponibili
- ✓ *Interventi di comunicazione istituzionale realizzati nel triennio:*
 - *definita un'identità ad hoc per gli ambulatori poli-specialistici, con un proprio marchio e una propria comunicazione (sito internet e depliant)*
 - *rivisto il piano di comunicazione – in un'ottica integrata e coerente – per i servizi dedicati agli anziani (sito internet, pagina facebook, locandine e depliant)*
 - *rivista la struttura ed i contenuti del Bilancio Sociale, in un'ottica di maggiore chiarezza ed accountability nei confronti dei principali portatori d'interessi*
 - *organizzati incontri sul territorio ("Cremona Solidale informa" nei Comitati di Quartiere; "Dementia Community Friendly") in un'ottica di migliore conoscenza dei servizi offerti e promozione dei corretti stili di vita tra i cittadini over 65 (vedasi depliant prevenzione cadute e Alzheimer)*
 - *migliore collaborazione con i mass-media locali (quotidiani e TV) ed adeguata visibilità delle iniziative realizzate dall'Azienda (eventi, mostre, convegni, etc.)*



4. Valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Azienda (2)

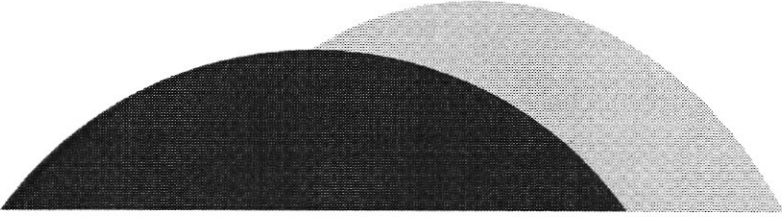
❖ Consolidare i rapporti di collaborazione con le varie espressioni del non-profit cittadino, per incrementare quantitativamente e qualitativamente la presenza di volontari all'interno dell'Azienda; prevedere degli investimenti di medio-lungo periodo (in termini di promozione, formazione e affiancamento, co-progettazione e ricerca congiunta di finanziamenti)

✓ *Rafforzati i rapporti di collaborazione con il volontariato attraverso l'organizzazione di eventi per i lavoratori e/o gli ospiti, secondo la filosofia del c.d. "Baratto Sociale". Principali iniziative realizzate:*

- *progetto welfare di comunità sul complesso di via XI febbraio (Civico 81; Liceo artistico; scuola elementare Aporti; etc.)*
- *progetto "C'eravamo tanto amati" con il contributo di Fondazione Città di Cremona*
- *progetto "Caregiver 2018" con ASST di Cremona e casa circondariale*
- *progetto di rete "Portineria Sociale" avviato grazie al recupero della ex-portineria di via Brescia*
- *progetto "Distretto Agricolo Solidale Cremonese" (Filiera Corta Solidale)*
- *collaborazioni costanti con il Museo della civiltà contadina "Cambonino", il coro "Costanzo Porta", l'associazione "Dal naso al cuore VIP", etc.*
- *partecipazione al progetto nazionale "Servizio Civile"*
- *partecipazione dell'Azienda alla Festa del Volontariato di CISVOL*

4. Valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Azienda (3)

- ❖ Potenziare le collaborazioni con università, istituti professionali ed enti di formazione, che vedono Cremona Solidale quale sede per lo svolgimento di tirocini, stage e borse lavoro
- ✓ *Convenzioni con le seguenti realtà: Istituto Ghisleri (ragioneria) ed Einaudi (servizi sociali) di Cremona; tirocini ASA/OSS; Università di Bergamo (scienze dell'educazione), Università di Brescia (fisioterapia e infermieristica), Università di Trento (sociologia); tirocini scuole di counseling*
- ✓ *Organizzazione di convegni:*
 - *"Cure intermedie ed RSA alla prova del riordino del SSR"*
 - *"Alzheimer verso la cura di ciò che la demenza non può cancellare"*
 - *"Movimentazione pazienti tra passato e futuro: esperienze a confronto"*
 - *"Welfare di Comunità e anziani"*
 - *"Di storie, racconti e altre narrazioni: l'affettività possibile degli anziani"*
- ✓ *Partecipazione al Forum della Non Autosufficienza e al Convegno della Società Italiana di Psicologia di Comunità, con la presentazione di proprie esperienze in alcuni workshop tematici*
- ✓ *Interviste ed articoli sulle riviste di settore "Sesta Stagione", "Residenze Sanitarie" e "Dimensione Assistenza" e sulla pubblicazione elettronica "Comunità Imperfette" – SIPCO, Università di Palermo, Università di Bologna*



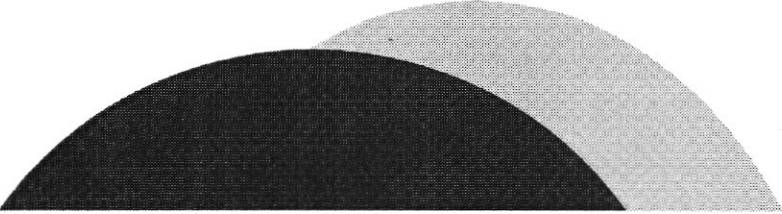
4. Valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Azienda (4)

❖ Sviluppare un programma di raccolta fondi (ricerca di sponsorizzazioni; partecipazione a bandi di finanziamento; organizzazione di eventi sociali; etc.) ancorato alla realizzazione di specifici progetti – finalizzati alla sperimentazione di nuovi modelli di assistenza e presa in carico dei bisogni degli ospiti – per il rilancio di una nuova stagione filantropica cittadina

✓ *Si è potenziata l'attività di fundraising (nonostante la nostra natura giuridica non facilita fiscalmente le donazioni) raccogliendo tre importanti liberalità da parte di soggetti privati, che si vanno ad aggiungere al lascito del Sig. Luciano Somenzi:*

- 150.000 euro destinati alla trasformazione delle ex-cucine in una sala polivalente
- 70.000 euro destinati alla realizzazione dei "Giardini Sensoriali" lato nord della Palazzina Somenzi – lato nord
- 500.000 euro (in qualità di legato) lasciati in eredità dalla Dott.ssa Lidia Azzolini

Parallelamente a questo, nel triennio si sono registrate donazioni (di denaro e/o beni) di più piccolo importo per circa 19.000 euro, che comunque sono importanti segnali della fiducia che la cittadinanza nutre verso l'Azienda.



4. Valorizzare l'immagine e il ruolo dell'Azienda (5)

Prospettive triennio 2019-2021:

- ✓ Consolidare i rapporti di collaborazione con il mondo del Terzo Settore e il Servizio Civile, garantendo una presenza strutturata di volontari all'interno dell'organizzazione dei servizi
- ✓ Potenziare il ruolo di Cremona Solidale nel territorio, ampliando ancora di più le occasioni di informazione e confronto con i cittadini in un'ottica di promozione dei temi riguardanti il benessere e la salute degli anziani e dei loro familiari
- ✓ Potenziare le collaborazioni con il mondo accademico e della ricerca, per sperimentare protocolli/buone prassi innovative, partecipare a studi comparativi, sviluppare competenze specialistiche (sanitarie, riabilitative, assistenziali ed educative) in ambito geriatrico
- ✓ Rafforzare la raccolta fondi da privati cittadini e sponsor, finalizzandola alla realizzazione di specifiche progettualità ("adozione di buone cause")

Fattori di rischio da presidiare:

- ✓ Scarso ricambio generazionale tra i volontari, che risultano essere sempre più anziani
- ✓ L'assenza sul territorio cremonese di realtà universitarie e/o scientifiche dedicate al tema della non-autosufficienza e cura dell'anziano