



Piano programma 2019

Seconda versione aggiornata
Febbraio 2019

Approvato con delibera n. 14, del 21/02/2019

La definizione del "Piano programma 2019" poggia le basi su tre presupposti importanti (esterni ed interni Cremona Solidale):

- l'esigenza di completare il percorso avviato con il "Piano strategico 2016-2018" e la definizione di un "Piano strategico 2019-2021" che tenga conto degli obiettivi perseguiti nel corso del precedente triennio e del nuovo contesto (endogeno ed esogeno) in cui opera l'Azienda;
- la necessità di definire ed avviare in alcune sue parti un percorso di riorganizzazione aziendale, considerando i cambiamenti che già da quest'anno - e ancor più nei prossimi anni - stanno caratterizzando l'assetto org.vo di Cremona Solidale (vedasi allegato);
- la necessità di assolvere a quelli che sono gli indirizzi annualmente contenuti nel DUP - Documento Unico di Programmazione del Comune di Cremona ("socio unico" dell'ASC Cremona Solidale) e di definire un piano d'azione coerente con gli indirizzi di gestione del Sistema Sanitario e Sociosanitario annualmente definiti da Regione Lombardia.

Tutto ciò premesso, un primo step di analisi è rappresentato dalle **modalità di impiego dell'utile 2017** che il Consiglio di Amministrazione ha destinato per un 81% (ossia per una cifra pari a circa 400.000 euro, a cui si devono aggiungere circa 24.000 euro residuati dall'utile 2016) a "Fondo per investimenti e progettualità", in parte realizzati nel corso dell'esercizio ed in parte in fase di realizzazione. Nello specifico, al 30/11/2018 la situazione di questo Fondo può essere così rappresentata:

- interventi strutturali nell'edificio storico "Palazzo Soldi" per il trasferimento temporaneo dei due CDI (in fase di realizzazione / stanziati 50.000 euro);
- potenziamento della rete WiFi presso le Cure Intermedie e la Sala Benaco, anche ad uso degli utenti esterni (16.000 euro);
- acquisto strumentazioni sanitarie (26.500 euro);
- acquisto strumentazioni non sanitarie: progetto risparmio energetico illuminazione LED (in fase di realizzazione / stanziati 160.000 euro)
- acquisto strumentazioni non sanitarie: aggiornamento hardware e software sistema DESIGO Siemens per la Palazzina Azzolini e le Cure Intermedie (in fase di realizzazione / 40.000 euro)
- interventi strutturali presso la reception e portineria delle Cure Intermedie (1.500 euro)
- interventi strutturali Palazzina Mainardi: installazione sollevatori a soffitto in 3 nuclei (in fase di realizzazione / 6.000 euro + 24.000 euro residuo utile 2016);
- interventi strutturali Palazzina Mainardi: sostituzione porte (somma stanziata per il 2019 / 100.000 euro).

Ripercorrendo invece le singole **macro-aree definite nel "Piano strategico 2016-2018"** (Figura 1) i principali obiettivi che l'Azienda deve perseguire nel corso dell'esercizio 2019 possono essere così riassunti:

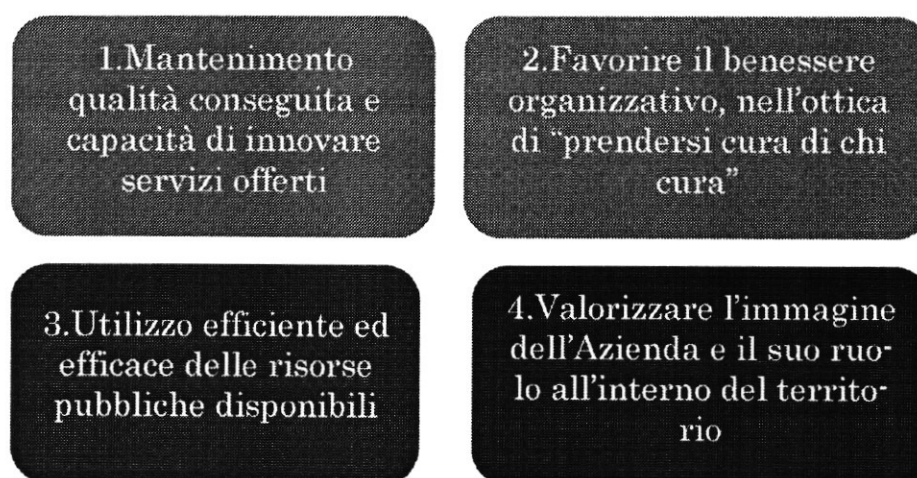
1) Mantenimento della qualità conseguita e capacità di innovare i servizi offerti

- a) Gestire la transizione amministrativo-gestionale dei servizi afferenti l'area disabilità al di fuori del pacchetto di offerta di Cremona Solidale, coerentemente con le indicazioni regionali in merito alla coincidenza tra "ente titolare di accreditamento" ed "ente

gestore" e con l'obiettivo di riposizionare l'Azienda sull'offerta socio-sanitaria (residenziale e non) dedicata alla popolazione anziana. Nello specifico, si dovrà portare a regime:

- l'acquisizione del CCD2 di via Mincio da parte di Fondazione Istituto Ospedaliero Sospiro Onlus;
- l'acquisizione del CCD1 di via Platani, del CCD3 di via Tofane e della CSS di via Cattaro alla società che risulterà vincitrice della procedura aperta con formula della finanza di progetto (gestione dei servizi e ristrutturazione/riqualificazione degli immobili).

Figura 1 *Macro-aree strategiche triennio 2016-2018*



b) Valutare la sperimentazione realizzata nel biennio 2017/2018 sul complesso di via XI Febbraio (welfare di comunità; protocollo operativo con Fondazione Città di Cremona e Comune) ed implementare attività/interventi funzionali al consolidamento dei risultati raggiunti (gestione delle domande di ingresso negli appartamenti di Casa Barbieri; accompagnamento degli inquilini all'inserimento abitativo; presidio sociale del complesso abitativo e di quartiere); confronto con Fondazione Cariplo - Area Servizi alla persona per definire una collaborazione sui temi dell'*housing sociale*. Valutare la possibilità di applicare lo stesso modello per la gestione dell'assegnazione degli alloggi del complesso di Casa Elisa Maria, attualmente gestiti dal Comune.

c) Elaborare un progetto assistenziale (piani di lavoro; protocolli ad hoc) ed organizzativo (professionisti coinvolti; interventi formativi specifici) funzionale all'attivazione di un nucleo speciale ad alta intensità presso il piano terra del Presidio Somenzi, dedicato alla presa in carico di pazienti con un elevato bisogno sanitario (per esempio SLA o stati vegetativi).

d) Valutare la prosecuzione del progetto che vede l'Azienda quale soggetto capofila dell'ATS "Rete Assistenza Cremonese" in veste di ente gestore dei pazienti cronico-fragili, alla luce dell'evoluzione della riforma stessa e di un suo possibile sviluppo nel settore socio-sanitario, più coerente all'ambito d'azione proprio di Cremona Solidale.

e) Restituire (attraverso l'organizzazione di un convegno e di una mostra) gli esiti raggiunti con il progetto educativo "C'eravamo tanto amati" (realizzato in collaborazione con Cooperativa Società Dolce, Liceo Artistico Stradivari, Centro Fumetto "Andrea Pa-

zienza", il Museo del Cambonino) che - partendo dalle storie d'amore dei nostri ospiti - si era dato l'obiettivo di ridurre il divario tra "il prima" ed "il dopo" l'ingresso in struttura e richiamare l'attenzione su un argomento particolarmente delicato (ma basilare per la qualità della vita delle persone) qual è l'affettività nella quarta età.

f) Consolidare l'organizzazione (attraverso la stabilizzazione in pianta organica dell'Assistente Sociale) e le modalità di lavoro (revisione della scheda di valutazione dei bisogni e dei criteri di costruzione delle liste di attesa; sviluppo di alleanze con i soggetti terzi operanti nel settore socio-sanitario) dell'UO dedicata all'accesso ai servizi aziendali, alla gestione dei rapporti con gli utenti/familiari (Punto Info e URP) e alla presa in carico della persona anziana (*case e community care*).

g) Partendo dalle difficoltà incontrate lo scorso anno nel giungere alla definizione di un protocollo d'accoglienza e presa in carico dei nuovi utenti in RSA (emersione di differenti approcci al tema coesistenti in l'Azienda), si ribadisce la necessità di darsi un *modus operandi* condiviso ed uniforme nella gestione di un momento particolarmente "critico" nella relazione tra Azienda, parenti ed operatori.

h) Nel corso del 2019 Cremona Solidale parteciperà all'attività di ricerca "Gli indicatori sulla qualità intrinseca" promossa da ARSAC e Università LIUC di Castellanza che - inserendosi nel più ampio progetto "Il sistema della qualità nelle RSA della Provincia di Cremona" - si pone l'obiettivo di misurare la qualità intrinseca dei servizi erogati, analizzando tre macro-aree:

- area degli standard strutturali (camere; aree comuni; impianti; arredi; spazi esterni; accessibilità);
- area degli standard organizzativi (standard gestionali; servizi facoltativi ed erogazione assistenza; assenteismo e turnover; formazione; sicurezza; partecipazione, comunicazione e gradimento);
- area dei servizi alberghieri (servizio lavanderia; servizio ristorazione; servizio pulizia e sanificazione degli ambienti).

i) Procedere – in base a quelle che saranno le indicazioni operative fornite da ATS Val Padana – alla richiesta di riconoscimento in termini contrattuali dei n.20 PL Alzheimer già presenti nei nuclei speciali della Palazzina Somenzi (così come previsto dalla delibera regionale XI/1046 del 17/12/2018 pag. 126 e ss.)

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

a) Definire un Piano Formativo Aziendale per il biennio 2019-2020 che – nel solco di quanto realizzato in questi anni e partendo da un'analisi quali-quantitativa del fabbisogno espresso internamente – sia in grado di supportare i cambiamenti che il settore richiede, in termini di competenze da aggiornare, che di motivazioni da sostenere:

- sviluppo di competenze professionali, con l'obiettivo di dare strumenti conoscitivi adeguati per affrontare i nuovi bisogni dell'utenza e favorire l'integrazione tra le figure sanitarie, assistenziali ed educative coinvolte (gestione clinica ed assistenziale del paziente con SLA; utilizzo corretto degli ausili; medicazioni avanzate in RSA; etc.);
- sviluppo di competenze organizzative e relazionali, in grado di sostenere l'azione del singolo professionista, migliorare il contesto lavorativo e prevenire fenomeni di *burn*

out (la comunicazione e gestione dei conflitti con utenti e parenti; l'efficace ed efficiente organizzazione del lavoro di equipe; *problem solving* e gestione delle emergenze in reparto; etc.);

- sviluppo di competenze educativo-sociali diffuse, in grado di favorire l'integrazione tra figure professionali che operano con gli ospiti dell'Azienda (nei differenti servizi semi-residenziali e residenziali) e migliorarne la qualità di vita anche da un punto di vista relazionale-emotivo;

- privilegiare un modello formativo sul campo che, partendo dai concreti vissuti lavorativi, fornisca modelli interpretativi e supporti l'elaborazione di soluzioni immediatamente spendibili (elaborazione di protocolli socio-sanitari; ridefinizione di procedure e piani di lavoro; sperimentazione di differenti tecniche di comunicazione tra colleghi; etc.).

b) Proseguire il lavoro di formazione/azione realizzato nel 2017 nel Presidio Somenzi e nel 2018 nel Presidio Azzolini replicandolo per il 2019 nel Presidio Mainardi, con l'obiettivo di revisionare – attraverso un percorso partecipato e situato sulla singola realtà di reparto – i piani di lavoro utilizzati, in un'ottica di miglioramento delle prestazioni erogate e della collaborazione/integrazione tra professionisti.

c) Verificare ed aggiornare il sistema di valutazione del personale dipendente adottato e re-introdotto da alcuni anni, con l'obiettivo di rendere lo stesso più efficiente (in termini di semplicità di utilizzo) e più efficace (in termini di precisione e significatività) rispetto alla misurazione delle performance individuali e delle performance organizzative, anche alla luce da quanto previsto nei CCNL Funzioni Locali e Sanità Pubblica.

d) Consolidare gli interventi realizzati nel triennio 2016-2018 a sostegno del benessere organizzativo e della promozione dei corretti stili di vita tra i lavoratori dell'Azienda. In particolar modo nel 2019 sarà necessario tra gli altri:

- misurare (dopo le rilevazioni effettuate ad inizio 2016) la *people satisfaction* e lo stress lavoro-correlato;
- investire ulteriormente in attrezzature ed ausili per facilitare la movimentazione degli ospiti e ridurre il rischio di affaticamento muscolo-scheletrico degli operatori.

3) Utilizzo efficiente ed efficace delle risorse pubbliche disponibili

a) Avviare il percorso di riorganizzazione così come descritto nel progetto allegato, in particolar modo rispetto a questi step intermedi:

- attivazione della Direzione SITRA, con la riorganizzazione dell'Ufficio Risorse Umane e del livello intermedio socio-sanitario;
- ridefinire attraverso la stesura di aggiornate *job description* i compiti ed i confini di responsabilità interni l'organizzazione e tra figure professionali.

b) Rinforzare l'utilizzo dei dati a supporto dei processi decisionali e gestionali, coerentemente con l'assetto organizzativo e di responsabilità di cui al punto precedente. Infatti, i limiti che ancora si riscontrano all'interno di Cremona Solidale rispetto ad un'effettiva introduzione del Controllo di Gestione sono riconducibili a tre questioni:

- il perdurare di "aree grigie" di responsabilità a livello organizzativo;

- un sistema informativo non sufficientemente adeguato alla produzione, rielaborazione e diffusione delle informazioni;
- una cultura (professionale ed aziendale) non sempre abituata alle logiche ed ai tempi del sistema di *reporting*.

c) Potenziare l'utilizzo dell'Information Technology a supporto dei processi produttivi aziendali. Nel far questo sarà necessario:

- proseguire negli investimenti avviati negli scorsi anni, in termini di hardware e software;
- inserimento in pianta organica di un ingegnere informatico preposto alla strutturazione e manutenzione di tutto quanto afferisce all'IT aziendale (compresi social media e sito internet) e la gestione dei rapporti con CBA.

d) Proseguire il percorso di formazione/azione "Reingegnerizzazione delle procedure amministrative e di gestione del protocollo" avviato nel 2018 e che aveva l'obiettivo di semplificare e ridurre la burocrazia. Quest'anno ci si è focalizzati sulla definizione condivisa di regole per la corretta produzione, trasmissione ed archiviazione dei documenti. Nel biennio 2019/2020 sarà necessario programmare degli interventi finalizzati a:

- ridefinire il titolare per una più efficiente gestione dei documenti;
- riorganizzare gli archivi per aree funzionali (regole condivise di archiviazione; gestione degli scarti; digitalizzazione).

e) Realizzare il progetto di riqualificazione energetica finanziato con parte dell'utile 2017 e che vedrà la sostituzione delle lampade attualmente in uso con lampade LED nelle zone esterne gli edifici (parcheggi; giardino; viali esterni) e nei sotterranei; misurazione del risparmio energetico effettivamente conseguito nel corso di un anno.

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

a) Proseguire e consolidare le partnership condivise con alcune realtà pubbliche e del Terzo Settore cremonese. In particolar modo il 2019 ci vedrà coinvolti in queste attività:

- partecipazione al progetto "Dementia Community Friendly – Comunità Amica della Demenza" per la promozione di una cultura diffusa sul tema dell'Alzheimer e l'abbattimento dei pregiudizi che ancora permangono su questa malattia;
- partecipazione al progetto "Filiera Corta" per la promozione dei corretti stili di vita sui temi della sana alimentazione e la valorizzazione dei prodotti del nostro territorio;
- partecipazione al progetto "Portineria Solidale" per la promozione del volontariato all'interno di Cremona Solidale e l'apertura delle nostre strutture alla cittadinanza.

b) Consolidare gli strumenti di comunicazione attualmente in uso:

- sito aziendale (nella nuova versione attiva nel primo trimestre 2019) e social media (pagina Facebook);
- produzione e distribuzione di materiale informativo di natura istituzionale (depliant e Bilancio Sociale 2019);
- organizzazione di eventi (convegni; feste e manifestazioni aperte alla città; incontri di quartiere);

- partnership con il quotidiano "La Provincia" per realizzare tre uscite (nel periodo dicembre 2018 – giugno 2019) volte a garantire una migliore divulgazione delle iniziative proposte da Cremona Solidale ed offrire ai lettori un servizio informativo sui temi riguardanti la salute degli anziani.

c) Affiancare e sostenere il Comitato Parenti nel farsi organizzatore e promotore di momenti di confronto con i famigliari dei nostri utenti, per affrontare – attraverso un percorso di mutuo-auto-aiuto supportato da professionisti – quelle che sono le più ricorrenti problematiche legate all'inserimento di un proprio caro in struttura e all'accettazione della sua malattia/morte.

d) Preseguire la più che positiva esperienza che ha visto l'impiego di alcuni giovani del Servizio Civile nei servizi aziendali, con ruoli di affiancamento e supporto nello svolgimento di attività a favore degli anziani ospiti di Cremona Solidale. Il "valore aggiunto" di questa presenza può essere letto sotto vari punti di vista: a) offrire occasioni di incontro tra differenti generazioni; b) dare l'opportunità ai giovani di acquisire competenze poi spendibili in costesti lavorativi; c) arricchire la quotidianità dei nostri utenti di attività altrimenti non realizzabili.

e) Sottoscrivere un accordo di collaborazione con ACLI e Comune di Cremona per la definizione condivisa di percorsi formativi per le assistenti di cura (le c.d. "badanti") e la gestione dell'incontro domanda-offerta, per garantire - ove richiesto e necessario - un rientro al domicilio tutelato.

Allegato:

- Progetto di riorganizzazione aziendale e dei servizi