

Piano programma 2018

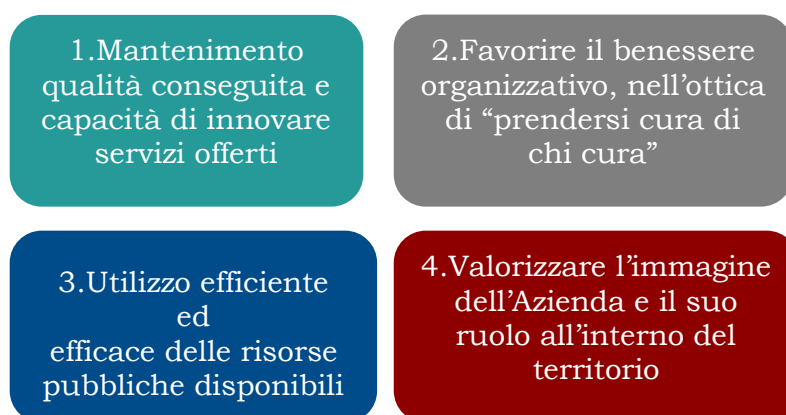
La definizione del “Piano programma 2018” (che si inserisce in modo coerente e continuativo con quelli che erano stati individuati come i principali filoni strategici per il triennio 2016-2018) deve partire da un’oggettiva e puntuale verifica su quanto si è riusciti a fare nel corso dell’esercizio 2017 e su quelle che sono state le criticità emerse nella fase di implementazione degli obiettivi, al fine di individuare – ove possibile – azioni correttive da realizzarsi nel corso del 2018.

Un primo step di analisi è rappresentato dalle **modalità di impiego dell’utile 2016** che il CDA ha destinato per un 95% (ossia per una cifra pari a circa 321.000 euro) a Fondo per investimenti e progettualità, in parte realizzati nel corso dell’anno ed in parte in fase di realizzazione. Nello specifico, al 31/12/2017 la situazione di questo Fondo poteva essere così rappresentata:

- realizzazione primo lotto giardini per i nuclei Alzheimer (circa 42.000 euro);
- realizzazione tensostruttura parco (circa 28.000 euro);
- investimenti in IT (circa 56.000 euro, di cui 36.000 utilizzati nel 2017 e 20.000 per il 2018);
- nodi equipotenziali Palazzine Somenzi e Mainardi (circa 100.000 euro per lavori già assegnati e programmati nel 2018);
- ristrutturazione ex-portineria (circa 49.000 euro per lavori già assegnati e programmati nel 2018);
- installazione sollevatori a soffitto in tre nuclei RSA (circa 46.000 euro non ancora assegnati).

Ripercorrendo invece le singole **macro-aree definite nel “Piano strategico 2016-2018”** i principali risultati conseguiti nel corso del 2017 possono essere così riassunti:

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



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

a) Sono state definite alleanze di m-1 periodo con altri attori del territorio, con l’obiettivo di ampliare i servizio offerti e/o realizzare sperimentazioni sociali. Rientrano in questo ambito le seguenti attività:

- intervento di welfare comunitario sul complesso di via XI febbraio, coordinato con il progetto Fare Legami e che è stato preliminare alla definizione di un protocollo operativo a valere per il 2018 e che vedrà coinvolti Cremona Solidale, Fonda-

zione Città di Cremona e Amministrazione Comunale. Nell'ambito di questa progettualità, si sono attivate collaborazioni con altre realtà che operano nel centro storico di Cremona;

- Cremona Solidale si è fatta promotrice insieme ad ARSAC di un'importante iniziativa di collaborazione tra undici strutture socio-sanitarie cremonesi (prima esperienza di questo genere realizzata sul territorio), diventando capofila dell'ATS "Rete Assistenza Cremonese" per la gestione della cronicità. Nel corso del 2018 sarà necessario dare una struttura organizzativa ed operativa a questa nuova realtà, attraverso la definizione di procedure e modalità di lavoro, modelli di presa in carico, condivisione di fattori produttivi e figure professionali;

- è stato avviato un tavolo tecnico con Fondazione Istituto Ospedaliero di Sospiro, con obiettivo di giungere nell'autunno 2018 all'acquisizione definitiva di 36 posti letto RSA accreditati (attualmente della RSA "B" presso la Palazzina Mainardi), attraverso la permuta di 19 posti accreditati presso i Centri Diurni per Disabili e l'attivazione – da parte di Fondazione – di un servizio per il trattamento dell'autismo e della disabilità grave nella città di Cremona;

- l'Azienda ha aderito come partner a diverse progettualità, tra cui: "Caregiver 2018" con interventi formativi e di tirocinio per alcuni detenuti della casa circondariale "Ca' de ferro" (Istituto Penitenziario e ASST di Cremona); "Distretto Agricolo Solidale Cremonese" (Filiera Corta Solidale); "Il tempo della cura - Piano territoriale conciliazione" (Comune di Cremona); recupero cancellata giardino storico e vespasiano (Caritas e Scuola Edile). Tutte queste progettualità proseguiranno anche nel corso del 2018.

Il contesto dei servizi socio-sanitari ed assistenziali è sempre più complesso e dinamico e - molto spesso - la struttura organizzativa ed i vincoli normativi a cui l'ASC Cremona Solidale deve attenersi ne appesantiscono l'operato, rendendolo in alcuni casi oltremodo inefficiente. Inoltre - in più occasioni - la necessità di dover coinvolgere nei processi decisionali altri interlocutori istituzionali, ne ha di fatto rallentato i tempi d'azione, non consentendo di agire in modo tempestivo ed efficace rispetto agli obiettivi strategici aziendali.

b) Si è favorito e sostenuto il consolidamento di Cremona Solidale sul territorio, attraverso i servizi ADI ed RSA Aperta. Come riportato nella comunicazione istituzionale, un punto di forza dell'ASC Cremona Solidale è rappresentato dalla filiera produttiva, ossia dalla possibilità di offrire un ampio ventaglio di servizi attraverso cui garantire una presa in carico continua dell'anziano, dal domicilio alla RSA. In quest'ottica – e coerentemente con gli obiettivi assegnati ad inizio anno dal CDA – nel 2017 i servizi territoriali (ADI e RSA Aperta) si sono rafforzati, con un incremento del fatturato e delle prestazioni erogate. Nel corso dell'anno si è inoltre investito in questo settore, attraverso l'acquisto di un nuovo software che consentirà di velocizzare e semplificare le attività back-office legate alla rendicontazione per l'ATS e – contemporaneamente – ridurre il rischio di errori nel trattamento dei dati.

I servizi territoriali si sono sempre caratterizzati per una domanda fortemente fluttuante e per una non omogenea distribuzione del budget sanitario nell'arco dell'anno; tutto ciò rende particolarmente complessa l'organizzazione e la programmazione delle attività da svolgere, oltre che l'impiego ottimale dei professioni-

sti. E tale situazione sicuramente peggiorerà a seguito delle nuove regole stabilite nella DGR 7769/2018, che – tra l’altro – aumenteranno il divario competitivo tra realtà come l’ASC Cremona Solidale e gli altri produttori appartenenti al mondo non profit (cooperative sociali e fondazioni) o imprenditoriale puro.

c) Potenziamento dell’IT considerando il ruolo strategico che questo fattore produttivo ha per un’azienda di servizi com’è Cremona Solidale, in termini di qualità delle prestazioni erogate e di qualità del lavoro dei nostri operatori. Per questo motivo nel corso del 2017 si sono investiti circa 160.000 euro per l’adeguamento dell’hardware, l’acquisizione di nuovi software ed il potenziamento della rete. Nello specifico i principali interventi realizzati nell’anno sono stati i seguenti:

- acquisto 30 nuovi personal computer;
- migrazione ad un sistema operativo aggiornato per una migliore funzionalità e sicurezza;
- potenziamento della rete con il completamento del cablaggio strutturato a 1 Gb e sostituzione apparati con fibre ottiche;
- potenziamento rete Wifi (sostituzione apparati; installazione nuovi apparati);
- sostituzione software gestionale del servizio lavanderia.

Negli ultimi mesi dell’anno si sono verificate disfunzionalità nell’utilizzo del software CBA, sia sul fronte sanitario (cartella clinica informatizzata) che sul fronte amministrativo. Il problema è nato a seguito dell’aggiornamento dell’applicativo “Contabilità 2.0” che ha evidenziato difficoltà nel customizzare il programma rispetto alle specifiche esigenze di reparto e gestionali. A seguito di questo si è attivato un team (il cui lavoro proseguirà nel 2018) incaricato di monitorare il corretto funzionamento del sistema e gestire in modo coordinato i rapporti con l’amministratore di sistema e la software house. Anche a fronte di queste difficoltà e considerando il peso che l’IT riveste nei processi aziendali, si evidenzia la necessità di prevedere in organico la figura di un addetto (con adeguate competenze informatiche) a cui affidare il governo complessivo di tale fattore produttivo.

d) Nel corso dell’anno sono stati realizzati importanti interventi a sostegno delle c.d. *competenze soft* ossia quelle competenze relazionali che impattano sulla qualità di vita dei nostri utenti e sul benessere organizzativo (tanto più se si considera la natura multi-professionale del servizio e la necessità di favorire l’integrazione tra i nostri operatori). In quest’ottica, le azioni realizzate sono state molteplici e di differente natura, tra cui:

- l’erogazione di interventi formativi al personale di reparto e dei servizi di supporto sui temi dell’organizzazione collaborativa, della gestione dei conflitti nei team di lavoro e della comunicazione positiva ed efficace;
- l’attivazione di uno sportello psicologico a supporto di quei lavoratori in difficoltà nella gestione di particolari momenti della propria vita e/o di situazioni lavorative specifiche, al fine di prevenire episodi di *burn-out*.

Sempre nell’ottica di favorire l’umanizzazione nel rapporto azienda-utente e dare concretezza allo slogan “*la nostra struttura e la nuova casa dei nostri anziani*”, si è investito anche nella valorizzazione della componente sociale-educativa dei servizi, attraverso:

- la modellizzazione ed il consolidamento della scheda “Qualità della Vita” per la formulazione di piani educativi sempre più personalizzati (con il potenziamento delle attività in piccoli gruppi o individuali);
- la sperimentazione di interventi “alternativi” (laboratori di danza, musica, arte, etc.) in grado di andare oltre l’immagine del semplice intervento ludico-animativo ed inseriti nel più ampio e complesso intervento terapeutico;
- l’avvio del progetto “C’eravamo tanto amati” (in collaborazione con Cooperativa Società Dolce, Liceo Artistico “Bruno Munari”, Centro Fumetto “Andrea Pazienza”) che – partendo dalle storie d’amore dei nostri ospiti – si pone l’obiettivo di ridurre il divario tra “il prima” ed “il dopo” l’ingresso in struttura e il divario relazionale tra generazioni.

Un elemento caratterizzante la cultura di Cremona Solidale (in parte derivante da scelte organizzative fatte nel passato; in parte derivante da un’oggettiva sanitarizzazione del settore long-term care) è un’evidente diffidenza nei confronti di tutto ciò che esula l’aspetto tecnico legato al proprio lavoro – con una maggiore enfasi del “saper fare” rispetto al “saper essere” – ed una certa difficoltà nell’integrare le diverse figure professionali coinvolte nel servizio, in particolar modo rispetto alla componente “sociale-educativa” a volte ritenuta ancillare rispetto alla preponderante componente “sanitaria e di cura”.

e) E’ stato avviato un importante percorso per la ridefinizione dell’assetto organizzativo dei medici in un’ottica di m-1 termine, che entrerà a pieno regime nel 2018. La situazione di “instabilità” – derivante dalla scelta passata di ricorrere in modo importante ai liberi professionisti – nel corso del 2017 si è pienamente manifestata a seguito della chiusura di alcuni rapporti di collaborazione e dell’oggettiva difficoltà di reclutare nuovo personale medico. Tutto ciò ha creato alcuni problemi nel processo produttivo (a cui l’Azienda è stata comunque in grado di farvi fronte, impiegando le risorse disponibili) e ha rallentato l’implementazione delle sperimentazioni programmate (gruppi di lavoro sui temi “cure palliative” e “cateteri venosi vascolari”) che saranno pertanto riprogrammati nell’anno 2018.

La sfida che si prospetta all’orizzonte è quella di gestire un importante passaggio generazionale che, già a partire dal 2018 e nell’arco di pochi anni, vedrà andare in pensione un certo numero di persone che – per ruolo ricoperto ed impegno profuso – hanno fatto la storia di Cremona Solidale. Questo cambio – se opportunamente governato – può diventare un’opportunità di crescita e rinnovamento per i nostri servizi e la nostra organizzazione, in quanto consentirà di coniugare la capitalizzazione dei saperi detenuti da chi lascia (programmando un adeguato periodo di affiancamento e “passaggio di consegne”), con la necessità di rinnovare e/o inserire nuove competenze utili alla crescita dell’Azienda, in particolar modo di natura manageriale sia a livello amministrativo, che a livello sanitario.

2) Favorire il benessere organizzativo, nell’ottica di “prendersi cura di chi cura”

a) Un’importante lavoro svolto nel corso dell’anno è stato quello di vedere applicata la scheda di valutazione individuale – elaborata 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. Dopo questo primo anno di sperimentazione, seguirà una revisione in termini migliorativi dello strumento.

b) Il 2017 è stato un anno particolare per Cremona Solidale sul fronte della formazione, segnato dall'adesione ad un nuovo fondo (FormAzienda), dal rapporto con un nuovo provider (ARBRA), dall'attivazione di un Ufficio Formazione dedicato (nell'ambito dell'UO Risorse Umane) e dall'esplicita volontà di riformare (nei contenuti e nelle modalità didattiche) questo strumento gestionale a sostegno della professionalità degli operatori e – indirettamente – della qualità dei servizi. Rinviando alla “Relazione consuntiva” per un approfondimento sul tema, i più significativi elementi caratterizzanti il PFA 2017 sono stati:

- un forte investimento sulla promozione e diffusione delle “competenze trasversali” (il c.d. “saper essere”), anche alla luce del debito formativo che l'Azienda non aveva ancora soddisfatto rispetto a temi richiesti dall'accreditamento regionale (“Umanizzazione delle cure in RSA”; “Gestione dei conflitti nei team di lavoro”);
- la trattazione di argomenti tecnico-specialistici *ad hoc* rispetto alle specifiche esigenze sanitarie, riabilitative o assistenziali che gli operatori incontrano in reparto e nella gestione dei mutevoli e complessi bisogni degli ospiti (per esempio: “Chi running & Chi walking”; “Le medicazioni avanzate”; “Anatomia palpatoria”; “Antibiotico terapia: interazioni e resistenze”; etc.);
- affiancare la tradizionale “formazione d'aula” a modelli formativi “innovativi” (formazione situata e riflessiva), con l'obiettivo di non limitare l'intervento ad un semplice trasferimento di nozioni, ma contestualizzare il sapere alle specifiche caratteristiche del servizio e al vissuto lavorativo dell'operatore.

c) Strettamente collegato al punto precedente e con l'obiettivo di rendere sempre più coerente il lavoro svolto nei reparti - e la conseguente presa in carico - con i bisogni degli anziani ospiti nelle RSA, è stato progettato e realizzato un progetto di formazione/azione (nel 2017 limitatamente al Presidio Somenzi, ma che nel 2018 sarà replicato nei Presidi Azzolini e Mainardi) avente come oggetto la revisione dei piani di lavoro, in un'ottica di miglioramento delle prestazioni erogate e del contesto organizzativo. L'intervento si è strutturato in due parti: una prima volta a ridefinire/chiarire i ruoli e le relazioni tra le varie identità professionali; una seconda parte (data da un mix di osservazione sul campo e restituzione d'aula) avente come oggetto la gestione integrata dell'attività assistenziale. Questo lavoro ha – con tempi e modalità diverse – coinvolto tutto il personale dei reparti e ha consentito alla Capo Presidio (chiamata a partecipare attivamente al percorso) di raccogliere informazioni e suggestioni utili a ridefinire le modalità di lavoro e l'organizzazione nel proprio Presidio.

d) Si è chiusa la terza annualità del progetto WHP – Regione Lombardia “Luoghi di lavoro che promuovono la salute” (quest'anno sui temi della prevenzione degli incidenti stradali e della conciliazione vita-lavoro) e si sono consolidate alcune iniziative di welfare aziendale già sperimentate nel 2016: sportello di ascolto psicologico per i dipendenti; convenzioni con esercenti, farmacie, studi dentistici, etc.; attivazione di una borsa lavoro di sei mesi per figli disoccupati dei nostri dipendenti; visite senologiche gratuite; etc.

A livello organizzativo le grandi sfide che Cremona Solidale è chiamata ad affrontare saranno ancora per lungo tempo quelle già ricordate in altri documenti aziendali:

- l'invecchiamento del personale e la necessità di sperimentare strumenti/soluzioni di age-management e gestire le numerose e crescenti limitazioni fisiche (al riguardo un ruolo importante lo avranno gli investimenti che riusciremo a fare nella promozione della salute tra i dipendenti);*
- la necessità di trovare delle risposte all'esigenza di conciliare vita-lavoro, strettamente connessa all'elevata presenza di dipendenti donne che svolgono la funzione di cura anche nel loro contesto familiare (accudire figli piccoli e/o parenti anziani).*

Al riguardo alcune scelte dirigenziali hanno cercato di dare delle risposte a questi problemi (mantenimento del turno di lavoro con la presenza del doppio riposo, per favorire un adeguato recupero psico-fisico; garantire la sostituzione delle malattie lunghe; concessione dei part-time richiesti, in particolar modo per le situazioni di maggiore fragilità), anche se risulta evidente come la risoluzione completa degli stessi sia strettamente legata a più ampie e complesse politiche in tema di lavoro da definirsi a livello regionale o nazionale.

3) Utilizzo efficiente ed efficace delle risorse pubbliche disponibili

In un'ottica di miglioramento della gestione Aziendale, è proseguito il percorso - avviato già nell'anno precedente, ma che dovrà consolidarsi nel prossimo - finalizzato a diffondere l'utilizzo di strumenti informativi (*produzione di periodici report*) funzionali ad una migliore conoscenza delle performance (assistenziali; organizzative; economiche) di volta in volta conseguite e - conseguentemente - supportare i processi decisionali. Questo tipo di intervento ha coinvolto unità organizzative amministrative (UO Contabilità analitica e controllo di gestione; UO Economato; UO Logistica e manutenzione; UO Risorse Umane e Personale) e sanitarie (Direzione Sanitaria; UO Farmacia; Coordinatrici di Presidio) e si è integrato con due progettualità:

- allineamento della Certificazione di Qualità alle nuove regole UNI EN ISO 9001:2015, costruzione di un nuovo set di indicatori sanitari ed economici, riorganizzazione degli *audit* interni, tutto con un'ottica più funzionale alle esigenze dei servizi RSA e Cure Intermedie;*
- partecipazione al progetto "Data Warehouse" di CBA Group, finalizzato alla costruzione di un cruscotto direzionale di natura multi-dimensionale.*

Gli elementi di criticità emersi rispetto a questo obiettivo sono duplici e - affondando le loro motivazioni in un agito organizzativo radicato - necessiteranno ancora di tempo per essere pienamente indagati e adeguatamente superati:

- scarsa cultura del dato: alla base di questo atteggiamento non vi è soltanto un'eventuale carenza di competenze (bisogna acquisire una certa dimestichezza nel leggere informazioni in un'ottica multi-dimensionale e correlata), ma anche una limitata propensione a mettere in discussione il proprio modo d'operare ed un'errata interpretazione del "controllo" in un'ottica ispettiva;*
- limitato uso dell'applicativo CBA (ritenuto non pienamente adeguato a soddisfare le esigenze degli uffici e/o dei reparti) e parziale gestione dei dati attraverso soluzioni "casalinghe". Tale modo d'agire genera un duplice effetto: a) non consente*

di avere sempre disponibili tutti i dati aziendali e di servizio; b) crea delle “sacche” di sapere legate ai singoli, esponendo così l’Azienda ad una possibile criticità nel momento in cui gli stessi non siano presenti o lascino il lavoro.

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

Oltre a quanto già citato rispetto alla partecipazione di Cremona Solidale a progettualità che l’hanno vista come soggetto promotore o partner di alleanze, nel corso dell’anno vi è stato il consolidamento di iniziative che hanno aperto l’Azienda al territorio (tra cui la festa di primavera, la cena sotto le stelle, la sagra settembrina, la pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale). Le attività che più di altre hanno caratterizzato il 2017 sono state le seguenti:

- si è data maggiore visibilità ai servizi offerti e si è proposta un’immagine istituzionale rinnovata (non più Sòc o Centro Geriatrico Soldi) coinvolgendo direttamente alcuni Comitati di Quartiere per la distribuzione del materiale informativo aziendale (locandine e depliant) e l’organizzazione di incontri con i cittadini (“Cremona Solidale Incontra”);
- si sono rafforzati i rapporti di collaborazione con il volontariato ed il Terzo Settore, attraverso l’organizzazione di eventi per i lavoratori e/o gli ospiti dei nostri servizi, la partecipazione alla Festa del Volontariato di CISVOL e la definizione di un progetto per il recupero della ex-portineria da dare in co-gestione all’AUSER-UNIPOP e alle altre realtà non profit con cui Cremona Solidale collabora (progetto *Baratto sociale*);
- si è potenziata l’attività di *fundraising*, raccogliendo due importanti liberalità da parte di soggetti privati (per complessivi 220.000 euro), finalizzate al progetto “Giardini Sensoriali” (completamento dei giardini per i nuclei Alzheimer della Palazzina Somenzi – lato nord) e la trasformazione delle ex-cucine in una sala polivalente da destinare a mostre, feste, giornate formative o convegni, etc.;
- si sono ricercate occasioni di diffusione e condivisione dei saperi e delle esperienze maturate in Azienda, attraverso la partecipazione a convegni e/o pubblicazione di articoli:
 - ✓ partecipazione al convegno “Luoghi di lavoro che promuovono salute” organizzato dall’ATS ValPadana (Cremona, 10 febbraio): intervento del DG Tanzi e dell’Ispettore Sanitario Marchesi dal titolo “WHP: attività realizzate nel 2016 e progettualità per il 2017”;
 - ✓ organizzazione del convegno “Movimentazione pazienti tra passato e futuro: esperienze a confronto” (Cremona, 5 maggio)
 - ✓ partecipazione al convegno per i 200 anni della Fondazione Casa di Industria ONLUS (Brescia, 16 ottobre): intervento del DG Tanzi dal titolo “Sostenere le competenze relazionali degli operatori”;
 - ✓ partecipazione al IX Forum della Non Autosufficienza (Bologna, 22-23 novembre): intervento del DG Tanzi dal titolo “La comunicazione nelle organizzazioni” nell’ambito del workshop “Il processo creativo e la relazione di cura”;
 - ✓ pubblicazione dell’articolo: Cominetti M. & Mancini S. “Uno strumento di valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico per la figura professionale del fisioterapista”, in Dimensione Assistenza n.3/2017 - Maggioli Editore.

Enti come Cremona Solidale – per un loro retaggio storico e culturale – tendono ad essere autoreferenziali. Con l’obiettivo di superare questo limite, in questi anni si è

fatto molto e oggi si stanno raccogliendo i frutti dell'impegno speso per costruire rapporti con altre realtà (pubbliche e private) della città. Permangono comunque ampi spazi di miglioramento, in particolar modo rispetto alla possibilità di costruire occasioni di confronto con altri attori del settore (MMG; cliniche e strutture ospedaliere; servizi per la non autosufficienza; etc.) e con il mondo della ricerca scientifica, nonostante i limiti dati dall'assenza sul territorio cremonese di importanti Università e/o enti operanti a livello nazionale.

Alla luce di queste considerazioni, le priorità strategiche che Cremona Solidale intende perseguire nell'ambito del **Piano programma 2018** (sempre articolate secondo le macro-aree precedentemente illustrate) sono le seguenti:

- La gestione dei rapporti con i familiari può risultare complessa, in particolar modo nelle prime fasi di accesso al servizio, dato il carico emotivo che comporta la scelta di ricoverare un proprio caro in RSA. Al fine di garantire un servizio di qualità anche dal punto di vista relazionale, favorire la costruzione di un rapporto fiduciario tra le parti, migliorare i processi comunicativi tra parenti ed operatori, nel corso dell'anno si realizzerà un progetto (che vedrà il coinvolgimento di tutte le figure professionali appartenenti all'equipe) per giungere alla definizione di un protocollo d'accoglienza e presa in carico per i nuovi utenti (anziani e loro parenti) [Macro-area 1 e 2].
- Al fine di garantire una migliore integrazione e condivisione di informazioni ed interventi tra le differenti "anime aziendali" (sanitaria, sociale ed amministrativa) si organizzeranno con cadenza bi-mensile degli staff di servizio, con un focus particolare sulle principali performance conseguite, tra cui: a) tasso di occupazione dei posti letto e tipologia di utenza (profili Cure intermedie; classi SOSIA); b) andamento costi sanitari (farmaci; esami ed analisi di laboratorio; visite specialistiche); c) andamento costi non sanitari (manutenzioni straordinarie ed utenze); d) metriche organizzative (tassi di assenza; richiami da riposo; piani emergenziali; etc.) [Macro-area 1 e 3].
- Data la specificità degli utenti in carico ai servizi RSA e in considerazione del nuovo quadro legislativo in tema di "fine vita", è necessario che anche Cremona Solidale elabori un proprio pensiero per la gestione di questo particolare momento dell'esistenza, sia sul fronte delle relazioni/comunicazioni con i familiari, sia nella gestione del dolore ed uso delle cure palliative. L'obiettivo di questa progettualità è quello di consolidare quanto appreso nella formazione 2017 sull'argomento, attraverso la stesura di un protocollo e l'attivazione di momenti informativi/formativi tra colleghi medici e personale sanitario, finalizzati alla diffusione e condivisione dei saperi aziendali su questo particolare e delicato argomento [Macro-area 1 e 2].
- Proseguire il progetto che vede l'ASC Cremona Solidale soggetto capofila dell'ATS "Rete Assistenza Cremonese" quale ente gestore della cronicità: a) definizione dell'assetto organizzativo dell'ATS ed integrazione dei "nodi" della rete; b) elaborazione e condivisione PDTA; c) attivazione del Centro Servizi e scelta del sistema informatico di gestione/trasmissione del PAI; d) promozione a livello terri-

toriale dell'ente gestore; e) riorganizzazione della community care e dei punti di accesso ai servizi aziendali (Punto Info; Sportello RSA) [Macro-area 1].

- Proseguire la sperimentazione sul complesso di via XI Febbraio (welfare di comunità), coordinando le attività che Cremona Solidale si è impegnata a svolgere attraverso la sottoscrizione del protocollo operativo con Fondazione Città di Cremona e Comune, dando evidenza delle attività svolte e dei risultati conseguiti (organizzazione di un convegno e pubblicazione di un articolo scientifico, in collaborazione con Metodi) [Macro-area 1 e 4].

- Predisporre ed effettuare le gare d'appalto programmate per l'anno 2018, con un focus particolare rispetto alla procedura di assegnazione dei servizi per la disabilità (CDD e CSS) in una prospettiva di cessione (permanente e/o temporanea) dei rispettivi accreditamenti e dell'acquisizione (permanente e/o temporanea) dei posti RSA (RSA "B") attualmente in locazione da Fondazione Sospiro. Quest'ultima progettualità sarà gestita attraverso un team di lavoro interno l'Azienda che si dovrà coordinare ed integrare con gli Uffici del Comune di Cremona [Macro-area 1].

- Proseguire il progetto di formazione/azione di revisione dei piani di lavoro nei Presidi Azzolini e Mainardi, con l'obiettivo di definire un modello di presa in carico più coerente con i mutati bisogni sanitari/assistenziali degli ospiti e le richieste/attese dei familiari, favorire l'integrazione tra le diverse figure professionali, migliorare il clima di lavoro in un'ottica di maggiore collaborazione [Macro-area 1 e 2].

- Realizzare un percorso di formazione/azione sul tema "Reingegnerizzazione delle procedure amministrative e di gestione del protocollo" al fine di semplificare le stesse e ridurre la burocrazia interna agli uffici. Questo intervento rappresenta il primo step di un più ampio lavoro (che proseguirà nel biennio 2019-2020) il cui obiettivo è la sistemazione e razionalizzazione degli archivi aziendali. Nel suo complesso – quindi – l'intervento si pone tre obiettivi: a) rendere più efficienti e veloci le procedure di produzione, trasmissione, archiviazione e recupero dei documenti; b) allineare la gestione degli archivi alla normativa di riferimento (Dgr 325/2013); c) ottimizzare gli spazi dedicati all'archiviazione dei documenti [Macro-area 2 e 3].

- Sempre sul fronte organizzativo, sarà necessario stabilizzare alcuni interventi realizzati nel corso degli scorsi anni e che hanno prodotto risultati positivi [Macro-area 2]:

- applicare il "Sistema di valutazione individuale del personale dipendenti", coerentemente alle finalità e alla metodologie del sistema stesso;
- promuovere la salute ed i corretti stili di vita tra i dipendenti, utilizzando al meglio le alleanze costruire con soggetti terzi (ATS e ASST; associazioni ed altre realtà non profit) ed investendo in formazioni, ausili ed attrezzature.

- Nel corso del 2018 Cremona Solidale proseguirà la collaborazione al progetto "Data Warehouse" proposto da CBA Group, finalizzato alla costruzione di un cruscotto direzionale di natura multi-disciplinare, il cui esito sarà condiviso a livello

nazionale in un convegno programmato nella primavera 2018. Questo progetto sarà inoltre affiancato da un percorso per il miglioramento dell'applicativo "Contabilità Analitica" e "Controllo di Gestione", attraverso un utilizzo più efficiente e completo del sistema informativo attualmente in uso (partecipazione a percorsi formativi ad hoc; confronto con altre realtà del settore) [Macro-area 3].

- Sul fronte "consumi sanitari" si attiverà un team di lavoro (con il coinvolgimento di medici, infermieri ed operatori della farmacia aziendale), con l'obiettivo di effettuare una revisione del prontuario farmaceutico e dei presidi in uso, in un'ottica di miglioramento dell'appropriatezza (coerentemente con le linee guida e i profili degli utenti presi in carico) e del rapporto costo/benefici [Macro-area 3].

- La scelta di esternalizzare parte dei propri processi produttivi, obbliga qualsiasi azienda appaltatrice a sviluppare delle adeguate competenze di *governance*, che dovranno tradursi in una programmata attività di valutazione delle prestazioni ricevute e di gestione dei rapporti con i fornitori. In quest'ottica, nel 2018 si attiveranno due team di lavoro che agiranno su due importanti appalti attualmente in essere presso Cremona Solidale [Macro-area 1 e 3]:

- servizio di pulizia dei locali e lavaggio delle stoviglie, con un focus particolare nella verifica del rispetto dei contenuti del capitolato di gara;
- adeguamento dell'IT (rete informatica; hardware; software) alle esigenze produttive aziendali e monitoraggio della funzionalità degli applicativi gestionali/sanitari utilizzati, al fine di prevenire l'insorgere di eventuali problemi.

- Consolidare le attività di comunicazione istituzionale, valorizzandone la funzione di *accountability*, di relazione con la cittadinanza, di migliore informazione per un migliore servizio. Nello specifico – ed in continuità con quanto già svolto negli ultimi anni – questo intervento dovrà focalizzarsi in particolar modo su tre strumenti [Macro-area 1 e 4]:

- "Bilancio Sociale – Anno 2017", redatto in un'ottica partecipativa e con contenuti sempre più rivolti ad un pubblico ampio e di non esperti;
- "Sito aziendale", quale vetrina per promuovere sul territorio i servizi offerti (comprese le attività dell'Ambulatorio Sant'Omobono), ma anche per far conoscere le attività e la vita che si svolge presso Cremona Solidale;
- "Cremona Solidale Incontra", organizzazione di un secondo ciclo di incontri presso i Comitati di Quartiere della città (presentazione dei servizi aziendali; promozione dei corretti stili di vita a favore della popolazione anziana).