



AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA

**Bilancio Sociale 2018**



*“Le rughe della vecchiaia formano le più belle scritte della vita,  
quelle sulle quali i bambini imparano a leggere i loro sogni”*

(Marc Levy)

## INDICE

<b>TEMPO DI BILANCI - SALUTI ISTITUZIONALI</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>PREMESSA AL BILANCIO SOCIALE 2018</b>	<b>Pag. 12</b>
<b>CAPITOLO I - SERVIZI E PRESTAZIONI</b>	<b>Pag. 16</b>
- Area Anziani	<b>Pag. 18</b>
- Area Disabili	<b>Pag. 28</b>
- Area Sanitaria	<b>Pag. 31</b>
- La Qualità dei servizi vista da utenti e familiari	<b>Pag. 33</b>
<b>CAPITOLO II - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	<b>Pag. 48</b>
<b>CAPITOLO III - PERFORMANCE ECONOMICHE E SITUAZIONE FINANZIARIA-PATRIMONIALE</b>	<b>Pag. 60</b>
<b>CAPITOLO IV - RAPPORTI CON IL TERRITORIO</b>	<b>Pag. 70</b>



## TEMPO DI BILANCI

Questa edizione del Bilancio Sociale riveste particolare importanza, in quanto rappresenta l'occasione per tracciare una sintesi del percorso intrapreso dal Consiglio di Amministrazione alla fine del 2014 e ora giunto alla sua naturale scadenza.

Una manciata di anni molto intensi, dopo aver raccolto il testimone da una precedente amministrazione che, al pari della nostra, si è adoperata per valorizzare e dare continuità a una realtà importante ed essenziale per il tessuto umano e solidale della nostra città. Cremona può vantare un'azienda pubblica – rara nel suo genere – che si prende cura del disagio dell'anziano e del diversamente abile, che con la sua storia e il suo impegno pone attenzione e aiuto alla persona in difficoltà e arricchisce la grande rete di solidarietà che caratterizza ancora la nostra Comunità. Una realtà che trascende il limitato percorso ed impegno di una sola Amministrazione, e che merita di essere ulteriormente valorizzata, ampliata, curata e sviluppata a vantaggio di tutti, per contribuire a sviluppare intensi rapporti sociali e mantenere e migliorare il grado di solidarietà umana della nostra società che spesso rivolge la sua attenzione in altri campi dimenticandosi delle "periferie".

Gli obiettivi che ci eravamo dati all'inizio del nostro mandato – tutti di pari importanza – si possono realisticamente individuare nei seguenti: - proseguire nella sistemazione dei conti dell'azienda per ricostruire il patrimonio originario in funzione di ulteriori sviluppi; - avvicinare sempre di più questa meravigliosa realtà all'attenzione della città aprendo la sua azione e la sua conoscenza non solo alle famiglie che ad essa ricorrono, ma anche a tutto il tessuto sociale; - sviluppare al meglio il servizio, sia dal punto di vista professionale, scientifico, che umano e solidale; - creare nuove opportunità di servizi a favore del welfare cittadino.

Nel lavoro che questa Amministrazione – che ho avuto l'onore di presiedere – ha sviluppato in questi anni, questi obiettivi sono sempre stati tenuti in evidenza al momento di prendere qualsiasi decisione, da quelle più importanti a quelle di routine, nella consapevolezza che con gradualità e determinazione si costruisce pian piano il futuro della nostra Azienda.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, quello della regolarizzazione dei conti economici, si è lavorato con attenzione per migliorare la performance complessiva delle numerose attività prestate dall'Azienda, perseguendo un equilibrio gestionale ottimale, ponendo attenzione ai ricavi ed alla gestione delle voci di spesa per conseguire concretamente l'obiettivo prefissato. Al termine della nostra Amministrazione possiamo affermare di lasciare al prossimo Consiglio ed alla città un'Azienda solida, con i conti in ordine, con grandi possibilità di ulteriori sviluppi e rinvigorite potenzialità.

Il secondo obiettivo, quello dell'apertura alla Città, ci ha costantemente interpellato per far superare alla nostra comunità cittadina il luogo comune in base al quale "EL SOC" vive ai margini della città, in una periferia – seppur vicina e facilmente raggiungibile – ma distante per pensiero e attenzione dal sentire comune, di cui usufruire e sperimentare possibilmente più in là nel tempo. Chi invece, come noi, i nostri collaboratori, i numerosi volontari e tante famiglie ha avuto l'opportunità di conoscere questa "cittadella della solidarietà", si è reso conto del valore del servizio che essa offre e gestisce, con professionalità, competenza e calore umano. Nel corso di questi anni abbiamo inoltre realisticamente scoperto e cercato di attuare ulteriori possibilità di sviluppo dei servizi, al di là della gestione (seppure complicata ed assorbente) delle residenze socio assistenziali. Ci preme ricordare in particolare l'iniziativa e il progetto realizzato in collaborazione con Fondazione Città di Cremona per la gestione del complesso di via XI febbraio destinato agli anziani parzialmente autosufficienti. Si è inoltre proceduto alla completa rivisitazione del portale internet aziendale per avvicinare – anche tramite il mondo digitale – l'Azienda alla città e al mercato.

---

Il terzo obiettivo - sviluppare al meglio il servizio, sia dal punto di vista professionale, scientifico, che umano e solidale - costituisce il potente motore dell'attività ordinaria e quotidiana delle nostre strutture. In una società in rapido cambiamento, dalla quale pervengono richieste di servizio sempre nuove e si percepisce l'urgenza della qualità delle prestazioni professionali a livello ottimale, l'attenzione del Consiglio è stata costantemente sollecitata. In collaborazione con il Direttore Generale, con i numerosi collaboratori impegnati ad ogni livello (medici, infermieri, fisioterapisti, assistenti alla persona, collaboratori sociali, ecc.) abbiamo operato per migliorare ulteriormente i servizi e le prestazioni mediante un costante aggiornamento professionale ed umano. Particolare attenzione è stata riservata ai rapporti professionali con i collaboratori, a sviluppare iniziative per rendere più sostenibile una prestazione giornaliera alquanto impegnativa e "pesante", a venire incontro ad attese e giuste esigenze di volta in volta rappresentate. Si è trattato di un lavoro trasversale ed impegnativo per tutti, nella consapevolezza che, trattandosi di persone, impegno e miglioramenti devono essere costanti nel tempo. Un'attenzione particolare è stata rivolta allo studio ed alla previsione di una riorganizzazione aziendale delle risorse umane intervenendo sull'organigramma, e che sappia tenere conto di nuove esigenze di cura delle persone e attribuisca responsabilità legate al ruolo e alle giuste esigenze di progressione professionale ed umana.

Il quarto obiettivo teso a creare nuove opportunità di servizi a favore del welfare cittadino, ci ha costantemente sollecitato per intercettare i nuovi bisogni emergenti dal contesto sociale, per i quali la nostra Azienda ha le capacità e le risorse per sviluppare ulteriormente la propria azione. Pur trattandosi di un campo nel quale si sta spesso operando a livello di sperimentazioni, possiamo realisticamente evidenziare come abbiamo messo mano a diverse iniziative che riteniamo abbastanza innovative: oltre la già evidenziata iniziativa riguardante il complesso di via XI febbraio, segnaliamo la realizzazione di un complesso di ambulatori aperti, oltre che per gli ospiti, anche a tutti i cittadini per la fruizione di visite specialistiche; lo sviluppo dei servizi relativi ai centri diurni per anziani e per la disabilità; la realizzazione della "RSA aperta" per servizi a domicilio degli anziani; la realizzazione di un "punto informazioni" a disposizione delle famiglie per lo studio del miglior intervento destinato alla "presa in carico" concreta delle situazioni che necessitano di un intervento mirato alle persone anziane.

Contemporaneamente al lavoro per il raggiungimento degli obiettivi fondamentali che ci eravamo dati, altre attività più "amministrative" ci hanno impegnato nella gestione della nostra Azienda ed hanno interessato le strutture operative e il futuro di Cremona Solidale. Le elenchiamo per evidenziare il lavoro giornaliero che ha impegnato, ai vari livelli, il Consiglio e i più stretti collaboratori.

*Accordo con la Fondazione Sospiro per la gestione di n. 40 posti letto RSA e per la gestione di iniziative per la disabilità.* In previsione della scadenza di un accordo temporaneo a suo tempo sottoscritto della durata di tre anni per la gestione di n. 40 posti letto di proprietà della Fondazione Sospiro nella palazzina Mainardi, è stata avviata una lunga e laboriosa trattativa per consolidare tale gestione nel futuro, a vantaggio della popolazione anziana cremonese. Non essendo possibile porre in essere operazioni di compravendita di posti letto secondo quanto prevede la normativa regionale, in considerazione dell'elevato grado di professionalità caratteristica di Cremona Solidale per la gestione delle RSA e della acclarata competenza della Fondazione Sospiro nel campo della disabilità (con particolare attenzione per le nuove forme di disagio come l'autismo - in crescita nella nostra società) si è trovato un accordo per una collaborazione della durata di 25 anni per la gestione dei 40 posti letto RSA da parte di Cremona Solidale e per la gestione del Centro diurno per disabili di via Mincio da parte della Fondazione Sospiro, con evidente utilizzo delle rispettive professionalità acquisite.

*Accordo con la Cooperativa Sociale Dolce per la gestione dei Centri Diurni per Disabili e la Comunità Socio Sanitaria.* In previsione della scadenza dell'appalto per la gestione di due CDD e della CSS da

---

parte della Cooperativa Sociale Dolce, a seguito di una proposta da parte di quest'ultima di una collaborazione di partenariato sociale tesa al miglioramento del servizio e delle strutture utilizzate, è stato esperito un concorso pubblico per la gestione di tale servizio secondo la proposta avanzata. La procedura si è conclusa con l'assegnazione del servizio alla Cooperativa Sociale Dolce per la durata di 25 anni, con l'onere di procedere a proprie spese alla ristrutturazione funzionale delle strutture finora utilizzate.

*Accordo e collaborazione con Fondazione Città di Cremona per il recupero del palazzo storico Soldi di via Brescia 207.* Nel corso del nostro mandato si è sviluppata una collaborazione con Fondazione Città di Cremona per la migliore gestione delle strutture di via Brescia. In particolare è stato sottoscritto un contratto di comodato gratuito per l'intero complesso utilizzato da Cremona Solidale per le tre RSA e per la clinica riabilitativa. La collaborazione ha riguardato anche le attività di "liquidazione" dell'eredità Somenzi, con la vendita del patrimonio caduto in successione a favore di Cremona Solidale: vendita dei gioielli residui al decesso, dei mobili e dell'abitazione del gioielliere e del negozio. Il ricavato di tale attività (pari al 90% dell'attivo ereditario) verrà destinato alla ristrutturazione del palazzo storico di via Brescia, nella parte ad Est della facciata, per la realizzazione di una struttura idonea ad ospitare la Comunità Duemiglia e i centri diurni Alzheimer e per anziani, secondo la normativa in vigore per le residenze degli anziani e con particolare riguardo a quelle riguardanti la previsione antisismica. I lavori sono già stati appaltati e si attende l'apertura del cantiere a seguito delle necessarie autorizzazioni della Soprintendenza di Beni Artistici e Culturali.

*Realizzazione di due giardini Alzheimer.* A seguito di mirate donazioni delle famiglie Acerbi e Dossena si è provveduto alla riqualificazione ed alla realizzazione di due giardini destinati agli ospiti affetti dal morbo di Alzheimer per migliorare la loro assistenza e garantire la loro residua mobilità, secondo le più innovative indicazioni previste per la gestione di tali ospiti.

*Recupero della ex cucina del palazzo storico.* A seguito di una cospicua donazione del compianto professor Coppetti, si è proceduto al recupero dell'ex cucina del complesso storico per destinarla ad un luogo di socializzazione per gli anziani e per la realizzazione di iniziative comuni (incontri, feste, celebrazioni). L'iniziativa risulta finalizzata al completo recupero - nel tempo - degli spazi del palazzo storico.

Per completezza segnaliamo il cospicuo lascito della Signora Lidia Azzolini finalizzato ad iniziative durature a favore degli anziani. In ordine di tempo essa risulta l'ultima di una schiera di benefattori che ha voluto e sostenuto nel tempo la realizzazione di questa meravigliosa realtà. Soldi, Mainardi, Somenzi, Azzolini, Acerbi, Dossena e Coppetti saranno nomi che rimarranno nel tempo a testimonianza dello spirito solidale della nostra comunità cittadina.

*Recupero dell'ex portineria di via Brescia.* Con risorse proprie si è provveduto alla ristrutturazione dell'ex portineria di via Brescia per destinarla a favore delle numerose ed efficienti organizzazioni di volontariato che operano in collaborazione con la nostra Azienda. L'iniziativa è finalizzata sia a sostenere l'attività di numerosi volontari che quotidianamente si prodigano a favore delle persone anziane, sia ad auspicare la migliore collaborazione fra i vari organismi che operano nel contesto del welfare cittadino.

Il dettaglio di tutti gli interventi e delle iniziative che si sono realizzate nel periodo della nostra Amministrazione si possono agevolmente rilevare nei vari volumi relativi ai Bilanci Sociali che in questi anni sono stati pubblicati.

Per concludere questa nostra esposizione del lavoro effettuato dal Consiglio uscente in collaborazione con tutti gli operatori e le strutture coinvolte, è doveroso ammettere che i campi di lavoro e di

miglioramento di Cremona Solidale non si esauriscono al cambio di Amministrazione. Tanto, tantissimo lavoro rimane da attuare in previsione di nuove sfide e nuove opportunità che si propongono all'orizzonte.

In questi anni il Consiglio di Amministrazione ha agito, in ottemperanza a quanto previsto dallo Statuto, secondo specifiche direttive ed indirizzi da parte dell'Amministrazione Comunale di Cremona, alla quale va il nostro ringraziamento – tramite il Sindaco Galimberti e gli Assessori Viola e Platè – per l'attenzione, la vicinanza e la collaborazione costantemente dimostrata. Corre l'obbligo di estendere i ringraziamenti a tutti quanti hanno operato con il Consiglio nell'espletamento del suo mandato: in primo luogo al Direttore Generale Tanzi che ci ha seguito e sostenuto con dedizione e competenza in questi ultimi tre anni. Al Direttore Sanitario, ai Medici, al personale infermieristico e riabilitativo, a tutto il personale impegnato quotidianamente in un delicato lavoro di sostegno e di cura per le persone loro affidate. Al personale amministrativo che, forse in una posizione meno evidente a chi frequenta i nostri ambienti, porta sul suo lavoro l'onere di garantire, per quanto di sua competenza, il miglior servizio. Un sincero ringraziamento ai componenti dei vari organismi di controllo (Collegio dei Revisori, Revisore Unico, Consulenti e ODV) che ci hanno supportato con consigli utili ed indispensabili. Da parte mia un sincero ed apprezzato ringraziamento ai componenti del Consiglio di Amministrazione per la dedizione e l'impegno profuso nel cercare di operare al meglio a beneficio della nostra Azienda, certo del fatto che ognuno di noi ha messo a disposizione di tutti la propria professionalità, il proprio tempo e le proprie aspettative.

Nel professare la nostra attenzione e il nostro attaccamento a questa meravigliosa realtà che abbiamo cercato di servire nel migliore dei modi, con spirito di assoluto volontariato, porgiamo al nuovo Consiglio di Amministrazione che verrà nominato, i migliori auguri di buon lavoro.

**Dott. Emilio Arcaini**  
*Presidente del Consiglio di Amministrazione*



Il Bilancio Sociale è uno strumento importante nel quale vogliamo continuare ad investire per consolidare il rapporto di fiducia con tutti gli stakeholder, per fornire informazioni e dati utili per una valutazione complessiva e trasparente di quanto è stato fatto e si continuerà a fare.

In particolare il Bilancio Sociale di quest'anno riassume di fatto cinque anni di mandato che ben sono descritti nella nota del Presidente Arcaini che vogliamo ringraziare unitamente a tutti i membri del Consiglio di Amministrazione, al Direttore e al personale. I risultati raggiunti sono stati possibili grazie alla competenza, professionalità e dedizione di tutto il personale, e l'impegno per diffondere una cultura della cura e dell'attenzione ai bisogni all'interno di Cremona Solidale è fondamentale per sviluppare percorsi e azioni che migliorino di continuo la qualità dei suoi servizi.

Per questo Cremona Solidale deve essere prima di tutto un luogo di profonda umanità nel quale la presa in carico delle persone affidate è il cuore dell'azione quotidiana. Porre al centro la persona significa anche dialogare costantemente con la comunità, contribuendo al suo sviluppo, operare per rendere le strutture un punto di riferimento per tutti i cittadini.

In questi anni Cremona Solidale si è attivata per la realizzazione di progetti innovativi con costante attenzione all'evoluzione dei bisogni di tutta la comunità. L'allungamento dell'età della vita determina l'estensione nel tempo del bisogno di cura e di accudimento ed un aumento della domanda sociale e socio-assistenziale che dovrà impegnare sempre più Cremona Solidale nella costruzione di un quadro di interventi e di servizi che sappiano intessere una rete di risposte diversificate in particolare per rispondere ai bisogni della popolazione anziana.

Vogliamo ringraziare tutti coloro che, a vario titolo, sostengono l'operato di Cremona Solidale, istituzioni, associazioni, volontari, donatori, con la consapevolezza che ciascuno di loro può contribuire a migliorare la qualità i vita delle persone.

E' fondamentale il contributo di tutti per continuare nel percorso che abbiamo intrapreso, per rendere la nostra Cremona Solidale aperta e capace di rispondere alle aspettative della città.

**Prof. Gianluca Galimberti**  
*Sindaco Comune di Cremona*



**Dott.ssa Rosita Viola**  
*Assessore alle Politiche Sociali e fragilità*



## Premessa al Bilancio Sociale 2018

Una delle principali sfide che affronta chi redige un Bilancio Sociale è quella di renderlo uno strumento partecipato, ossia un mezzo di ascolto, relazione e comunicazione tra l'Azienda ed i cittadini (utenti, familiari, dipendenti, operatori del settore, volontari, etc.), coerentemente con l'evoluzione che vede i servizi sempre più aperti alla città. E - con il fine di valorizzare ancor di più la relazione intessuta con il proprio territorio di riferimento - in questa edizione 2018 si è deciso di dare voce e visibilità al dialogo che Cremona Solidale ha avuto in questi anni con gli enti del Terzo Settore. Per far questo si è ricorsi alla tecnica del focus group, invitando attorno ad un tavolo - in un clima informale - i volontari di sette associazioni con cui l'Azienda collabora da tempo, chiedendo loro di esprimere liberamente la propria visione rispetto a quattro temi:

- Cosa significa fare del volontario?
- Perché fare volontariato con gli anziani?
- Perché fare volontariato a Cremona Solidale?
- Cosa genera valore in questo rapporto con Cremona Solidale e cosa fare per migliorarlo?



### Cosa è un focus group?

Il focus group (di seguito FG) è uno strumento di ricerca qualitativa che fa ricorso all'utilizzo dell'intervista come metodo di indagine e consiste nella discussione tra un gruppo di persone (5-10 partecipanti) focalizzata sull'argomento che si vuole indagare. Gli elementi caratterizzanti il FG sono:

- l'interazione tra il gruppo di persone coinvolte, in quanto la conoscenza del fenomeno indagato nasce dal confronto e dalla condivisione di opinioni e punti di vista;
- la presenza di uno o più moderatori, il cui compito è quello di stimolare e governare la discussione tra i partecipanti, favorendo l'interazione fra tutti.

Ne è nata una discussione collettiva che ha permesso di esplorare in modo approfondito idee, opinioni, atteggiamenti, vissuti e suggerimenti che dovranno essere tenuti in considerazione per consolidare e rinforzare la presenza dei volontari nella nostra Azienda.

- Il concetto di volontariato racchiude in sé una serie di valori e di disposizioni morali che accomunano coloro che vi si dedicano. Tutti i partecipanti hanno spiegato come essere volontario non sia altro che una forma di espressione della natura umana: in quanto animali sociali, siamo portati alla ricerca della socialità e alla creazione di relazioni. E fare volontariato è un ottimo modo per creare legami di significato.

- Il concetto di volontariato prevede l'agire senza tornaconto personale. Ma in realtà è possibile affermare che questo non sia totalmente vero, perlomeno se si va oltre gli aspetti economico o materiale (la c.d. ricompensa meta-economica): molti sostengono che donare del tempo a chi ne ha bisogno, sia il miglior modo per arricchirsi personalmente e culturalmente. Ed è interessante notare come il concetto di dono, sia strettamente legato all'idea di restituzione.

*"L'aver avuto una fortuna nella vita, mi riferisco alla salute, agli affetti, alla sicurezza economica, mi fa pensare che forse bisogna in qualche modo restituire, se non tutto, almeno una parte di quello che abbiamo avuto non per merito nostro".*

- La crescente longevità delle persone anziane porta ad interrogarsi sulla sostenibilità del sistema di assistenza dinnanzi al progressivo aumento dei casi di non-autosufficienza. Ed il combinarsi di questi due aspetti, genera preoccupazioni e timori per il domani. Infatti, ciò che spinge i volontari a dedicare il proprio tempo alle persone anziane è la consapevolezza che si deve essere già ora cittadini attivi per dare risposta ad un bisogno futuro.

*"Perché un giorno anche noi passeremo di lì (ossia saremo utenti di questi servizi e di questa Azienda) e - si spera - che qualcuno ci aiuterà."*

- Lavorare con gli anziani consente di far nostro il loro prezioso bagaglio biografico, esperienziale e culturale: il riconoscimento del valore del ricordo porta i volontari a voler fornire agli ospiti di Cremona Solidale un "appiglio necessario" per mantenere l'equilibrio tra il proprio passato ed il proprio presente. In quest'ottica, il ricordo non costituisce una mera restituzione di esperienze vissute (magari ripensate con nostalgia o rimpianto), ma porta con sé un carico valoriale che oggi si sta perdendo e che necessita di essere valorizzato, preservato e trasmesso, in particolar modo ai più giovani.

- Tra i motivi che hanno portato a scegliere l'ASC Cremona Solidale quale sede privilegiata della propria attività di volontariato, vi è il ruolo che storicamente la struttura svolge sul territorio cremonese. Infatti - nonostante negli anni il vecchio "El Soc" abbia più volte cambiato nome - l'Azienda continua a distinguersi come luogo radicato nella città, conosciuto e soprattutto riconosciuto come istituzione credibile e di qualità. E spesso volte la scelta di essere volontari nei nostri servizi nasce anche quale conseguenza di un proprio vissuto, ossia dalla volontà di mantenere un rapporto con amici e conoscenti qui ricoverati.

- Come anticipato, un obiettivo del focus group è stato quello di tracciare una visione d'insieme di cosa significhi essere volontari a Cremona Solidale, al fine di valorizzarne gli aspetti positivi e cogliere i segnali di fragilità su cui intervenire. I volontari interpellati riconoscono in Cremona Solidale un luogo in cui si sono sentiti accolti e in cui è stato possibile creare rapporti con gli ospiti, con gli operatori e con gli altri volontari. "Disponibilità" e "collaborazione" sono quindi due punti su cui continuare a investire, così come la possibilità di mettersi in gioco che i volontari non hanno mancato di segnalare.

- La sollecitazione riguarda invece la necessità di intervenire in modo più strutturato nel creare occasioni di collaborazione tra associazioni. Ed allo stesso modo proporre momenti (formativi e/o di lavoro d'equipe) affinché si crei una maggiore sinergia tra il ruolo svolto dal personale che opera nei servizi ed il ruolo svolto dai volontari, in un'ottica di valorizzazione di quest'ultimi quale risorsa a vantaggio degli ospiti e della qualità delle prestazioni rese.

- Ultimo ma non meno importante - e percepita sempre più come critica - è la questione riguardante l'età media dei nostri volontari. Se infatti l'attività di volontariato rappresenta un pilastro degli interventi di promozione dell'active ageing (vedasi box di approfondimento), il mancato ricambio generazionale - aspetto vissuto come critico anche da tante associazioni cremonesi - rappresenta un aspetto su cui riflettere ed agire.

#### Active ageing: fare del bene, per stare bene

Entro il 2030 gli over 65 in Italia saranno 3,5 milioni in più: una nuova regione grande quanto la Toscana, ma popolata solo da anziani. O sarebbe meglio dire "giovani anziani" - ossia uomini e donne (54%-46%) con un'età compresa tra i 65-74 anni e nell'84% dei casi in pensione (dati 2015 dell'Università Cattolica) - che rappresentano per la nostra società un'inestimabile risorsa e che possono essere protagonisti dell'active ageing, cioè dell'invecchiamento attivo. Ma che cosa si intende per invecchiamento attivo?

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità l'invecchiamento attivo è *"un processo di ottimizzazione delle opportunità relative a salute, partecipazione e sicurezza, allo scopo di migliorare la qualità della vita delle persone anziane"*. In termini molto più semplici, promuovere il c.d. "invecchiamento attivo" significa incoraggiare le persone anziane ad adottare comportamenti in grado di migliorare la propria qualità di vita, tra cui:

- promuovere stili di vita sani: fare attività fisica (camminate; ginnastica dolce; curare il proprio orto e giardino; etc.); mangiare in modo equilibrato e controllare il proprio peso; tenere in forma la propria mente con semplici esercizi e la lettura;
- socializzare e partecipare: coltivare relazioni di amicizia con persone già conosciute o nuove; avere occasioni di incontro con persone giovani; fare parte di un gruppo organizzato e di volontariato;
- tenere viva la propria curiosità: essere disponibili a conoscere cose nuove; coltivare hobby e partecipare a corsi di formazione.

In questo quadro, quindi, svolgere attività di volontariato rappresenta per la persona anziana un'occasione per stare bene, facendo del bene. E alla domanda *"Perché mai dovrei fare volontariato ora che sono in pensione?"* vi sono ottimi motivi per decidere di iscriversi ad una realtà del privato sociale:

- connettersi con altri: far parte di un'associazione di volontariato offre alla persona anziana uno spazio relazionale, un'occasione di socializzazione e di entrare in contatto con gli altri, ampliando il "giro delle proprie conoscenze ed amicizie", che sappiamo essere tanto utili per superare eventuali momenti di difficoltà ed evitare il rischio di isolamento/solitudine;
- prevenire l'invecchiamento psico-fisico: fare volontariato migliora la salute della persona. Infatti - secondo numerose ricerche scientifiche - coloro che partecipano ad attività di volontariato dichiarano livelli più elevati di soddisfazione personale e si sentono più sani, perché spronati ad essere meno pigri (meno ore sul divano o davanti alla TV) e mentalmente impegnati;
- corroborare la fiducia in se stessi e sentirsi ancora utili: fare volontariato consente di condividere e "rimettere in circolo" le nostre competenze che - con la pensione - forse pensavamo essere diventate inutili. Ed inoltre può offrire l'occasione di metterci alla prova, imparando a fare cose nuove e facendo uscire talenti che non pensavamo di avere.

E' lo stesso ISTAT ("Rapporto annuale 2018 - La situazione del Paese") a confermare quanto precedentemente affermato: con l'avanzare dell'età le persone attribuiscono un valore qualitativo crescente all'impegno gratuito a favore degli altri (in termini di contrasto alla solitudine; riduzione dei sintomi depressivi; miglioramento del proprio stato fisico-mentale; etc.), compensando il venir meno di alcuni ruoli della propria identità, come il ruolo genitoriale (indipendenza dei figli) o professionale (pensionamento). Dopo aver vissuto una vita tra impegni di lavoro e frenetici ritmi della quotidianità, ci si ritrova all'improvviso a dover riorganizzare il proprio tempo. Ed è in queste ore che il volontariato può inserirsi offrendo nuove occasioni di incontro ed attività, ridando sprint e vivacità alle giornate.

(tratto dall'insero "La Provincia del Vivere meglio" del 25/04/2019)

**Dott. Emilio Tanzi**

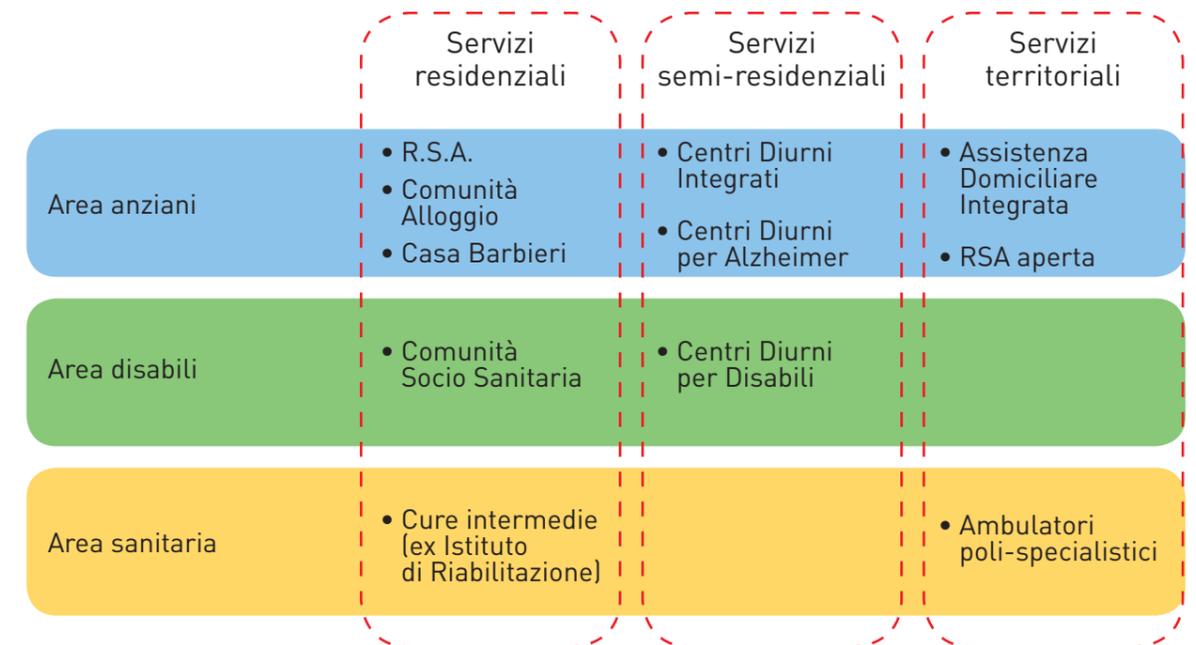
*Direttore Generale dell'Azienda Cremona Solidale*



## CAPITOLO I - I SERVIZI E LE PRESTAZIONI OFFERTE

I servizi erogati da Cremona Solidale possono essere meglio compresi attraverso l'immagine sottostante [Figura 1.1] che li raggruppa in tre macro-aree tematiche in base al tipo di utenza (area anziani; area disabili; area sanitaria) e li distingue attraverso la tipologia di offerta (servizi residenziali, servizi semi-residenziali, prestazioni territoriali).

Figura 1.1 – La filiera dei servizi offerti dall'Azienda Speciale Comunale Cremona Solidale



L'impegno della nostra organizzazione è quello di rafforzare i legami e le connessioni tra tutti i servizi, interpretando questo obiettivo come *mission* al fine di:

- offrire un ventaglio di prestazioni capace di assicurare la reale continuità della cura, fatta di aiuti a diversa gradazione di garanzia ed assistenza;
- tutelare la persona fragile e - di conseguenza - sostituire l'azione di cura della famiglia in modo graduale e personalizzando gli interventi;
- rassicurare la persona e la sua famiglia dando certezza che il percorso di cura non dovrà essere compiuto "in solitudine".

Il nostro punto di forza è rappresentato proprio dalla "filiera della presa in carico della persona" attraverso una gamma di servizi che spaziano dai più leggeri ai più complessi. Nel settore si parla tanto di rete assistenziale: possiamo quindi dire che Cremona Solidale è essa stessa la rete, in quanto ha interiorizzato nella propria offerta la presa in carico globale della persona non più autosufficiente o in stato di bisogno.

### PUNTO INFO

Il "Punto Info" è uno sportello nato con l'obiettivo di offrire ai potenziali utenti di Cremona Solidale (anziani, familiari o semplici cittadini) un unico punto di riferimento a cui rivolgersi per avere informazioni ed indicazioni sui servizi offerti e sulle modalità di attivazione degli stessi. Il Punto Info, infatti, fornisce la prima risposta alle molteplici domande ed ai numerosi dubbi che le persone si trovano ad affrontare di fronte ad un bisogno di assistenza: è centro di raccolta delle domande di ri-

covero in RSA, per le richieste di accoglienza ai CDI o alla Comunità Duemiglia; per la presentazione delle domande di assegnazione degli appartamenti di "Casa Barbieri".

Per dare un'idea di massima del lavoro svolto da questo sportello, si consideri che nel corso del 2018 sono state accolte e trattate ben 480 domande di ricovero in RSA (di cui il 53% per anziani ancora al loro domicilio, il 28% per ricoverati nelle riabilitazioni del territorio, il 12% per persone ricoverate in strutture ospedaliere ed il restante 7% per anziani ricoverati in altre strutture residenziali di natura più o meno leggera) e 120 domande di accoglienza nei CDI - Centri Diurni Integrati.

Analizzando le sole domande pervenute e che vedono le RSA di Cremona Solidale quale prima scelta, i tempi di attesa (seppur superiori a quelli del 2017 per effetto di una minore rotazione sui posti letto disponibili) risultano ancora piuttosto brevi; infatti il 26% delle domande ha trovato una risposta entro i 30 giorni dalla data di presentazione ed il 18% entro i due mesi.

Negli anni sono emersi i punti di forza di questo servizio: la capacità di orientare la persona nella scelta del servizio più adatto alle proprie esigenze e l'adozione di criteri oggettivi per la costruzione delle liste di attesa, attraverso una pesatura dei bisogni (sanitari ed assistenziali) individuali e di contesto. Inoltre, uno degli aspetti di maggior valore di questo servizio è rappresentato dalla continuità assistenziale che Cremona Solidale riesce a garantire, dalla prima conoscenza del caso e lungo le differenti fasi di evoluzione delle necessità. Nel far questo, il servizio è parte integrante di una più vasta area organizzativa destinata all'accesso alle prestazioni che vede - insieme agli operatori di front-office - alcuni professionisti attivi nel back-office per la disamina e valutazione delle richieste e il supporto ai cittadini.

In aggiunta a questo, lo sportello garantisce anche numerosi altri servizi, tra cui: Ufficio di Relazione con il Pubblico (URP); ufficio per il rilascio dei certificati di degenza; ufficio a cui presentare la richiesta di cambio residenza per gli ospiti dei servizi residenziali; ufficio di orientamento per la domanda di amministratore di sostegno.

## AREA ANZIANI

### LE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI - RSA

La Residenza Sanitaria Assistenziale è una struttura non ospedaliera - ma ad impronta prettamente sanitaria - che ospita persone non autosufficienti (prevalentemente anziani) che non possono essere assistite a casa, data la complessità dei loro bisogni. Secondo la normativa regionale la RSA deve offrire:

- una sistemazione residenziale di tipo alberghiero;
- interventi medici, infermieristici e riabilitativi necessari a prevenire/curare le cronicità e le loro eventuali riacutizzazioni;
- un'assistenza individualizzata orientata alla tutela ed al miglioramento dei livelli di autonomia, al mantenimento degli interessi personali e alla promozione del benessere.

Una parte dei costi di produzione sono coperti da Regione Lombardia tramite un contributo sanitario giornaliero (commisurato sulla base della classe SOSIA di appartenenza dell'ospite); la restante parte è coperta dalla retta pagata dall'anziano e/o da un suo familiare. In alcuni casi intervengono i Comuni di residenza del ricoverato, se la sua capacità economica non è sufficiente a pagare l'intera retta.

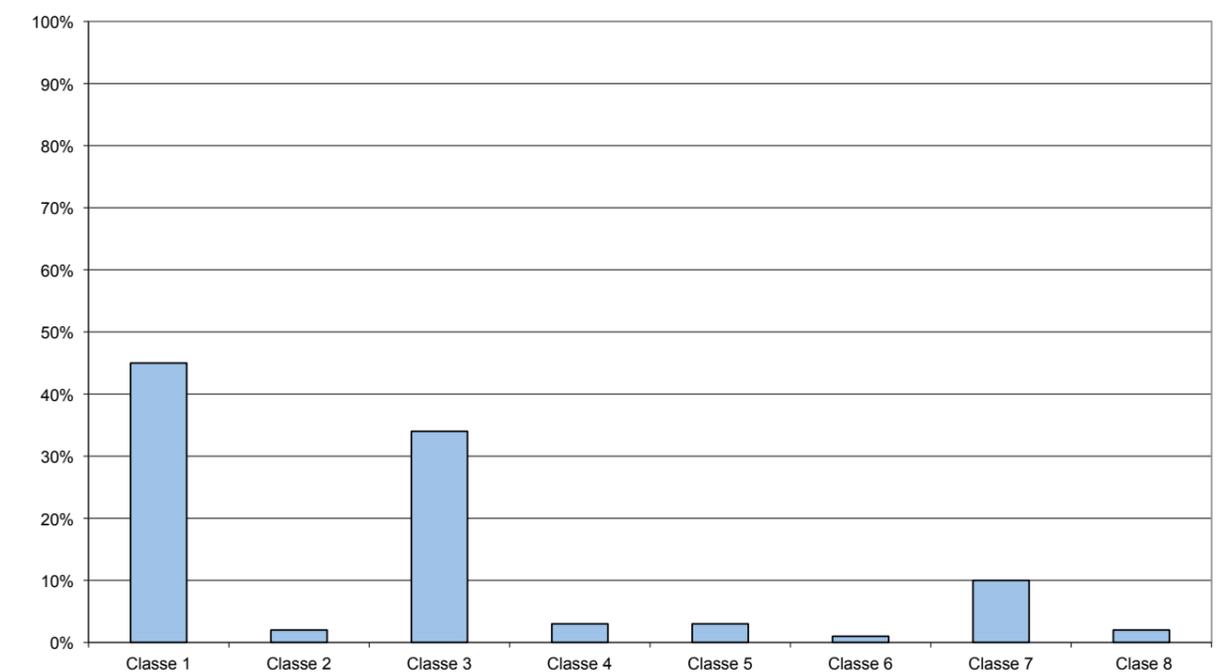
I posti letto in RSA accreditati presso Cremona Solidale sono 365, così distribuiti:

- RSA Somenzi: 121 posti letto, di cui 40 posti destinati ad anziani con patologia di Alzheimer (dei quali solo 20 accreditati e contrattualizzati);
- RSA Mainardi: 84 posti letto;
- RSA B (ospitata in un'ala della Palazzina Mainardi): 40 posti letto volturati a Cremona Solidale da Fondazione Istituti Ospedalieri di Sospiro Onlus;
- RSA Azzolini: 120 posti letto.

Come per gli scorsi anni, anche nel 2018 il **tasso di occupazione** dei posti letto RSA si è assestato su livelli molto positivi, registrando un valore medio pari a 99,83% (valore minimo RSA Mainardi 99,81% - valore massimo RSA B 99,91%). Tali valori indicano quanto sia efficace la gestione delle liste d'attesa, ma anche la forte pressione in termini di domanda che il territorio esprime per questa particolare tipologia di servizio.

Per quanto riguarda il **tipo di bisogno preso in carico** (misurabile attraverso la classificazione SOSIA) si evidenzia una situazione sostanzialmente sovrapponibile a quella degli scorsi anni con una prevalenza delle classi 1 e 3, ossia quelle che esprimono un bisogno sanitario ed assistenziale più elevato<sup>1</sup> [Figura 1.2].

Figura 1.2 - Distribuzione degli ospiti in RSA in base alle classi SOSIA

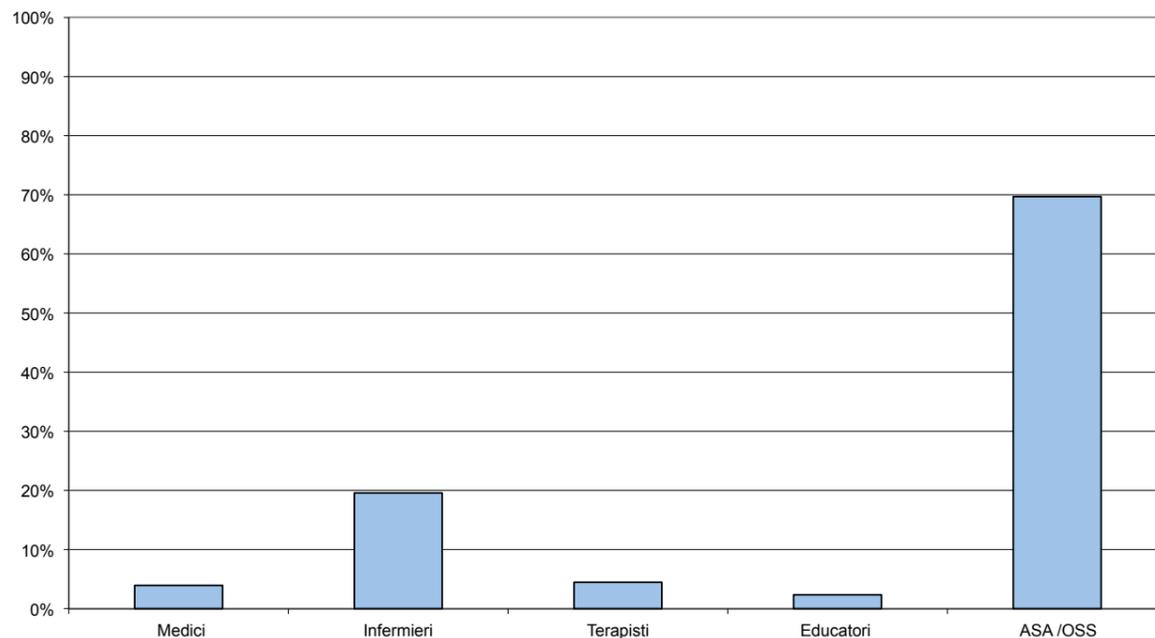


Infine può essere interessante osservare il **carico assistenziale garantito** agli ospiti delle nostre RSA, espresso sia attraverso il mix delle figure professionali coinvolte nel processo di cura [Figura 1.3], sia attraverso il minutaggio erogato. Fermo restando il peso relativo della componente sanitaria (medici, infermieri e terapisti) che registra un trend in crescita (+2,3%) e copre un significativo

<sup>1</sup> In questa analisi non sono considerati i profili Alzheimer o i soggetti rientranti in particolari categorie (per esempio le SLA o gli Stati Vegetativi) che non ricadono nella classificazione SOSIA.

28% circa del totale ore erogate, coerentemente con il sempre più fragile profilo degli ospiti accolti in RSA, è la presenza degli educatori quella che - nel corso del 2018 - ha registrato l'incremento più significativo (+11,1%), a riprova del valore che l'amministrazione dell'Azienda riconosce alla componente socio-educativa del servizio. Infine, lo standard medio reso nel 2018 per singolo ospite in RSA (esclusi i solventi) è stato pari a 1.085,83 minuti settimanali e quindi ancora al di sopra degli standard richiesti dall'accreditamento regionale.

Figura 1.3 - Mix professionale erogato nelle RSA di Cremona Solidale (in termini %)



### Il ruolo del servizio socio-educativo per gli ospiti dei servizi di Cremona Solidale

Il ruolo svolto dalla componente socio-educativa in una realtà come Cremona Solidale non ha un valore esclusivamente ricreativo, ma si pone degli importanti obiettivi sia in termini di socializzazione (mantenimento dei legami relazionali con quanto c'è fuori la struttura; costruzione di legami relazionali nel nuovo contesto in cui l'anziano vive), sia in termini riabilitativi (mantenimento e/o recupero di abilità e competenze). Per tale motivo nell'arco di questi anni si è molto investito in progettualità volte a potenziare questo aspetto dei nostri servizi. In particolar modo, nel corso del 2018 ci si è focalizzati sui seguenti interventi:

1. Consolidamento della "Scheda Qualità della Vita - QdV"
2. Prosecuzione del progetto "C'eravamo tanto amati"
3. Incremento delle ore di presenza degli educatori
4. Collaborazioni ed attività di prolungamento dell'opera educativa

#### 1. Consolidamento della "Scheda Qualità della Vita - QdV"

Questa progettualità (avviata nel 2016 e consolidatasi nelle prassi aziendali) ha visto la progressiva introduzione della "Scheda QdV" quale strumento di lavoro degli educatori, secondo cui il concetto di "qualità della vita" è un costrutto misurabile (dal punto di vista quantitativo e qualitativo) attraverso degli indicatori multidimensionali, dalla cui compilazione è possibile trarre indicazioni

utili nella progettazione/verifica dei Piani Educativi Individualizzati, coerentemente con le capacità (cognitive e non) degli ospiti ed i loro bisogni.

#### 2. Prosecuzione del progetto "C'eravamo tanto amati"

Il progetto - realizzato in collaborazione con Coop Dolce, Liceo Artistico Stradivari, Centro Fumetto Andrea Pazienza ed Museo di Storia Contadina del Cambonino - si è posto l'obiettivo di recuperare, attraverso un processo di auto-narrazione e l'utilizzo di oggetti ed immagini, le storie d'amore (felici o infelici; tranquille o burrascose; di fedeltà o tradimento; etc.) di alcuni ospiti e di condividere questi racconti con i giovani del Liceo e del Centro Fumetto. Operativamente questo percorso - avviato nella primavera del 2017 - si è concretizzato in numerose attività, dalla conduzione di interviste, alla sceneggiatura di ventinove storie di vita; dalla realizzazione di manufatti artistici e fumetti, alla sfilata degli abiti da sposa. Il tutto con un duplice fine: dare valore e dignità al proprio vissuto, che può essere occasione di apprendimento e riflessione per i giovani; ritrovare nella memoria sentimenti, affetti ed emozioni della propria vita.

#### 3. Incremento delle ore di presenza degli educatori

E' stato bandito ed effettuato un appalto innovativo per il servizio educativo, con l'introduzione di nuove ipotesi di lavoro, supportate anche dall'aumento della presenza degli educatori in alcuni servizi residenziali e semi-residenziali dell'Azienda (RSA e CDI). La scelta di potenziare le ore di attività degli educatori nasce dalla volontà di privilegiare proposte ed iniziative in piccoli gruppi e/o interventi personalizzati, ossia il più vicini alle specifiche esigenze/ricieste del singolo.

#### 4. Collaborazioni ed attività di prolungamento dell'opera educativa

In ogni unità d'offerta sono proseguite le collaborazioni per consolidare o inserire nuove attività, anche di carattere sperimentale:

- Presidio Mainardi = collaborazione per la clown therapy
- Presidio Azzolini = laboratori di lettura e racconto
- Presidio Somenzi = pittura e laboratorio di espressività / *gentle care* per i nuclei Alzheimer
- CDI Soldi = ortoterapia
- CDI Alzheimer = laboratori di musicoterapia
- CDI Barbieri = canto e ortoterapia
- Comunità Alloggio = laboratori di arteterapia

Nel 2018 sono stati accolti in RSA 127 ospiti, dei quali 18 (circa il 14% del totale) sono stati inseriti nei Nuclei Alzheimer. Di questi nuovi utenti, 93 sono donne (73%) e 34 sono uomini (27%); l'età media dei nuovi ingressi è pari a 84,3 anni per i posti in RSA ordinaria e 82,3 anni per i posti Alzheimer. La prevalenza delle richieste proviene dalla città di Cremona (90% del totale), mentre un numero significativamente minore dai Comuni della Provincia (10% del totale); alla struttura non giungono invece richieste da fuori Provincia e/o da altre Regioni.

Una parte delle domande di ingresso (21%) provengono da persone che si trovavano al proprio domicilio e tutto ciò a conferma di quanto già evidenziato lo scorso anno e cioè che la rete formale (servizi domiciliari, quali SAD, ADI e RSA Aperta; servizi semi-residenziali, quali CDI) ed informale (servizi di assistenza privata, le c.d. "badanti") riesce a rinviare il momento del ricovero in struttura dell'anziano. Le domande provenienti dal nostro servizio Cure Intermedie hanno rappresentato il 21,3% del totale ingressi in RSA e queste domande sono l'espressione concreta dell'impegno che Cremona Solidale riesce a garantire verso la continuità assistenziale.

Infine, al 31/12/2018 nelle RSA di Cremona Solidale gli ospiti presenti erano 365 (77% donne; 23% uomini), con un'età prevalentemente collocata nella fascia tra gli 81 e i 90 anni (49% delle presenze totali) e un buon 32% nella fascia di età tra i 91 e i 100 anni. L'età media risultava essere pari a 88,9 anni.

### Accordo con Fondazione Istituto Ospedaliero di Sospiro ONLUS per l'acquisizione pluriennale dei 40 pl "RSA B"

Dal 14 ottobre 2015 (ossia a seguito dell'approvazione del Decreto n.8402 di Regione Lombardia) Cremona Solidale ha acquisito, mediante un contratto triennale di affitto di ramo d'azienda, la titolarità degli accreditamenti di 40 posti letto RSA ceduti all'Azienda da Fondazione Sospiro. Nel 2018, in previsione della scadenza di tale contratto, considerando l'infungibilità di questi posti letto (Delibera del Consiglio Comunale n.26 del 16/04/2018) e con l'obiettivo di evitare una minore copertura dei bisogni socio-sanitari espressi dal territorio, si è concluso un lungo e laborioso percorso di negoziazione che - coerentemente con gli impegni formalmente presi dalle controparti già nell'aprile del 2015 - ha portato alla sottoscrizione di due contratti di affitto di ramo d'azienda:

- un contratto avente come oggetto i 40 posti accreditati presso l'RSA "B" che saranno gestiti in veste di titolare per vent'anni da Cremona Solidale;
- un contratto avente come oggetto i 18 posti accreditati presso il Centro Diurno Disabili - CDD 2 di via Mincio che saranno gestiti in veste di titolare per vent'anni da Fondazione Sospiro (vedasi successivo box di approfondimento).

Questa operazione - la cui ideazione ha visto anche il diretto coinvolgimento del Comune di Cremona e dell'ATS Val Padana e che si perfezionerà nel corso del 2019 solo dopo la formale volturazione degli accreditamenti da parte di Regione Lombardia - si è posta due obiettivi:

- attivare in città un servizio semi-residenziale gestito da Fondazione Sospiro e qualificato per la presa in carico delle disabilità intellettive e dei disturbi dell'autismo;
- consolidare il posizionamento strategico di Cremona Solidale nell'ambito del welfare locale rispetto ai bisogni degli anziani e dei loro familiari, in particolar modo nell'area residenziale.

### RSA per solventi

I posti in solvenza sono una risposta alla richiesta di un'accoglienza temporanea e sono spesso una strada utile per dare sollievo all'opera di cura delle famiglie o per affrontare un momento difficile nella vita dell'anziano (assenza della badante; problemi di salute dei *care-giver*, etc.).

Cremona Solidale ha 3 posti letto dedicati alla solvenza, con un **tasso di occupazione** del 94,7%, in linea con quanto registrato nel 2017, che consolida il trend iniziato nel 2015 (occupazione pari al 78,5%). Nel corso dell'anno sono stati accolti 15 anziani (10 donne e 5 uomini). La distribuzione per fasce di età indica che - come nel caso di RSA ordinaria - l'età prevalente è quella compresa tra 88 e 91 anni con un'età media pari a 88,7 anni. La domanda per questo tipo di servizio proviene nel 92% dei casi da residenti nella città di Cremona, mentre il restante 8% da anziani residenti negli altri Comuni del territorio.

L'efficacia di questo servizio può essere misurata osservando la destinazione della persona una volta dimessa: solo il 7% dei casi accolti è rientrato al proprio domicilio, mentre un 72% è stato accolto in RSA ed il 7% è stato trasferito in altra struttura (Cure Intermedie); per i restanti casi la situazione clinica si presentava così compromessa che è stato necessario prevederne il trasferimento in una struttura ospedaliera (7%) o registrarne il decesso (7%).

Il periodo di permanenza medio sui posti di solvenza è stato pari a 65 giorni, in linea con quanto registrato nel 2017.

### LA COMUNITÀ ALLOGGIO per anziani "Duemiglia"

La Comunità Alloggio "Duemiglia" - nata nel 2006 - ha mantenuto anche per tutto il 2018 il regime di funzionamento come servizio sperimentale e si è stabilmente inserita nella più ampia offerta degli alloggi a diversa protezione assistenziale presente sul territorio della provincia di Cremona. La Comunità eroga un servizio di residenzialità leggera rivolto ad anziani che - per motivi prettamente sociali e parzialmente sanitari - hanno necessità di periodi di assistenza e cura presso una struttura diversa dalla propria abitazione. Infatti una buona parte delle persone che giungono al nostro servizio è rappresentata da anziani autosufficienti che si muovono in autonomia, che hanno buone capacità di gestire con piccoli aiuti o supervisione i propri bisogni quotidiani (lavarsi, vestirsi, spostarsi nella comunità, utilizzare i servizi igienici, etc.) e che - in generale - presentano un livello cognitivo ben conservato o in lieve decadenza. L'utenza elettiva è quindi rappresentata da:

- anziani in dimissione da ricoveri riabilitativi;
- anziani soli o con figli lontani o incapaci di accudire i propri congiunti;
- anziani collocati nelle fasce basse della graduatoria RSA;
- anziani con necessità di periodi di sollievo per assenza di familiari o care-giver;
- anziani con pregresse problematiche sociali.

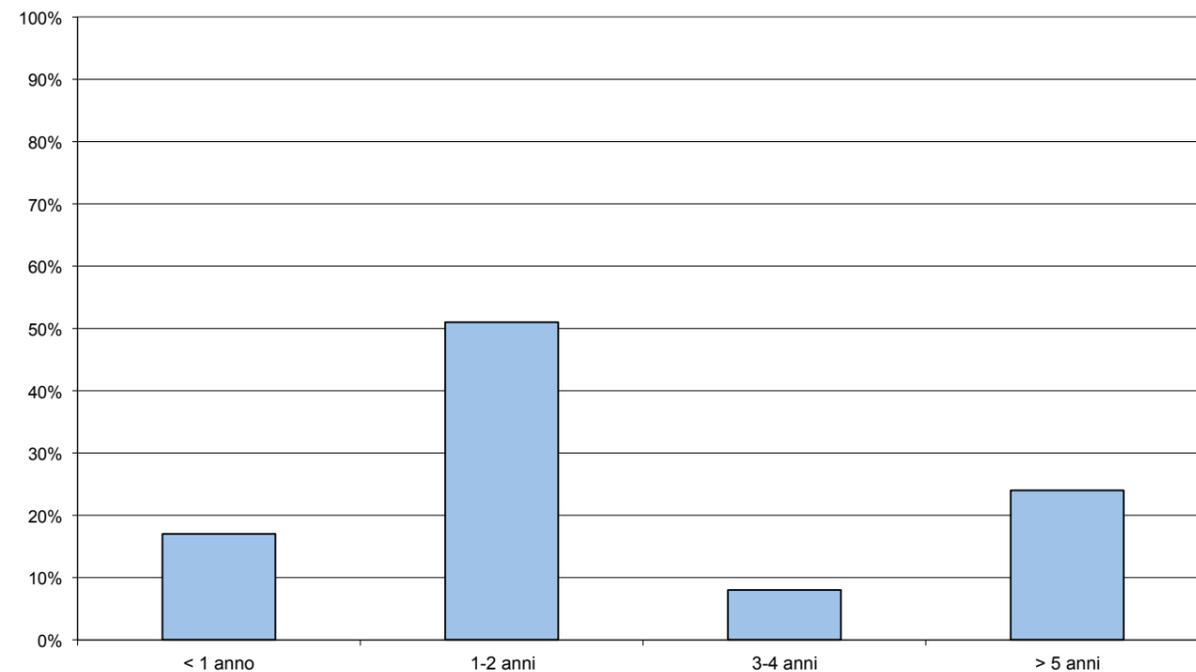
I posti disponibili presso la Comunità sono 24 e nel corso dell'anno hanno garantito la presa in carico di 26 utenti, l'erogazione totale di circa 8.700 giornate di assistenza ed un **tasso di occupazione** pari al 99,4% (la migliore performance nel quinquennio), a riprova che questo tipo di servizio ha un bacino di domanda significativo.

Nel corso dell'anno sono stati inseriti 3 nuovi ospiti (2 donne; 1 uomo), con un'età media particolarmente elevata (82 anni), ma coerente con il profilo demografico della Comunità, sempre più caratterizzata da una forte concentrazione nella fascia d'età 85-94 anni (al 31/12 l'età media degli ospiti era pari a 88,2 anni). E tutto ciò a testimonianza che le persone - se ancora in discreta salute - permangono nella propria casa il più possibile e scelgono soluzioni abitative alternative (tra cui la Comunità) solo quando le attività quotidiane divengono troppo impegnative e il senso di solitudine o insicurezza si fanno ogni giorno sempre più impellenti.

Il periodo di permanenza nella Comunità può essere considerato un indicatore indiretto della capacità del servizio di dare una certa stabilità socio-assistenziale alle persone anziane: a fronte di una quota significativa di ospiti con meno di un anno di presenza (i nuovi entrati corrispondono a circa il 17% del totale utenti), un significativo 24% degli anziani vivono presso la Duemiglia da più di 5 anni [Figura 1.4].



Figura 1.4 - Periodo di permanza degli ospiti presso la Comunità Alloggio Duemiglia



### I CENTRI DIURNI integrati – CDI

I Centri Diurni di Cremona Solidale hanno una capacità ricettiva pari a 120 posti e offrono una risposta articolata a differenti esigenze:

- 40 posti al CDI Barbieri, dedicati ad anziani con problematiche di solitudine e disabilità motorie medio-lievi;
- 40 posti al CDI Soldi, dedicati ad anziani con rilevanti problematiche di solitudine e disabilità motorie importanti;
- 20 posti al CDI Ozanam, per persone con iniziali sintomi di Alzheimer ma discrete capacità cognitive;
- 20 posti al CDI Alzheimer, destinati a persone che hanno uno stadio più avanzato della malattia.

Nonostante il Centro Diurno rappresenti un valido “compromesso” tra il bisogno di dare delle prestazioni sempre più qualificate dal punto di vista professionale all’anziano nelle fasi iniziali di non-autosufficienza, il desiderio di mantenere lo stesso nel proprio contesto abitativo e sociale, la necessità di alleggerire il lavoro di cura dei *care giver* familiari (coniuge o figli) non sempre questo servizio è conosciuto ed utilizzato al massimo delle proprie potenzialità. E a riprova di questo vi sono i dati riguardanti il **tasso di occupazione** che – nonostante in questi ultimi cinque anni sia migliorato – presenta un valore medio pari al 86,0% (nel 2017 era pari all’84,7%), ossia ancora lontano dalla piena saturazione dei posti disponibili.

### CDI Barbieri e Soldi

Nel corso dell’anno sono stati inseriti presso il CDI Barbieri 28 nuovi ospiti e presso il CDI Soldi 13, la quasi totalità residenti nel Comune di Cremona (un unico caso era di un Comune del territorio provinciale): si conferma pertanto l’inevitabile legame tra la residenza dell’anziano, la natura diurna del Centro ed il ruolo svolto dal servizio di trasporto (tragitti lunghi scoraggiano l’accesso al CDI, per la loro faticosa gestione e per i costi che – al di fuori del Comune di Cremona – sono a totale carico della famiglia).

Il numero delle dimissioni effettuate è stato pari a 10, tutte legate ad un aggravamento delle condizioni personali ed il passaggio al altro servizio dell’Azienda, in un’ottica di continuità della presa in carico dell’anziano.

Al 31/12/2018 gli utenti dei due CDI erano 82<sup>2</sup>, con una età media pari a 81,2 anni.

### CDI Ozanam e Alzheimer

Gli ospiti accolti nel 2018 nei due CDI dedicati alla malattia d’Alzheimer sono stati 24, con un’età media di circa 82 anni ed anche in questo caso prevalentemente residenti nella città di Cremona. Nel corso dell’anno sono stati invece dimessi 13 utenti, per aggravamento delle loro condizioni di salute e passaggio ad altri servizi con maggiore intensità assistenziale (prevalentemente RSA).

Al 31/12/2018 si registrava presso il CDI Ozanam e Alzheimer la presenza di 40 frequentatori (63% femmine; 37% uomini) con una età media di 82,8 anni.

### I SERVIZI TERRITORIALI: ASSISTENZA DOMICILIARE INTEGRATA (ADI) E RSA APERTA

I servizi domiciliari rappresentano un importante tassello della filiera dei servizi per le persone non-autosufficienti (anziano, disabile o – più genericamente – cittadino in stato di bisogno), in quanto – assieme ai Centri Diurni – forniscono una risposta da un bisogno tutelare (di natura più o meno sanitaria) e nel contempo consentono di rinviare il più possibile il ricovero presso una struttura residenziale. Attualmente l’ASC Cremona Solidale eroga due tipi di servizi domiciliari: l’Assistenza Domiciliare Integrata e la RSA Aperta.

### Assistenza Domiciliare Integrata – ADI

Il servizio ADI è rivolto ai cittadini e viene erogato al domicilio; è correlato al percorso di “dimissioni protette” dalle Cure Intermedie e dall’Ospedale, in quanto garantisce prestazioni infermieristiche (prelievi; medicazioni; controllo parametri vitali; etc.), fisioterapiche (kinesi attiva e passiva; deambulazione assistita; etc.) o assistenziali (igiene personale; affiancamento *care giver* familiare; etc.) post-ricovero ed il monitoraggio della situazione di salute della persona. L’attivazione del servizio avviene tramite il proprio Medico di Medicina Generale presentando la domanda presso gli uffici dell’ATS Val Padana (ex ASL).

Nel corso del 2018 sono stati erogati 665 pacchetti ADI (+ 3,9%), caratterizzati però da un minor numero di accessi al domicilio dell’utente rispetto all’anno precedente (dai 13.737 del 2017 ai 13.027 del 2018, ossia un -5,2%), in quanto vi è stata un’attivazione prevalente di “pacchetti prestazionali” rispetto ai “profili assistenziali”. Dal punto di vista contenutistico, la maggior parte delle prestazioni garantite dal nostro servizio ADI sono state di natura continuativa (87% del totale), mentre il restante 13% da prelievi (rispettivamente un 3% di prelievi unici e un 10% di prelievi TAO). Se si analizza l’attività sul fronte delle figure professionali coinvolte, nel corso dell’anno, il 79% è stato realizzato da infermieri, il 18% da fisioterapisti e il restante 3% da addetti all’assistenza (ASA/OSS).

<sup>2</sup> Alcuni ospiti frequentano i CDI soltanto per alcuni giorni della settimana e questo spiega perché il numero delle persone prese in carico sia superiore al numero dei posti disponibili.

N° accessi prestazionali erogati	Prestazioni continuative	Prelievi unici	Prelievi TAO
6.574	87%	3%	10%
N° accessi effettuati	Infermiere	Fisioterapista	ASA/OSS
13.027	79%	18%	3%

Da ottobre 2018 ha preso avvio il servizio di ADI Privato in ambito riabilitativo: si possono effettuare interventi per linfo-drenaggio, massoterapia e trattamenti individuali fisioterapici. L'intento è quello di ampliare questo tipo di offerta nel corso dei prossimi anni, interessando l'ambito infermieristico e assistenziale. Questo tipo di attività si è andata ad aggiungere alle prestazioni infermieristiche che già Cremona Solidale effettua - previo accordo di collaborazione con l'Associazione Diabetologica di Cremona - per il prelievo domiciliare ai propri associati.

### RSA Aperta

L'Azienda è accreditata da Regione Lombardia per l'erogazione di prestazioni domiciliari rivolte a persone anziane (molto compromesse dal punto di vista cognitivo o di età > 75 anni e riconosciuti invalidi al 100%) e con una situazione di fragilità della rete di supporto familiare. Operativamente il servizio di RSA Aperta potrebbe quindi configurarsi come:

- un supporto e/o una sostituzione temporanea del *care giver*;
- un aiuto al *care-giver* (sia esso familiare o badante) in attesa di altro servizio;
- interventi di stimolazione motoria
- interventi di stimolazione cognitiva

Le persone prese in carico da Cremona Solidale nel corso del 2018 sono state 39, per la quasi totalità nel Comune di Cremona. Sono stati effettuati 1.409 accessi al domicilio, che hanno visto coinvolti nel 73% dei casi la figura professionale dell'ASA/OSS, nel 17% la figura professionale dell'educatore, per il 9% la figura professionale del fisioterapista e per il restante 1% le altre figure professionali. Dal punto di vista delle attività svolte, le prestazioni maggiormente richieste sono quelle riguardanti la temporanea sostituzione del *care giver familiare* (30%), l'accompagnamento alle uscite per il mantenimento delle capacità residue (22%) e l'aiuto e consulenza per l'igiene personale dell'anziano (22%). Nel corso dell'anno si è registrato poi un aumento dell'attività educativa finalizzata alla stimolazione cognitiva (17%), che si è andata ad affiancare alla già presente attività di stimolazione/mantenimento delle capacità residue motorie (9%).

### IL PROGETTO CASA BARBIERI

Nel corso degli ultimi due anni l'immobile di via XI Febbraio 56/60 è stato luogo di sperimentazioni di welfare di comunità finalizzate alla creazione di legami di socialità allargata e valorizzazione del capitale relazionale apportato dai vari attori che agiscono sul territorio. A tale fine l'ASC Cremona Solidale ha avviato un percorso di crescita del senso di responsabilità fra gli inquilini di Casa Barbieri e la formazione del personale del CDI in un'ottica di "mediazione di comunità", che nei fatti si è concretizzato nelle seguenti attività:

- l'attivazione del maggiordomo di comunità (prima utilizzando il volontario del servizio civile; dal mese di ottobre dedicando 18 ore di un operatore ASA);
- attività animativa/educativa settimanale (per esempio: tombolata; attività canore; feste e pranzi comunitari; merende e momenti di "filos"; etc.);
- apertura settimanale (un giorno per 8 ore) del punto di ascolto per la valutazione dei parametri vitali e la raccolta delle principali richieste di aiuto degli inquilini;

- predisposizione di un punto di lettura/ritrovo, con la messa a disposizione di un *corner book*/biblioteca di condominio.

Tutte queste attività sono state realizzate anche grazie all'attivazione di una rete informale - ma stabile - di collaborazione con altre realtà di vicinato, appositamente contattate ed ingaggiate dagli operatori di Cremona Solidale impegnati sul progetto. Parallelamente a questo e in base ai contenuti del protocollo d'intesa sottoscritto con Fondazione e Comune, Cremona Solidale si è fatta carico della raccolta e gestione delle richieste di ingresso negli alloggi di Casa Barbieri:

- sono state accolte 16 domande presso il nostro Punto Info;
- è stata convocata con cadenza bimestrale la commissione tecnica integrata di valutazione delle richieste di ingresso e per la costruzione della relativa graduatoria;
- nel corso dei 12 mesi sono stati assegnati 9 alloggi, inserendo e monitorando l'ingresso di 7 anziani soli (di cui 2 in dimissione dal nostro servizio Cure Intermedie) e 2 nuclei familiari.

### Protocollo d'intesa Cremona Solidale, Fondazione Città di Cremona e Amministrazione Comunale sul complesso di via XI febbraio

Partendo dai risultati più che positivi della sperimentazione 2017/2018 e coerentemente con i contenuti del Piano Programma 2019, nel corso dell'anno l'Azienda sottoscriverà con Fondazione Città di Cremona e Comune un nuovo protocollo d'intesa della durata triennale il cui obiettivo sarà quello di consolidare l'esperienza già avviata sui 39 alloggi di "Casa Barbieri" ed ampliare la stessa ai nuovi 10 alloggi di "Casa Raspagliesi" (ambedue ubicate in via XI Febbraio e di proprietà della Fondazione). Data la localizzazione dello stabile (centro storico) e coerentemente con l'ampliamento della filiera di servizi dedicati alla popolazione over 65, gli appartamenti saranno destinati ad anziani (singoli o in coppia) autosufficienti o parzialmente autosufficienti, ossia in una condizione di fragilità di natura più sociale. In tale accordo, i compiti in capo a Cremona Solidale, saranno - tra gli altri - i seguenti:

- acquisire e gestire le domande, accompagnando i richiedenti a prendere visione degli alloggi disponibili;
- attivare la commissione di valutazione delle richieste e incaricata di costruire la graduatoria di accesso/assegnazione;
- erogare servizi universalistici gratuiti (welfare di comunità): maggiordomo di comunità; animazione settimanale; punto di ascolto;
- attivare servizi a domanda individuale ed a pagamento (welfare a domanda): per esempio pulizia degli alloggi; servizio di lavanderia; pedicure/podologo; pasti a domicilio; etc.
- presidiare le dinamiche relazionali tra gli ospiti dell'intero complesso ed il contesto sociale del quartiere;
- partecipare assieme a Fondazione Città di Cremona e a Consorzio Sol.Co. al progetto "Oltre il giardino", finalizzato a restituire alla cittadinanza un luogo di passaggio ed incontro tra via XI Febbraio e via Bonomelli;
- predisporre il Regolamento di Convivenza e la Carta dei Servizi del complesso.

## AREA DISABILI

### LA COMUNITÀ SOCIO SANITARIA PER DISABILI - CSS

La Comunità Socio-Sanitaria per Disabili di Cremona Solidale è un servizio accreditato che si rivolge a persone con gravi disabilità e prevede n.9 posti letto, di cui 1 per pronto intervento e sollievo. Come tutti gli altri servizi dell'area "Disabilità", la CSS è affidata in appalto alla Coop Sociale "Società Dolce" di Bologna.

Il 2018 si è caratterizzato per un'ampia attività, in quanto il totale delle giornate erogate (dato dalla sommatoria delle giornate di presenza degli ospiti) è stato pari a 3.140 (+9,6% rispetto al 2017) e il **tasso di occupazione** è stato il più elevato registrato nel quinquennio (95,6%). I minuti di assistenza settimanali mediamente erogati per singolo ospite sono stati pari a 1.878 e si sono così articolati:

- 86,46% per attività assistenziali;
- 9,28% per attività educative (comprehensive delle attività svolte con i maestri d'arte);
- 4,26% per attività sanitarie.

Infine, un altro dato utile per comprendere al meglio il lavoro svolto nella CSS, è la rendicontazione delle giornate articolata in base al profilo utente (classe SIDi), dove si ricorda che nella classe 1 sono ricompresi i casi con la gravità massima:

- profilo 1 - classe SIDi 5 = 26%
- profilo 2 - classe SIDi 3-4 = 47%
- Profilo 3 - classe SIDi 1-2 = 27%

### I CENTRI DIURNI DISABILI - CDD

I Centri Diurni per Disabili attualmente accreditati presso l'Azienda (ma gestiti attraverso un appalto da Coop Sociale "Società Dolce" di Bologna) sono tre e presentano le seguenti disponibilità di posti:

- CDD1 di Via Platani = 28 posti
- CDD2 di Via Mincio = 18 posti
- CDD3 di Via Tofane = 10 posti

Tali Centri Diurni svolgono una funzione riabilitativa, educativa e d'integrazione sociale e sono dedicati a persone disabili (giovani o adulte) per le quali non siano possibili altri percorsi di inserimento. Sono un luogo privilegiato di valorizzazione della soggettività del bisogno e della centralità della relazione. Attraverso la creazione di uno spazio nel quale esprimere aspirazioni e potenzialità, valorizzare le autonomie acquisite, interagire con gli altri e con la realtà esterna, mediante la gradualità degli interventi e delle proposte (sia individuali, che in piccoli o grandi gruppi), l'ospite può lentamente fare un percorso di acquisizione di fiducia in se stesso e nell'altro, nel rispetto dei tempi e degli spazi a lui necessari.

L'attività dal 2014 al 2018 ha avuto il seguente andamento rispetto alle giornate rendicontate, al tasso di saturazione e alla presenza media:

	Offerta potenziale in gg	Totale gg erogate	Saturazione %	Presenza media
2014	13.160	11.377	86.45	48.41
2015	13.160	11.468	87.14	48.80
2016	13.160	11.269	85.63	47.95
2017	13.160	10.731	81.54	45.66
2018	13.160	10.561	80,25	44.94

Come è possibile osservare dai dati riportati in tabella, gli ultimi tre anni si sono caratterizzati per un **livello di performance** in calo (totale giornate erogate; tasso di saturazione; presenza media), determinato sostanzialmente da un incremento delle dimissioni effettuate nel corso dell'anno e da lunghi periodi di assenza per malattie.

Gli ospiti dei CDD sono classificati attraverso un criterio regionale che si basa sulla compilazione di una scheda individuale disabili (SIDi), dove la classe 1 indica il maggior bisogno assistenziale e la classe 5 il più basso bisogno assistenziale (la classe 6 ricomprende i c.d. "casi inappropriati", inseriti nei CSE prima della trasformazione in CDD e aventi diritto a permanere nella struttura). L'utenza dei CDD per l'anno 2018 si articola nel seguente modo rispetto alle classi SIDi:

- Classi 1 = 5,1%;
- Classe 2 = 30,5%
- Classe 3 = 18,6%
- Classe 4 = 13,6%
- Classe 5/6 = 32,2%

Per quanto riguarda invece il **livello di assistenza offerto**, i minuti settimanali garantiti in tutti e tre i CDD aziendali risultano nettamente superiori allo standard regionale (736 minuti per ospite): infatti, il dato medio indica un'assistenza settimanale pari a 1.144 minuti procapite, ossia 55% in più rispetto a quanto richiesto dall'accreditamento.

### Il futuro dei servizi per la disabilità dell'ASC Cremona Solidale

La situazione attualmente caratterizzante il servizio CDD della città di Cremona è frutto di una serie di adeguamenti ed evoluzioni che hanno coinvolto l'Azienda, il Comune di Cremona e altri attori esperti operanti nel territorio. Questi adeguamenti nascono dalla necessità di modulare il servizio semi-residenziale per disabili in un'ottica di maggiore aderenza alle mutate richieste espresse a seguito di:

- l'ingresso di nuovi utenti che portano bisogni diversi, soprattutto sul fronte della disabilità acquisita e dell'autismo;
- il progressivo invecchiamento degli ospiti da più tempo in carico, con la conseguente necessità di definirne un adeguato percorso di uscita dal servizio;
- famiglie più giovani con competenze e richieste diverse, in termini anche di maggiore flessibilità nella permanenza al CDD, con aspettative innovative, che richiedono servizi "più fluidi", più articolati ed inclusivi nel territorio e negli spazi della Comunità;
- la necessità di ripensare le attività della persona con disabilità intellettive e dello sviluppo in termini di attività e sostegni più orientati agli esiti di QdV.

Nell'arco degli ultimi anni sono stati messi in atto una serie di interventi - sia sul fronte organizzativo, sia sul fronte strutturale/logistico - che però necessitano di essere ulteriormente perfezionati e portati pienamente a termine.

a) **Aspetti organizzativi:** l'Azienda ha avviato la riorganizzazione dei tre CDD secondo una proposta elaborata nell'ambito del "Tavolo di co-progettazione dell'area disabilità" istituito dal Comune di Cremona, con la supervisione dell'Università Cattolica di Brescia. L'obiettivo è stato quello di garantire (attraverso la ricognizione dei bisogni degli utenti già in carico) una maggiore appropriatezza nell'assistenza, individuando gruppi omogenei e avviando un progressivo percorso di specializzazione dei singoli CDD secondo questa logica:

- CDD 1 = per un'utenza con maggiori bisogni sanitari;
- CDD 2 = per un'utenza con gravi disturbi del comportamento e autismo;
- CDD 3 = per un'utenza meno compromessa e con maggiori risorse residue.

L'attività di ricognizione dei bisogni ha evidenziato come emergenti le seguenti tipologie di disabilità:

- le disabilità acquisite, come si evince per altro dalla tipologia degli ultimi inserimenti presso i CDD di Cremona;
- l'autismo, partendo dall'analisi dei dati SAP della città di Cremona e del Distretto.

*La co-progettazione Fondazione Istituto Ospedaliero di Sospiro e ASC Cremona Solidale - Agli inizi del 2016 Cremona Solidale e Fondazione Sospiro sottoscrivono un accordo di collaborazione per sviluppare una progettualità nell'ambito dei servizi per le persone con disabilità tra cui rientra "... avviare un approfondimento tecnico-organizzativo e scientifico sulle prospettive future dei tre Centri diurni per disabili e della Comunità sociosanitaria dell'Azienda Comunale Cremona Solidale ...". Coerentemente con tale accordo, si sono attivati dei tavoli di lavoro che hanno visto coinvolti oltre a ASC Cremona Solidale e Fondazione Sospiro, il Comune di Cremona e - in alcuni casi - l'ATS Val Padana per giungere ad una condivisa progettualità in merito all'attivazione di un servizio ad hoc per la presa in carico della disabilità intellettiva e dei disturbi dell'autismo. Considerando le competenze cliniche di Fondazione Sospiro e la necessità di avere anche nella città di Cremona un servizio qualificato, si è conseguentemente riconosciuta l'utilità di affidare - attraverso un contratto di affitto di ramo d'azienda della durata di venti anni - alla stessa Fondazione la futura titolarità e l'accreditamento dei 18 posti del CDD2 di via Mincio, programmata entro la fine del 2019 (coerentemente ai tempi regionali necessari per la volturazione degli accreditamenti).*

b) **Aspetti strutturali/logistici:** i CDD sono collocati in edifici di proprietà del Comune di Cremona dati in uso gratuito a Cremona Solidale, strutture nate però con funzioni diverse ed adattate al bisogno. Punto di forza è sicuramente rappresentato dalla loro collocazione, in quanto ubicati nel centro cittadino e la vicinanza a scuole ed altri edifici pubblici. Punto di criticità è invece rappresentato dall'età di costruzione (necessità di ammodernamento) e dalla presenza di limiti tecnici (necessità di rimodulare gli spazi in base a differenti esigenze assistenziali). Alla luce di questo, nell'arco degli ultimi anni, Cremona Solidale, nella gestione dell'ultima gara di appalto, ha sperimentato un'innovazione nella richiesta di migliorie, che si sono concretizzate - per esempio - nella tinteggiatura dei locali interni, nel rifacimento della facciata e creazione di pensiline d'accesso, nella manutenzione delle cancellate, etc.

*Project financing per la ridefinizione degli spazi e dei servizi per la disabilità - A seguito della presentazione nel corso del 2018 di una proposta di project financing da parte della Cooperativa "Società Dolce", in cui si sono previsti importanti lavori di ristrutturazione delle sedi ed una complessiva riprogettazione dei servizi dedicati ad un'utenza disabile, il Consiglio di Amministrazione di Cremona Solidale - nel mese di settembre 2018 - ha avviato una procedura di gara per l'affidamento in concessione della gestione dei CDD (CDD 1 e 3) e della CSS secondo le regole della "finanza a progetto", con l'obiettivo di:*

- definire migliorie strutturali per introdurre elementi di domotica, innovazione ed adeguamento degli spazi;
- definire una progettualità (in termini di modello assistenziale e di presa in carico) di lungo periodo per i tre gruppi di utenti individuati: a) disabilità acquisite; b) disabili psichici, anche di età avanzata; c) disabili con buone capacità motorie e competenza residue.

Il percorso di valutazione delle proposte raccolte a seguito dell'apertura della procedura di gara si è concluso nel mese di gennaio e si prevede l'assegnazione ufficiale dei servizi - in base alla proposta di progetto valutata qualitativamente ed economicamente migliore - entro la fine del 2019 (coerentemente ai tempi regionali necessari per la volturazione degli accreditamenti).

## AREA SANITARIA

### LE CURE INTERMEDIE

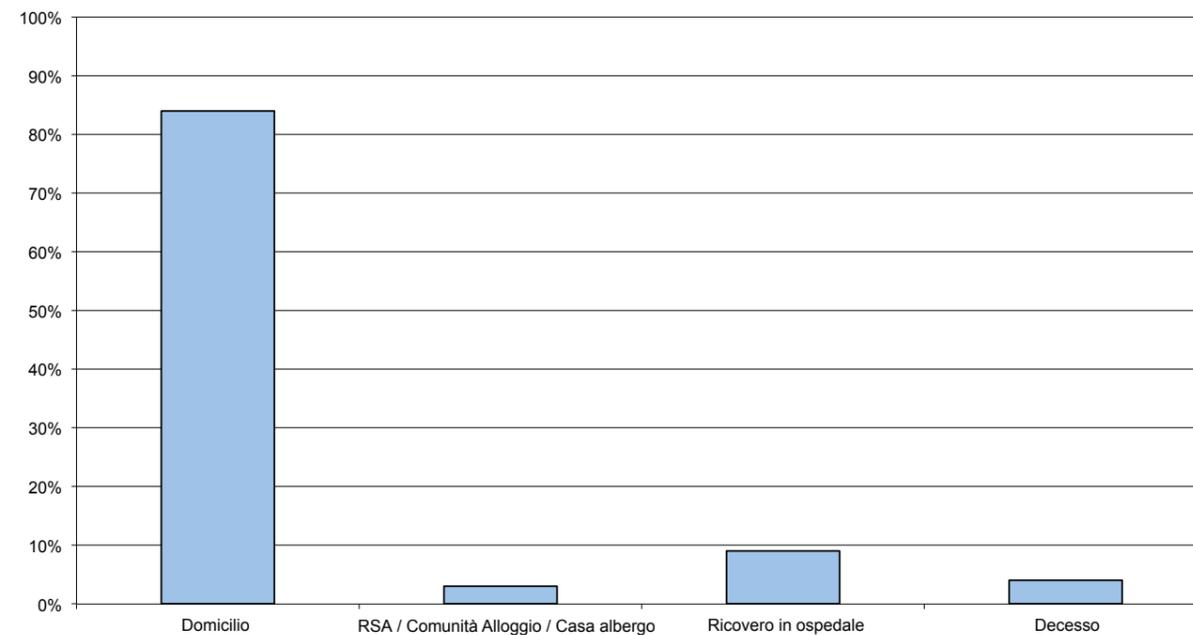
Presso Cremona Solidale sono disponibili 78 posti letto in "Cure Intermedie", servizio che si pone l'obiettivo di rendere massima l'indipendenza funzionale della persona - sia essa anziana che non anziana - e favorirne il più possibile l'autonomo rientro a casa. Le "Cure Intermedie" accolgono le persone dal loro domicilio o in dimissione dall'ospedale dopo il verificarsi di eventi acuti anche gravi, come - per esempio - la frattura del femore, gli esiti di un ictus, i postumi di un intervento chirurgico, l'insorgere di problemi cardiaci o respiratori, etc. Operativamente si agisce sul paziente attraverso interventi sanitari e di riabilitazione-riattivazione funzionale, quali la stabilizzazione clinica, la riduzione della disabilità e la prevenzione di complicanze secondarie, con un processo educativo che - attraverso l'acquisizione e l'uso di conoscenze e abilità - incoraggia l'indipendenza dell'individuo e l'ottimizzazione delle proprie funzioni fisiche, psicologiche e sociali. Il servizio è gratuito, in quanto il suo costo è totalmente a carico del SSR - Servizio Sanitario Regionale.

Nel corso del 2018 il servizio Cure Intermedie ha confermato la propria produzione (in termini di ricavo) rispetto all'anno 2017, superando ancora il tetto di spesa contrattualizzato con l'ATS. Questo risultato è determinato dal consolidamento sia del numero di giornate erogate, sia del mix prestazionale (valore medio a giornata), con un **tasso medio di occupazione** pari al 96,8% ed in linea con quello registrato lo scorso anno. Per quanto riguarda invece il **numero di persone prese in carico**, il servizio è stato utilizzato da 665 persone con un'età media di 81,6 anni, coerentemente quindi con la vocazione geriatrica del nostro ente. Ed in linea con tale vocazione, il 78% delle **prestazioni erogate** è assorbito dalla riabilitazione motoria, seguita dalla riabilitazione neurologica (9%), dalla riabilitazione cardiologica (7%) e dalla riabilitazione pneumologica (6%).

Per ultimo, risulta interessante valutare i dati relativi alle dimissioni in quanto possibili **indicatori di efficacia del servizio** in termini riabilitativi e autonomia riacquisita [Figura 1.5]. Un importante e significativo 84% degli utenti è rientrato al proprio domicilio in autonomia (21%), con l'aiuto dei propri familiari (25%) o con l'attivazione di servizi domiciliari o semi-residenziali (38%); il 3% dei dimessi ha trovato un'adeguata collocazione presso strutture residenziali per anziani, di natura più o meno sanitaria; ed infine - dato il difficile quadro clinico caratterizzante alcune delle persone prese in carico dal servizio - per un 9% è stato necessario riattivare un ricovero di tipo ospedaliero (programmato o non programmato) o registrarne il decesso (4%).



Figura 1.5 - Dimissioni ospiti Cure Intermedie



### GLI AMBULATORI POLISPECIALISTICI E DI FISIOTERAPIA

Gli ambulatori di Cremona Solidale operano sia in regime convenzionato (ossia con il contributo Servizio Sanitario Regionale) che in regime privatistico ("Ambulatori Medici Santomobono"), erogando prestazioni specialistiche e fisioterapiche.

Dal punto di vista economico, nel corso del 2018 si è registrata una riduzione dei ricavi per le prestazioni convenzionate (-9% rispetto al periodo 2017), che però sono state controbilanciate con un incremento del fatturato da prestazioni sul libero mercato, che hanno registrato un +8% per la parte di fisioterapia ed un significativo +33% per gli ambulatori polispecialistici (visite e rilascio di certificati medici). Complessivamente – quindi – nel corso dell'anno l'area privatistica ha registrato un incremento di fatturato del 26%, quale risultato di un riposizionamento del nostro marchio e della nostra credibilità in un mercato della salute sempre più competitivo.

Analizzando nel dettaglio le informazioni qualitative riguardanti le prestazioni polispecialistiche, si conferma il consolidamento rispetto al core business caratterizzante l'Azienda (tutela della salute della persona anziana) in quanto:

- il 22% delle visite effettuate (in ambulatorio o a domicilio) riguardano medici dipendenti di Cremona Solidale in ambito fisiiatrico e/o geriatrico;
- il 16% sono visite - sempre effettuate da personale medico dipendente - per il rilascio di certificati;
- il 10% rispettivamente per le visite neurologiche e per i trattamenti podologici.

### LA QUALITÀ DEI SERVIZI VISTA DA UTENTI E FAMILIARI

La qualità di un servizio dipende da molteplici fattori e può essere misurata in base a differenti parametri, tra cui la professionalità degli operatori, la puntualità con cui viene erogata la prestazione, la completezza e chiarezza delle informazioni fornite, etc. E' l'insieme di tutti questi elementi che permette a chi riceve il servizio di formulare un proprio parere rispetto a quanto ricevuto (la c.d. "qualità percepita") e – conseguentemente – esprimere un giudizio in termini di maggiore o minore soddisfazione. Per Cremona Solidale è importante avere conoscenza di queste opinioni, in quanto partendo da queste è possibile rafforzare quegli aspetti che meglio rispondono alle richieste dei clienti (utenti e/o familiari) o intervenire su quegli aspetti che risultano essere più deboli, in un'ottica di miglioramento continuo. Per questo motivo annualmente viene somministrato un questionario di gradimento, i cui dati vengono raccolti, elaborati ed analizzati all'interno delle equipe di lavoro e di cui troverete una sintesi nelle prossime pagine.

#### Le policy aziendali in tema di miglioramento della qualità

Il miglioramento della qualità è per Cremona Solidale uno dei principi ispiratori della propria attività e - nel corso del 2018 - sono state intraprese molteplici azioni (i cui contenuti sono approfonditi anche in altre parti del presente Bilancio Sociale) che possono essere ricondotte nell'alveo di questo importante obiettivo strategico:

a) grazie all'impiego di parte degli utili 2016/2017 e delle donazioni ricevute da alcuni generosi concittadini cremonesi, è stato possibile realizzare degli investimenti funzionali ad un miglioramento degli ambienti di vita dei nostri ospiti e delle condizioni di lavoro dei nostri operatori:

- potenziamento dell'IT, attraverso l'acquisizione di nuovi hardware/software di supporto all'attività assistenziale ed ampliamento della rete Wifi (resa accessibile anche agli ospiti e parenti dei servizi);
- interventi strutturali tra cui la sistemazione della sala d'attesa dello sportello di accesso ai servizi aziendali (Palazzina Cure Intermedie) e l'installazione di sollevatori a soffitto in tre nuclei della Palazzina Mainardi;
- progettato ed avviato il temporaneo trasferimento del CDI Soldi e del CDI Alzheimer all'interno dell'edificio storico, al fine di consentire l'apertura del cantiere (programmata per la seconda metà del 2019) di recupero e messa in sicurezza sismica dell'ala sinistra del Palazzo Soldi
- adeguamento delle ex-cucine dell'edificio storico a spazio polifunzionale, da dedicare alla numerose attività educative e momenti/eventi di socializzazione offerti agli anziani residenti in via Brescia;
- realizzazione del secondo "giardino lato nord" presso il nucleo Alzheimer della Palazzina Somenzi, quale luogo di relax, stimolazione sensoriale e spazio adibito ad attività.

b) è proseguito l'impegno nella valorizzazione e rafforzamento della componente "educativa-socializzante" dei servizi residenziali e semi-residenziali, con un potenziamento (in termini quali-quantitativi) del ruolo dell'educatore:

- ampliamento, in termini di ore, della presenza degli educatori nei diversi servizi aziendali;
- investimento formativo su tematiche relazionali, interne ed esterne i gruppi di lavoro e trasversali tra figure professionali;
- prosecuzione della sperimentazione "Qualità della Vita" finalizzata alla definizione di progetti educativi sempre più personalizzati;
- conduzione/partecipazione a quattro progettualità ad hoc:
  - "E-wall / Welfare di comunità" nell'ambito del complesso di via XI febbraio, che ha visto il coinvolgimento del CDI Barbieri e di una molteplicità di attori (pubblici e del privato sociale) operanti nel quartiere [progettualità conclusa];

- “C’eravamo tanto amati” che – attraverso un percorso di auto-narrazione - ha consentito ai nostri anziani di recuperare e condividere le proprie storie d’amore [progettualità conclusa];
- “Dementia Community Friendly - Comunità Amica della Demenza” per promuovere una cultura diffusa sul tema dell’Alzheimer e favorire l’abbattimento dei pregiudizi che ancora permangono su questa malattia [progettualità avviata];
- “Gli indicatori della qualità intrinseca”, ricerca realizzata da ARSAC e Università LIUC di Castellanza con lo scopo di misurare la qualità dei servizi RSA attraverso tre macro-aree (standard strutturali; standard organizzativi; servizi alberghieri) [progettualità avviata].

c) Nel corso del 2018 sono state erogate ben 4.828 ore di formazione, coinvolgendo ben 1.009 persone. Come gli scorsi anni, la filosofia sottostante questi interventi può essere così sintetizzata:

- 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;
- 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;
- privilegiare un modello formativo sul campo che, partendo dai concreti vissuti lavorativi, fornisca modelli interpretativi e supporti l’elaborazione di soluzioni immediatamente spendibili.

d) Si è potenziato l’utilizzo integrato e coerente degli strumenti di comunicazione aziendale, in quanto una buona e chiara informazione è alla base della costruzione del rapporto fiduciario che deve esistere tra Azienda e utente/cliente:

- è stato rinnovato il sito aziendale (nuova versione attiva agli inizi del 2019) e si è migliorato l’utilizzo dei social media (pagina Facebook);
- è proseguita la produzione e distribuzione di materiale informativo di natura istituzionale (depliant e Bilancio Sociale), a cui si è aggiunta la realizzazione di una pubblicazione ad hoc sul tema della prevenzione delle cadute;
- si sono organizzati eventi aperti alla città (feste ed incontri di quartiere) e agli operatori del settore (convegno “Welfare di Comunità ed anziani”).

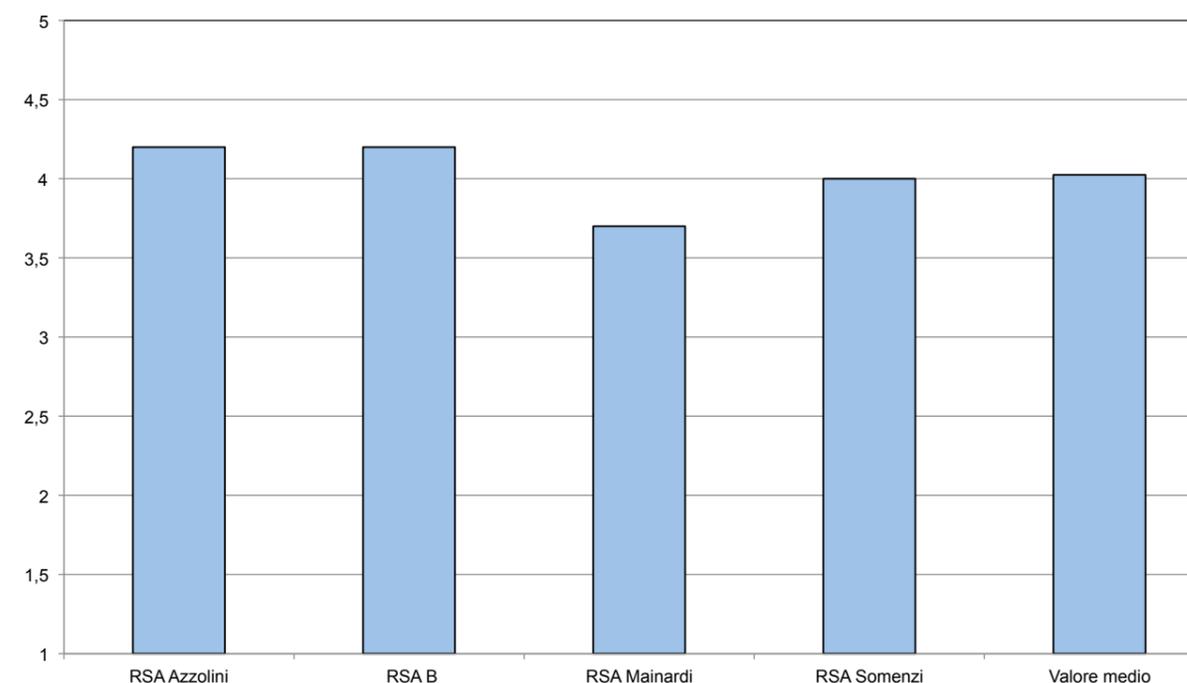
### Residenze Sanitarie Assistenziali – RSA: gli ospiti

Nel 2017 è stata sperimentata per la prima volta la somministrazione di un questionario ad un gruppo selezionato di ospiti della RSA (in base al MMSE di appartenenza<sup>3</sup>), così come richiesto dalla stessa ATS Val Padana. Tale procedura – risultata efficace - è stata quindi replicata anche nel 2018, intervistando 79 ospiti.

Per l’anno 2018 gli ospiti delle RSA di Cremona Solidale valutano il servizio ricevuto in modo molto positivo [Figura 1.6]; infatti i dati raccolti evidenziano una **soddisfazione generale** in tutte e quattro le RSA aziendali, con una media complessiva pari a 4,0 ossia un valore pari al giudizio “Buono”.

<sup>3</sup> Gli ospiti sono stati raggruppati in base a valore dell’ultimo MMSE somministrato: coloro che possiedono al momento della somministrazione un MMSE non inferiore a 19/30 e non superiore a 24/30 (denominato Gruppo A) hanno effettuato la compilazione assistita con supporto individuale da parte di operatore del servizio civile o di volontario addestrato (soggetti non direttamente coinvolti nella erogazione del servizio); coloro che possiedono al momento della somministrazione un MMSE non inferiore a 25/30 (denominato Gruppo B) hanno effettuato la compilazione libera o assistita da apposito operatore se richiesto da loro stessi. La scala di valutazione adottata va dal valore 1 al valore (5 = giudizio pessimo; 5 = giudizio ottimo).

Figura 1.6 - Qualità percepita RSA (ospiti)

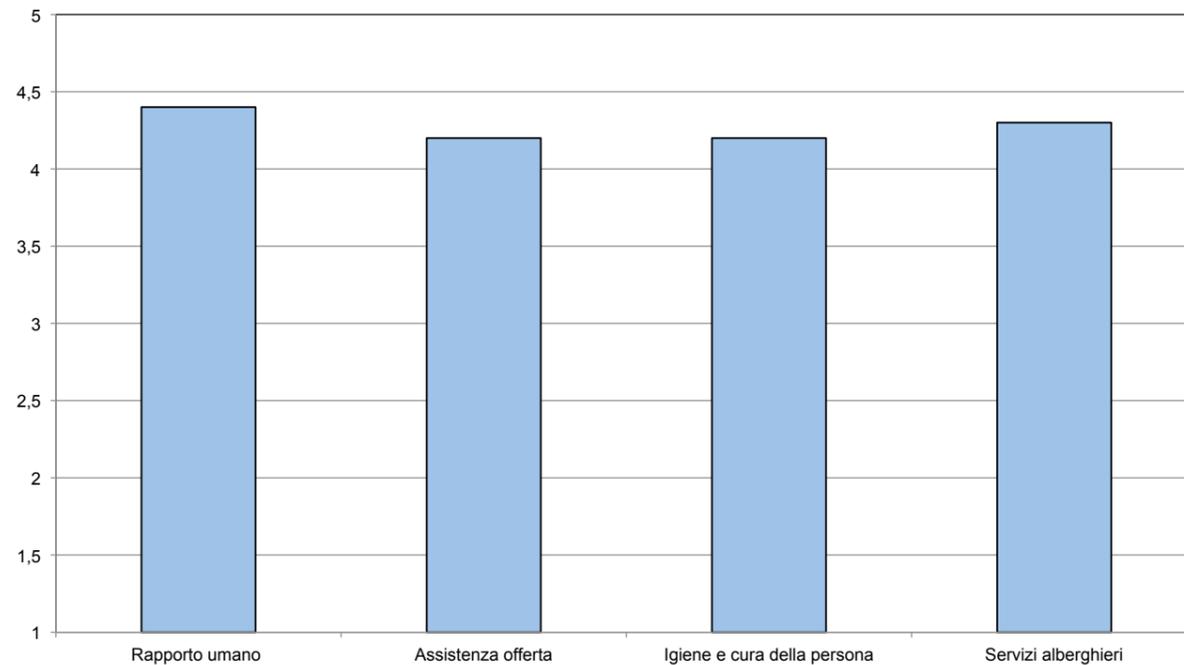


Entrando nello specifico delle singole dimensioni che compongono il servizio residenziale, i pareri che si sono raccolti tra i nostri ospiti possono essere così sintetizzati [Figura 1.7]:

- **qualità del rapporto umano** (valutazione cortesia e disponibilità all’ascolto delle diverse figure professionali coinvolte) / valore medio = 4,4
- **qualità dell’assistenza offerta** (valutazione qualità delle cure ricevute da parte di medici, infermieri, ausiliari, educatori e fisioterapisti) / valore medio = 4,2
- **qualità delle pratiche di igiene e cura della persona** / valore medio = 4,3
- **qualità dei servizi alberghieri** (varietà e qualità del vitto offerto, pulizia dei locali, cambio della biancheria) / valore medio = 4,3



Figura 1.7 - Qualità percepita singoli aspetti RSA (ospiti)



Quindi, come è possibile osservare, tutti gli aspetti riguardanti il servizio RSA che Cremona Solidale offre ai propri anziani sono giudicati dagli stessi in modo più che buono.

#### Residenze Sanitarie Assistenziali – RSA: i familiari

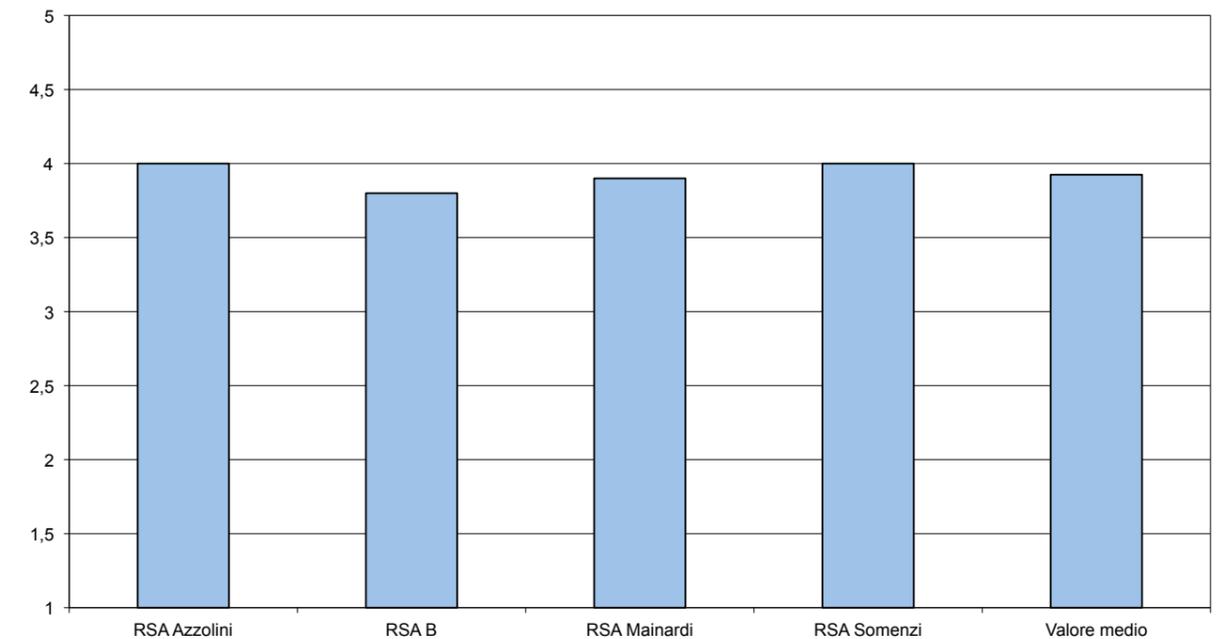
Tutti i familiari ricevono annualmente un questionario di soddisfazione simile a quello compilato dagli ospiti, che prevede una medesima scala di valutazione (1 = giudizio pessimo / 5 = giudizio ottimo) e che si articola in quattro differenti aree di indagine:

- una valutazione complessiva e generale del servizio ricevuto
- una valutazione sull'assistenza (rapporto umano e professionalità degli operatori; igiene e cura alla persona; ausili messi a disposizione)
- una valutazione degli aspetti alberghieri (vitto; pulizia locali; cambio e pulizia della biancheria; servizio lavanderia)
- una valutazione della comunicazione, in termini di completezza e chiarezza delle informazioni ricevute

I questionari ritornati correttamente compilati sono stati 210, ossia una percentuale di ritorno più che positiva e pari al 57% del totale.

Analizzando la qualità generale percepita per singola RSA, il giudizio espresso dai parenti dei nostri anziani risulta per tutte e quattro le strutture più che positivo, con una **soddisfazione media complessiva** pari a 3,9 [Figura 1.8]

Figura 1.8 - Qualità percepita RSA (familiari)

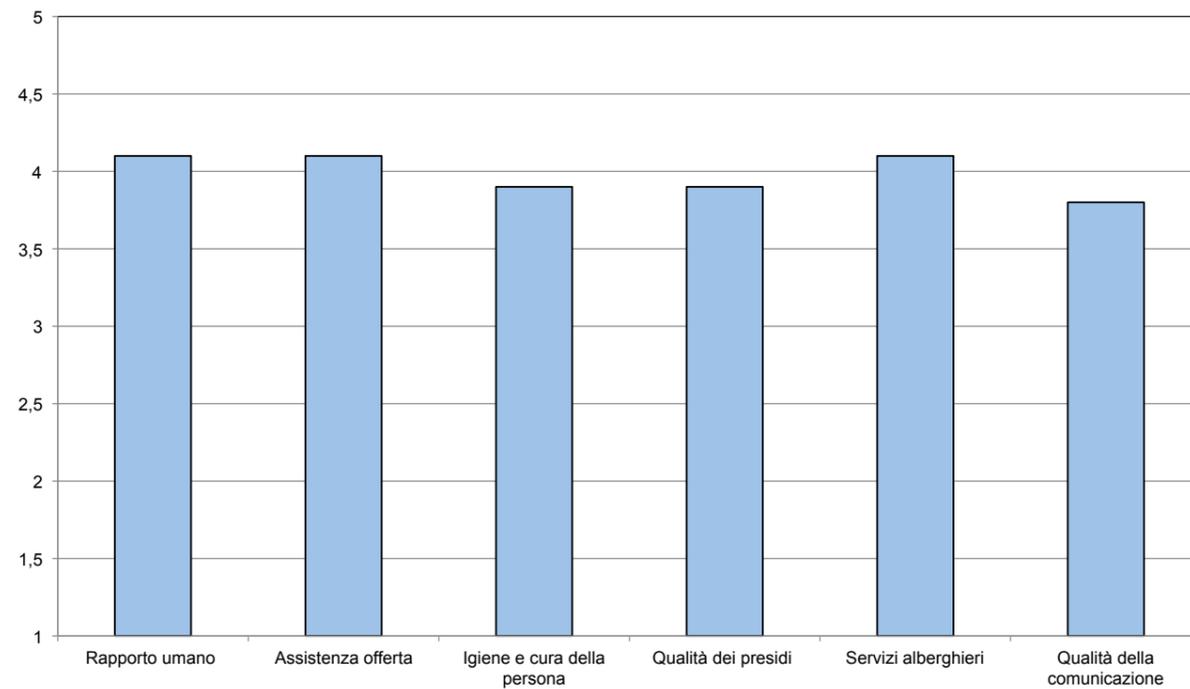


Ad una più approfondita analisi dei singoli aspetti del servizio, emerge un più che positivo livello di soddisfazione espresso dai parenti degli anziani, a testimonianza della qualità del lavoro da noi svolto [Figura 1.9]:

- **qualità del rapporto umano** (valutazione cortesia e disponibilità all'ascolto delle diverse figure professionali coinvolte) / valore medio = 4,1
- **qualità dell'assistenza offerta** (valutazione qualità delle cure ricevute da parte di medici, infermieri, ausiliari, educatori e fisioterapisti) / valore medio = 4,1
- **qualità delle pratiche di igiene e cura della persona** / valore medio = 3,9
- **qualità degli ausili** (presidi assorbenti e carrozzine) / valore medio = 3,9
- **qualità dei servizi alberghieri** (varietà e qualità del vitto offerto, pulizia dei locali, cambio della biancheria) / valore medio = 4,1
- **qualità della comunicazione** / valore medio = 3,8



Figura 1.9 - Qualità percepita singoli aspetti RSA (familiari)



### Comunità Alloggio Duemiglia

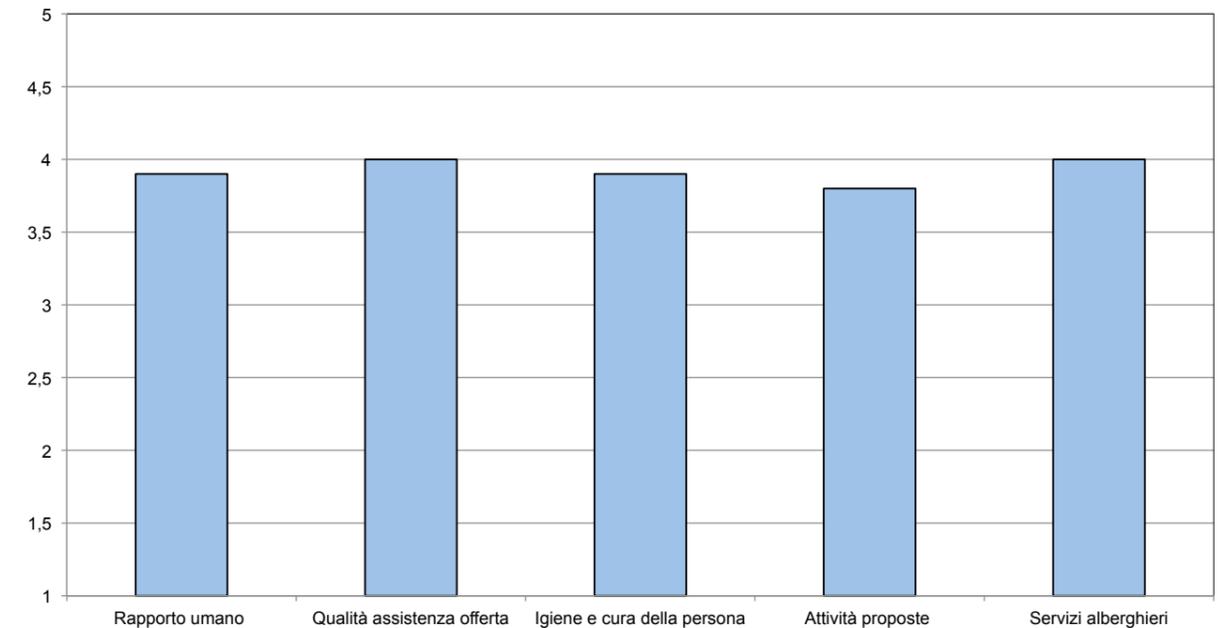
Il questionario somministrato, identico a quello utilizzato lo scorso anno e con una scala 1-5, si articola nelle seguenti sezioni:

- una valutazione complessiva del servizio
- una valutazione della dimensione assistenziale (rapporto umano; prestazioni socio-assistenziali; igiene e cura della persona; attività proposte)
- una valutazione dei servizi alberghieri (vitto; pulizia camera e spazi comuni; cambio biancheria e servizio lavanderia).



I dati raccolti (con un indice di restituzione del 79%) registrano un **livello generale di soddisfazione** espresso dagli ospiti e dai loro familiari più che positivo e pari a 3,9. Ed allo stesso modo si devono evidenziare giudizi positivi anche per i singoli aspetti caratterizzanti il servizio, così come rappresentato nel sottostante grafico [Figura 1.10].

Figura 1.10 - Qualità percepita singoli aspetti della Comunità Alloggio



### Centri Diurni Integrati - CDI

Come gli scorsi anni, la valutazione dei CDI risulta essere particolarmente articolata. Data la particolarità degli utenti - le cui capacità cognitive sono mediamente compromesse - per i CDI Ozanam e Alzheimer distribuiamo e raccogliamo i questionari dai soli familiari. Invece nei CDI Soldi e Barbieri effettuiamo una doppia somministrazione, coinvolgendo sia i familiari, sia gli ospiti. In tutti e quattro i servizi le percentuali di restituzione sono risultate molto positive, a riprova che lo strumento è vissuto dai nostri "clienti" come significativo ed utile.

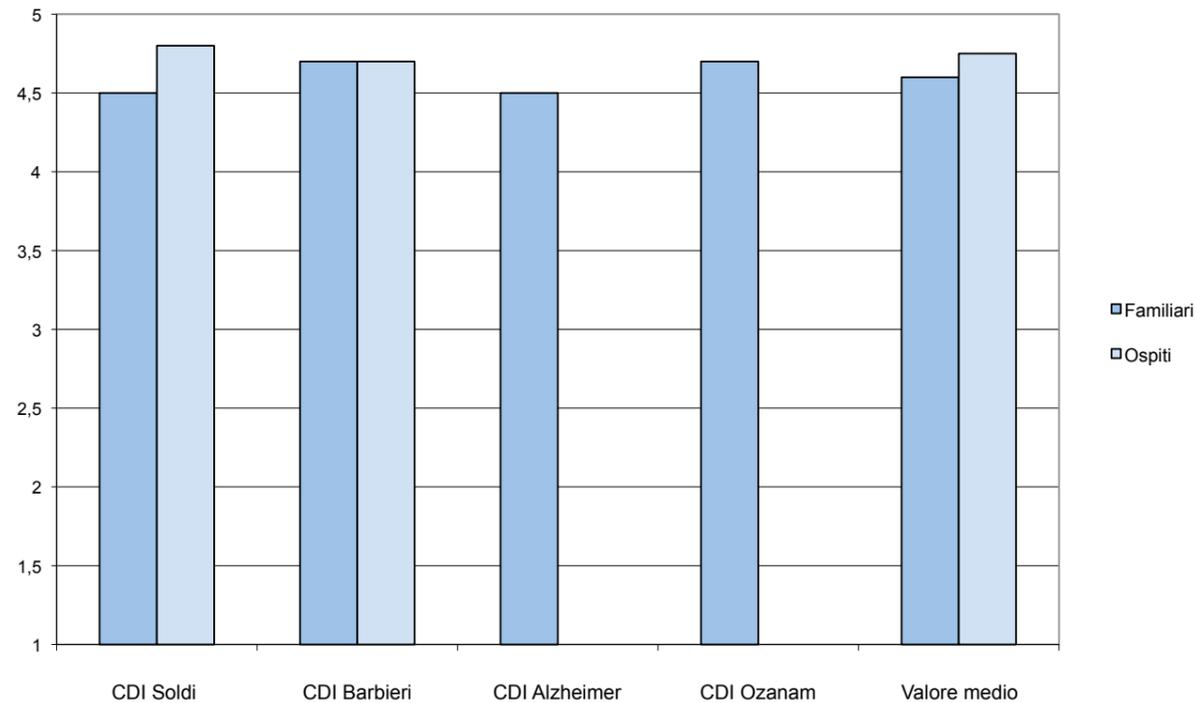
% di restituzione dei questionari	CDI Soldi	CDI Barbieri	CDI Alzheimer	CDI Ozanam
Ospiti	90%	100%	***	***
Familiari	83%	93%	70%	100%

Le aree indagate sono quelle specifiche e più significative per questo tipo di servizio diurno, ossia:

- gli aspetti assistenziali tra cui la cortesia e la professionalità degli operatori, l'assistenza ricevuta, l'igiene e la cura della persona, gli interventi riabilitativi e le attività educative/di socializzazione
- gli aspetti alberghieri come la qualità del vitto offerto, la pulizia degli ambienti ed il servizio di trasporto
- la capacità di dare delle adeguate risposte al bisogno della persona anziana e dei suoi parenti, visto l'importante ruolo che il CDI può svolgere nell'alleggerire il lavoro del *care giver* familiare

Il **livello di soddisfazione** espresso per i servizi ricevuti nel corso del 2018 è da ritenersi eccellente per tutti i quattro Centri Diurni aziendali, sia per quanto riguarda l'opinione degli ospiti, sia per quanto riguarda l'opinione dei parenti [Figura 1.11]: infatti, tutti i Centri ricevono un giudizio superiore al 4,5 con un valore medio complessivo pari a 4,6 espresso dai familiari e pari al 4,8 per gli anziani.

Figura 1.11 - Qualità percepita (ospiti e familiari) dei servizi CDI



Inoltre, anche la valutazione in dettaglio delle aree sottoposte a giudizio fotografa una situazione molto positiva, non solo a conferma della qualità che Cremona Solidale riesce a garantire, ma anche rispetto al ruolo che questo servizio sta svolgendo in termini di qualità della vita degli anziani presi in carico e del loro più ampio contesto familiare-sociale.

	CDI Soldi	CDI Barbieri	CDI Alzheimer	CDI Ozanam
Aspetti relazionali ed assistenziali	4,8 (o) / 4,4 (f)	4,6 (o) / 4,5 (f)	4,5 (f)	4,5 (f)
Aspetti alberghieri	4,8 (o) / 4,4 (f)	4,4 (o) / 4,2 (f)	4,5 (f)	4,5 (f)
Capacità di rispondere ai bisogni del singolo	4,3 (o) / 4,1 (f)	3,8 (o) / 4,1 (f)	4,0 (f)	3,9 (f)

(f) = giudizio espresso dai familiari / (o) = giudizio espresso dagli ospiti

#### Servizi territoriali: Assistenza Domiciliare Integrata – ADI e RSA Aperta

Per i servizi territoriali (ADI e RSA Aperta) il questionario di soddisfazione viene consegnato all'utente o al suo familiare di riferimento ad ogni chiusura del pacchetto di prestazioni concordato ed indaga

vari aspetti tra cui la puntualità e tempestività nell'erogazione delle prestazioni, la chiarezza delle informazioni fornite, la cortesia e professionalità degli operatori Cremona Solidale.

Il servizio ADI riceve un **voto medio di soddisfazione** pari a 4,9 che – pertanto – si colloca sulla scala dei valori in una posizione eccellente, con un 91% di giudizi "Ottimo".

- **Puntualità/tempestività nell'erogazione delle prestazioni** = 4,8
- **Chiarezza delle informazioni ricevute** = 4,8
- **Cortesia e disponibilità degli operatori** = 4,9
- **Professionalità degli operatori** = 4,9

Il servizio RSA Aperta per il 2018 riceve un **voto medio di soddisfazione** pari a 9,7 (su una scala 1-10) con un ottimo 83% di voti espressi pari a "10". Di seguito invece si riportano i pareri espressi sui singoli aspetti del servizio (scala di valutazione 1-5):

- **Puntualità/tempestività nell'erogazione delle prestazioni** = 4,6
- **Chiarezza delle informazioni ricevute** = 4,6
- **Cortesia e disponibilità degli operatori** = 4,9
- **Professionalità degli operatori** = 4,9

#### Servizi per la disabilità: Comunità Socio Sanitaria – CSS e Centri Diurni Disabili – CDD

La CSS Cattaro riceve un **voto di soddisfazione complessiva** pari al 4,7 che si colloca sulla scala dei valori in una posizione molto positiva. Tale risultato è peraltro confermato dall'analisi dei giudizi medi espressi per le singole componenti del servizio, con la distinzione tra soddisfazione dei familiari e soddisfazione degli ospiti:

	Soddisfazione - Familiari	Soddisfazione - Ospiti
<b>Qualità dell'assistenza:</b>		
<i>rapporto umano con i professionisti</i>	4,6	4,6
<i>qualità dell'assistenza</i>	4,7	4,7
<i>igiene e cura della persona</i>	4,7	4,7
<i>attività proposte</i>	4,3	4,3
<i>volontari</i>	4,4	4,4
<i>informazioni ricevute</i>	4,5	
<i>beneficio ricevuto con l'inserimento</i>	4,6	
<i>rapporto costo/qualità</i>	4,4	
<b>Qualità dei servizi alberghieri:</b>		
vitto	***	4,7
camera	***	4,0
spazi comuni	***	4,1

Osservando questi dati è possibile affermare senza alcun dubbio che gli ospiti ed i familiari della CSS giudicano positivamente in tutti i suoi aspetti il servizio e che - rispetto allo scorso anno - si sono registrati dei significativi miglioramenti rispetto agli aspetti logistici della struttura (stanza e spazi comuni).

Allo stesso modo e come da prassi è stato somministrato ai familiari degli utenti dei tre CDD un que-

stonario per misurare la qualità percepita secondo queste aree d'indagine:

- le attività proposte (attività educative; attività riabilitative; cura e assistenza della persona; progetti vacanza; etc.);
- il rapporto con le figure professionali (educatori, ASA, infermieri) in termini di competenze, cortesia e disponibilità all'ascolto e alla relazione;
- la componente alberghiera (qualità, varietà e quantità del vitto; servizio di trasporto);
- gli aspetti logistici legati alla struttura (qualità degli spazi; qualità degli arredi; pulizia).

I questionari ritornati e compilati in modo corretto sono stati pari all'87% (in crescita rispetto allo scorso anno) ed il **giudizio complessivamente espresso** per le prestazioni ricevute ha registrato un livello di soddisfazione pari a 4,2 su una scala 1-5.

Nei successivi grafici [Figure 1.12 e 1.13] vengono invece riportate le valutazioni espresse per alcuni aspetti del servizio (attività svolte e fattori produttivi utilizzati), adottando sempre una scala di valutazione 1-5 e distinguendo queste informazioni per singolo CDD. Come è possibile osservare, tutti i Centri e tutte le dimensioni osservate raggiungono valutazioni positive, confermando la qualità garantita ai nostri utenti nel corso di questi anni di lavoro.



Figura 1.12 - Giudizi espressi sulle attività svolte nei singoli CDD

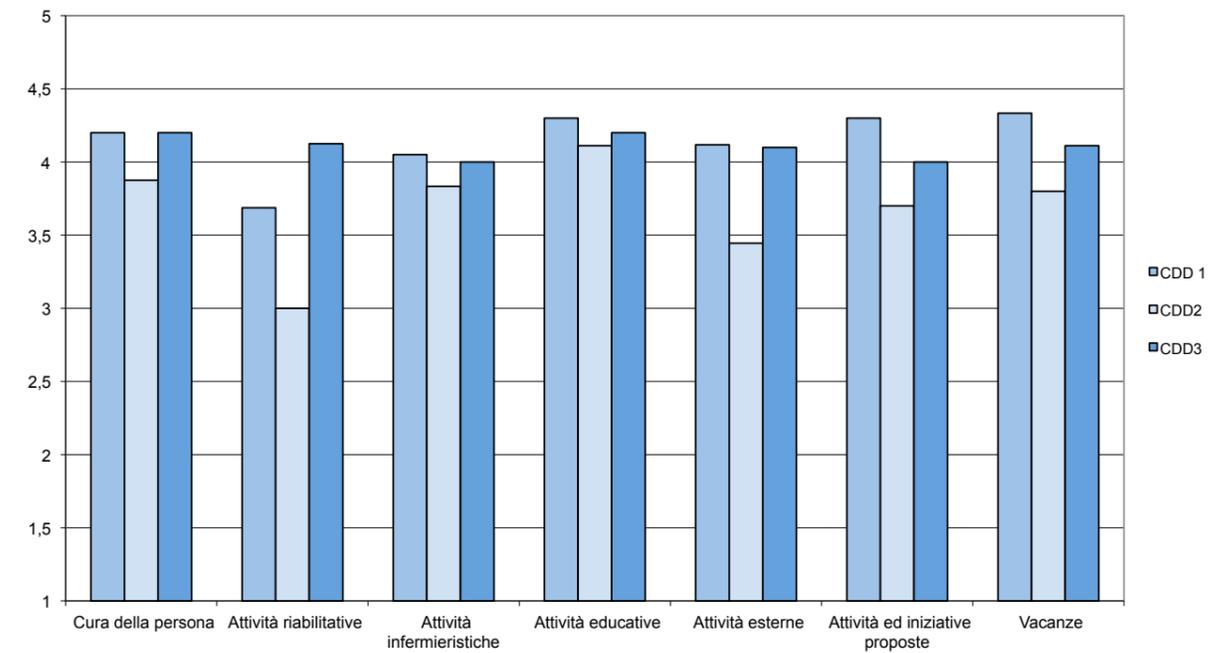
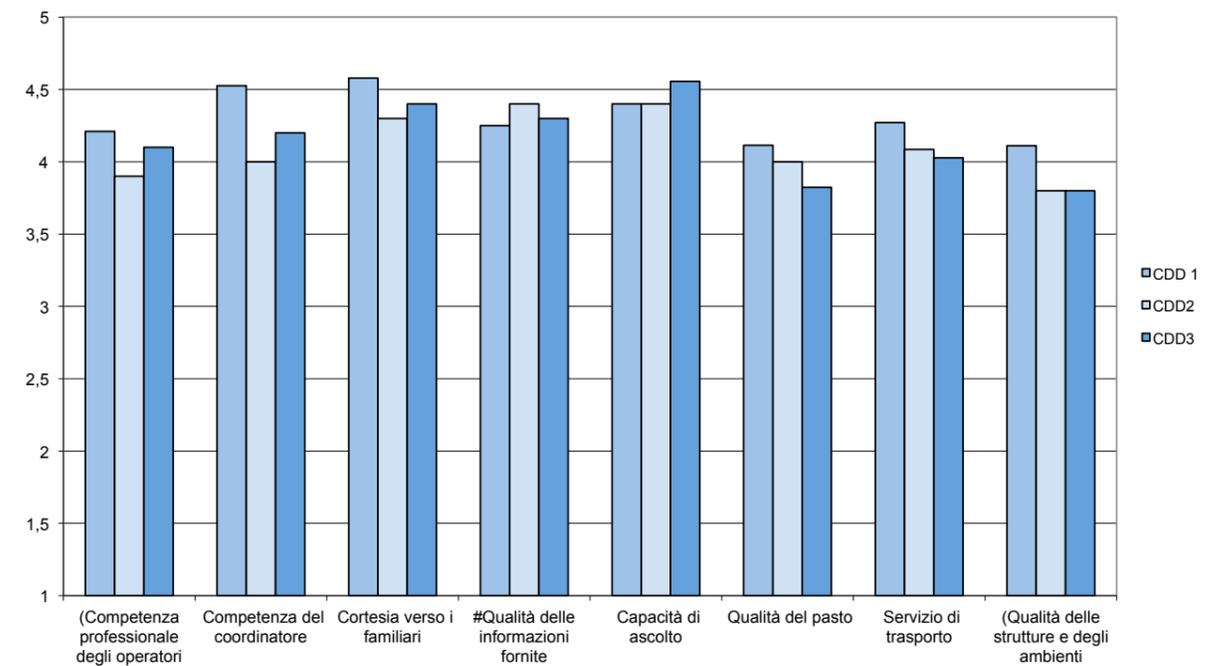


Figura 1.13 - Giudizi espressi sui fattori produttivi utilizzati nei singoli CDD



## Cure Intermedie

La misurazione della qualità percepita avviene consegnando il modulo da compilare ad ogni ospite in dimissione dal servizio; nel corso del 2018 sono stati distribuiti 665 questionari e sono stati restituiti completi 266 (pari al 40% del totale), ossia un numero significativamente superiore rispetto a quanto registrato negli scorsi anni. Il questionario – che utilizza la classica scala di valutazione 1 (pessimo) e 5 (ottimo) si articola in tre distinte aree di osservazione:

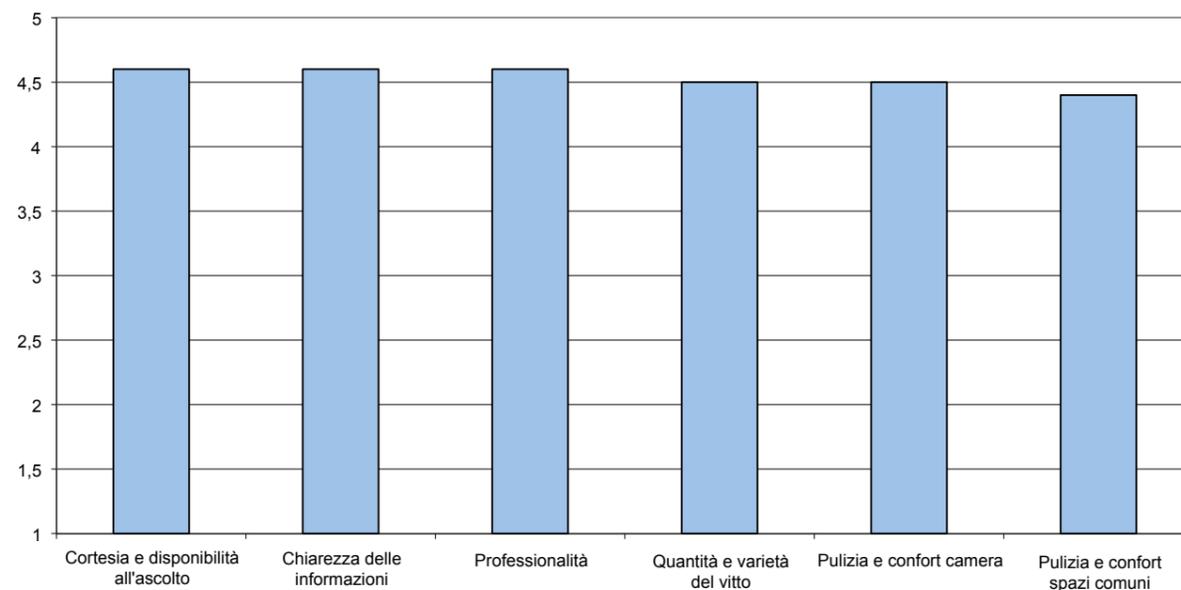
- una valutazione complessiva del servizio ricevuto (comprendendo la capacità di risposta alle aspettative all'ingresso e la qualità delle informazioni ricevute alla dimissione)
- una valutazione degli aspetti legati alla qualità assistenziale, a sua volta disarticolata in sotto-aree: medici, infermieri, personale riabilitativo, ASA/OSS (cortesia e disponibilità all'ascolto, chiarezza delle informazioni ricevute, professionalità)
- una valutazione degli aspetti legati alla qualità alberghiera, a sua volta disarticolata in sotto-aree: vitto (quantità; qualità; varietà di scelta); camera (confort; pulizia; arredi); spazi comuni (confort; pulizia; arredi).

Il servizio per l'anno 2018 riceve un **voto di soddisfazione complessiva** pari a 4,5 che si colloca sulla scala dei valori in una posizione molto positiva, con un sostanzioso 52% di giudizio "Ottimo" ed un 42% di giudizio "Buono". A supporto di questa valutazione positiva sono le aspettative di cura e di riabilitazione soddisfatte nel 56% dei casi in modo ottimale e nel 31% dei casi in modo buono.

Sono valutate positivamente anche le informazioni ricevute all'ingresso e quelle al momento della dimissione, considerate dai rispondenti complete ed efficaci: il 65% assegna alla ammissione un giudizio pari a "Ottimo" e il 50% assegna il giudizio "Ottimo" anche alla dimissione; questo è un aspetto molto importante in quanto indica la capacità di Cremona Solidale di offrire una presa in carico continua e garantire una tutela dei nostri utenti anche nel momento in cui gli stessi rientrano al loro domicilio.

Per quanto riguarda la qualità dell'assistenza ricevuta e dei servizi alberghieri, i livelli di soddisfazione espressi dagli ospiti delle Cure Intermedie premiano tutti gli aspetti del servizio, che raggiungono livelli di performance eccellenti e con una media complessiva sempre superiore al valore 4,5, così come ben rappresentato dal sottostante grafico [Figura 1.14].

Figura 1.14 - Qualità percepita Cure Intermedie



## Ambulatorio Polispecialistico e di Fisioterapia

Il questionario - consegnato dopo ogni visita o al termine del ciclo di terapie - prevede una valutazione complessiva, ma anche un giudizio di dettaglio in merito a: prenotazione, tempi di attesa, accessibilità, confort e pulizia degli ambulatori, professionalità e cortesia degli operatori, qualità delle informazioni ricevute, rapporto qualità/prezzo.

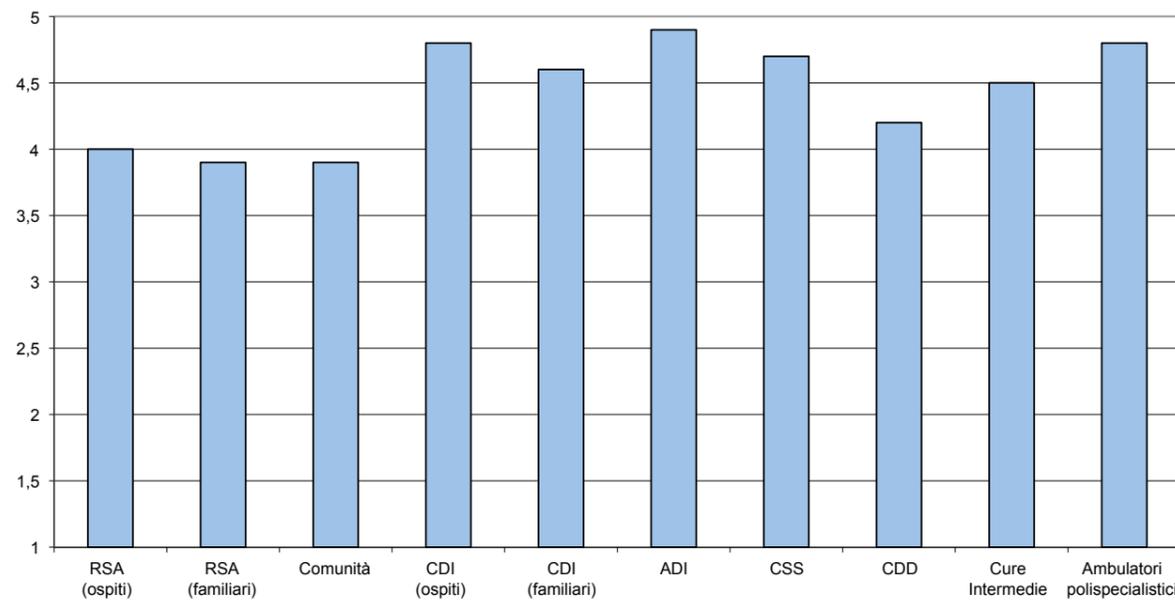
Nel corso del 2018 sono stati raccolti 174 questionari e nella **valutazione della qualità assegnata alle prestazioni ricevute**, i fruitori hanno espresso una soddisfazione generale molto positiva, pari a 4,8 (su una scala da 1 a 5). Rispetto poi alle singole componenti del servizio, i giudizi espressi possono essere così riassunti:

- Servizio prenotazione = 4,8
- Tempi di attesa tra prenotazione e prestazione = 4,8
- Accessibilità, confort e pulizia = 4,9
- Professionalità e cortesia = 4,9
- Chiarezza e completezza delle informazioni = 4,8
- Rapporto qualità/ prezzo della prestazione ricevuta = 4,8

Infine, alla domanda "Consiglierebbe ad altri i nostri ambulatori?" i nostri utenti rispondono di sì nel 100% dei casi.



Figura 1.15 - Quadro di sintesi della qualità percepita per i servizi aziendali



## Glossario

**Accreditamento:** è la modalità attraverso la quale i soggetti gestori di servizi socio sanitari possono vedersi concedere da Regione Lombardia l'autorizzazione ad esercitare la propria attività, dunque ad erogare servizi, acquisendo finanziamenti pubblici per coprire le spese sanitarie

**ADI - Assistenza Domiciliare Integrata:** è una forma di assistenza domiciliare sanitaria e socio-assistenziale. Si propone di evitare ricoveri impropri e di mantenere la persona fragile presso il suo domicilio

**ASA:** personale che è impiegato nei servizi socio-assistenziali, con mansioni di assistenza diretta alle persone con autonomia limitata

**Autorizzazione al funzionamento:** certificazione che attesta che l'ente gestore possiede standard strutturali, tecnologici ed organizzativi necessari per esercitare le proprie attività

**Caregiver:** colui che si occupa con maggiore cura della persona fragile (un parente, un conoscente assiduamente presente, la badante, etc.).

**CA - Comunità Alloggio:** struttura che cerca di ricostruire un ambiente familiare dove vivono anziani o disabili. La Comunità sostituisce l'abitazione individuale o la famiglia quando anziani o disabili necessitano di maggiore protezione

**CDI - Centro Diurno Integrato:** servizio semi residenziale rivolto ad anziani non autosufficienti o ad alto rischio di perdita dell'autonomia, portatori di bisogni non facilmente gestibili a domicilio, ma non ancora di entità tale da richiedere il ricovero a tempo pieno in RSA. Grazie alla presenza di personale qualificato garantisce, in regime diurno, una molteplicità di prestazioni socio-assistenziali e sanitarie (assistenza nelle attività della vita quotidiana; prestazioni infermieristiche, riabilitative e mediche; attività occupazionali; etc.). Oltre a promuovere l'autonomia degli anziani, per favorirne la permanenza a domicilio, offre un sostegno e un sollievo alle famiglie che assistono persone non autosufficienti

**CDD - Centro Diurno Disabili:** il centro diurno per persone disabili è un'unità di offerta diurna per disabili di età superiore ai 18 anni e con livelli di fragilità misurati con la scheda SIDI

**CSS - Comunità Socio Sanitaria:** è una comunità alloggio socio-assistenziale autorizzata al funzionamento che, essendo disponibile anche all'accoglienza di persone adulte con grave disabilità prive di sostegno familiare le quali la scelgono come propria dimora abituale, può essere accreditata al sistema socio-sanitario regionale

**DP - Dimissioni Protette:** modalità di dimissione concordata tra l'ospedale e i servizi domiciliari di pazienti in condizioni di non autosufficienza o di incompleta stabilizzazione clinica, che richiedono a domicilio la continuazione delle cure mediche, infermieristiche e riabilitative

**LTC - Long Term Care:** sigla che indica le "cure a lungo termine", o più precisamente l'assistenza di lungo periodo (finalizzata - nella maggior parte dei casi - alla corretta gestione delle problematiche di salute croniche), sia in strutture residenziali (RSA) che a domicilio

**MMSE - MiniMental State Examination:** test neuropsicologico utilizzato per la valutazione dell'efficienza intellettuale e della presenza di un possibile deterioramento cognitivo. E' spesso utilizzato come strumento di screening nell'indagine di soggetti con demenza

**NA - Nuclei Alzheimer:** sono nuclei speciali destinati, nelle RSA, all'accoglienza di pazienti demenziali che presentano disturbi comportamentali tali da rendere problematica la loro convivenza con gli altri ospiti

**OSS - Operatore Socio-Sanitario:** figura di supporto di interesse sanitario che - a seguito dell'attestato di qualifica conseguito al termine di specifica formazione professionale - svolge attività indirizzate a soddisfare i bisogni primari della persona in un contesto sia sociale che sanitario; è impiegato nei servizi socio-sanitari domiciliari e residenziali

**RSA - Residenza Sanitaria Assistenziale:** struttura residenziale destinata ad accogliere persone anziane totalmente o parzialmente non autosufficienti, cui garantisce interventi di natura socio-assistenziale volti a migliorarne i livelli di autonomia e promuoverne il benessere. Garantisce, inoltre, interventi di natura sanitaria necessari a prevenire e curare le malattie croniche e le loro riacutizzazioni

**SAD - Servizio di Assistenza Domiciliare:** offre prestazioni di aiuto sociale; erogato dal Comune a persone anziane o disabili che richiedono interventi di sostegno, di cura, di igiene della persona e di aiuto nella gestione della propria abitazione e delle principali attività quotidiane

**SCN - Servizio Civile Nazionale:** istituito con la legge 6 marzo 2001 n°64 è la possibilità messa a disposizione dei giovani dai 18 ai 28 anni di dedicare un anno della propria vita a favore di un impegno solidaristico. I volontari di servizio civile prestano servizio in progetti di assistenza, tutela del patrimonio artistico ed ambientale, educazione, cooperazione internazionale, protezione civile

**SIDI - Scheda Individuale del Disabile:** strumento di rilevazione della fragilità degli ospiti delle strutture sociosanitarie per disabili (RSD, CDD, CSS). Attraverso tale rilevazione è possibile valorizzare il complesso delle risposte di cura personale e di qualità della vita che la struttura deve assicurare alla persona disabile

**SOSIA - Scheda di Osservazione Intermedia Assistenza:** costituisce una rappresentazione sintetica e fedele del fascicolo sanitario e sociale di ogni ospite di RSA; è finalizzata a consentire l'esercizio delle funzioni di verifica e controllo dell'appropriatezza delle prestazioni rese



## CAPITOLO II - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Dato il ruolo strategico del fattore produttivo “personale” (sia dal punto di vista della qualità delle prestazioni erogate, sia dal punto di vista dell’impatto che lo stesso ha sulla struttura dei costi aziendali), come nelle precedenti edizioni questa parte del Bilancio Sociale è dedicata all’analisi di alcuni dati specifici riguardanti la forza lavoro e gli interventi organizzativi attuati nel corso del 2018.

### Alcuni numeri

Il personale dipendente operante in Azienda a fine esercizio è pari a 397 unità, corrispondente a 379,43 teste equivalenti (in linea con lo stesso dato al 31/12/2017). Circa l’84% di queste unità è impiegata nei processi di erogazione dei servizi assistenziali, con una prevalenza delle figure professionali ASA-OSS (61%) ed infermieri (14%). I servizi alberghieri assorbono l’11% della manodopera e il 5% sono gli addetti dedicati al funzionamento dell’apparato amministrativo.

		Teste	%
ADDETTI ALL’ASSISTENZA	asa/oss e asg	241	61%
	animatori	1	1%
	dirigente medico	8	2%
	personale di riabilitazione	26	6%
	infermiere e capo reparto	58	14%
		<b>334</b>	<b>84%</b>
ADDETTI SERVIZI ALBERGHIERI	cucina	19	5%
	addetti pulizie e servizi vari	26	6%
		<b>45</b>	<b>11%</b>
ADDETTI UFFICI CENTRALI	direttore generale	1	1%
	personale amministrativo	17	4%
		<b>18</b>	<b>5%</b>
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AL 31/12/2018</b>		<b>397</b>	<b>100%</b>

Anche analizzando la composizione del personale non si rilevano significative variazioni rispetto all’anno precedente:

- in base al tipo di rapporto il 92% del personale è di ruolo (365 unità), mentre il restante 8% (32 unità) è personale fuori ruolo; con riferimento al tipo di contratto applicato il 77% afferisce al CCNL Funzioni Locali e il 23% al CCNL Sanità;
- in base al centro di attività di riferimento prevalente sono i servizi residenziali che assorbono la maggior parte della forza lavoro, con un (55%) per le RSA e un (18%) per le Cure Intermedie. La restante percentuale si ripartisce tra i Centri Diurni Integrati (6%), servizi territoriali ADI e RSA Aperta (2%), Comunità Alloggio per Anziani (2%) e servizi generali ed amministrativi (17%);
- dal punto di vista anagrafico, oltre alla caratterizzante prevalenza di personale femminile (87%) [Figura 2.1] e a un incremento della componente straniera (14%) [Figura 2.2], sul fronte dell’età si conferma il trend iniziato lo scorso anno, ossia la diminuzione del personale che si colloca nella fascia 41-50 anni ed una stabilizzazione del personale over 60 anni. Da evidenziare l’aumento di dipendenti collocati nella fascia di età 51-60, controbilanciato da un maggior peso di quelli d’età compresa tra i 21 ed i 40 anni (passati dal 18% al 21%). Il combinarsi di tali dinamiche ha determinato la riduzione dell’età media (in controtendenza rispetto agli anni precedenti) passata dai 48,43 del 2017 agli attuali 47,94 anni [Figura 2.3].

Figura 2.1 - Personale dipendente per sesso

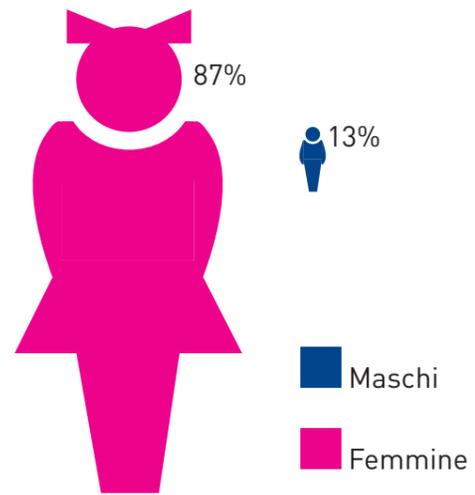


Figura 2.2 - Personale dipendente per nazionalità

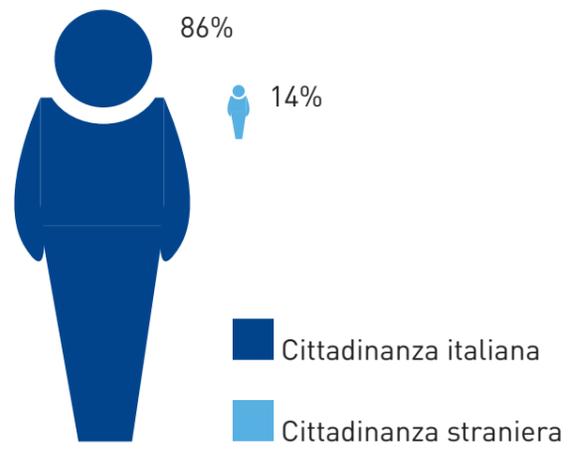
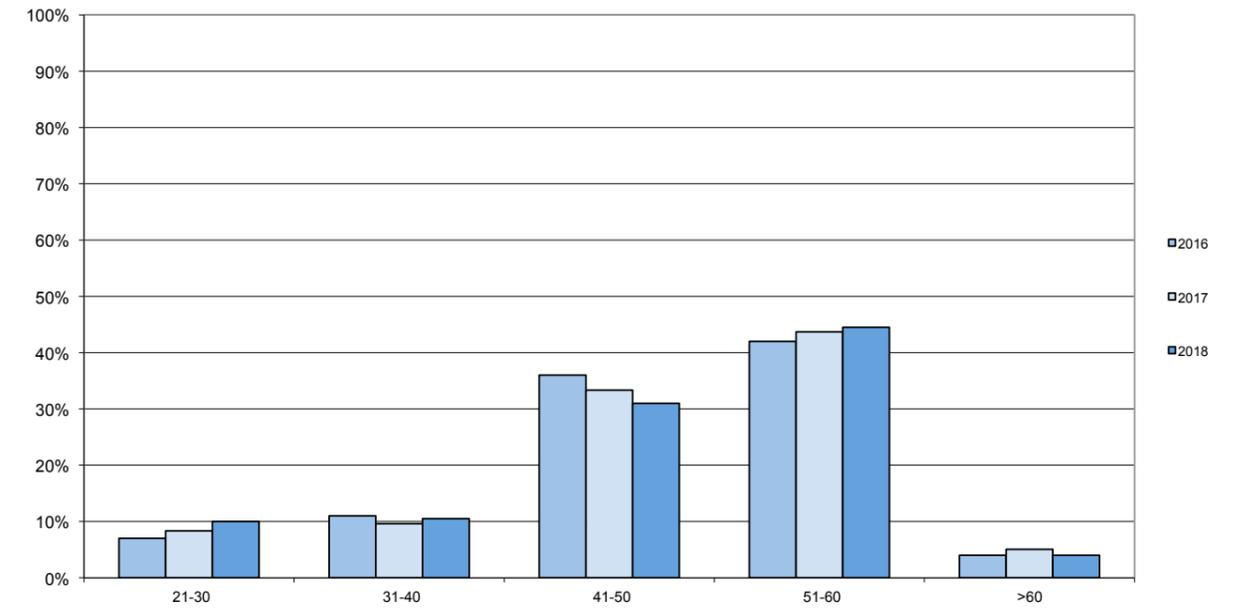


Figura 2.3 - Personale dipendente per fasce di età (2016-2018)

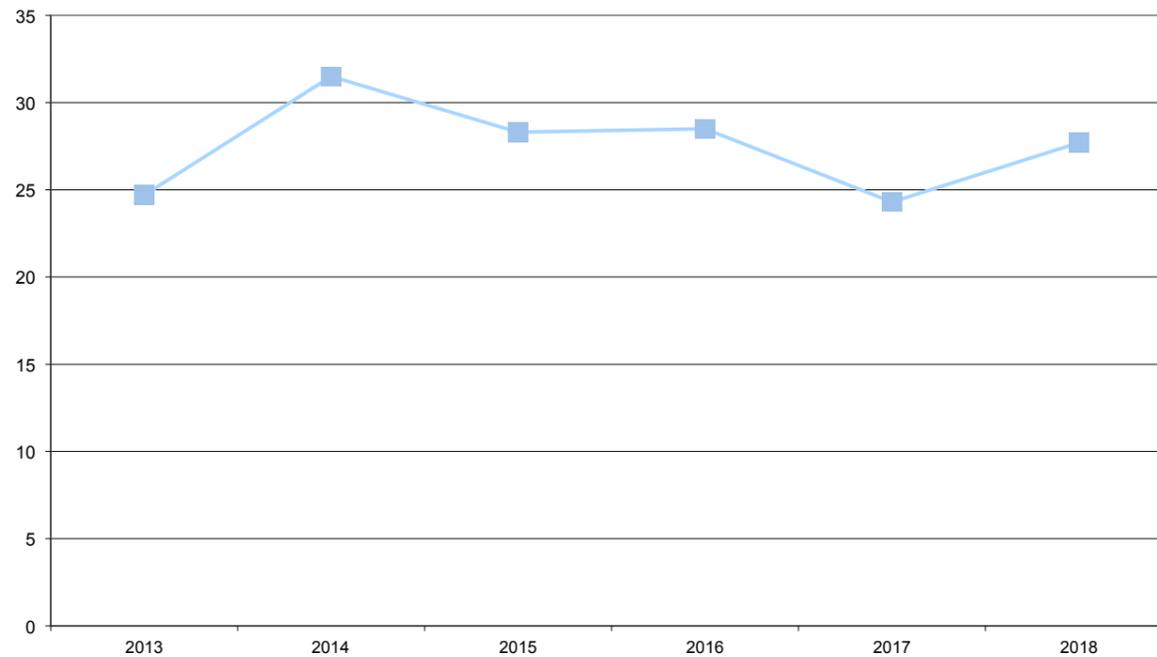


## Metriche organizzative

Un aspetto critico a livello organizzativo (in parte spiegabile per effetto del progressivo invecchiamento del personale) è legato al livello di assenze registrate nel corso dell'anno, che ha spinto la direzione a porre particolare attenzione all'analisi e comprensione del fenomeno, attraverso la metrica organizzativa "tasso di assenza".

Per l'anno 2018 il valore medio delle giornate di assenza per addetto è stato pari a 27,7, registrando così un significativo incremento (+14,0%) rispetto allo stesso valore registrato nel 2017 che era pari a 24,3 giornate pro-capite, pur restando ancora sotto i livelli degli anni 2014, 2015 e 2016 [Figura 2.4]<sup>1</sup>.

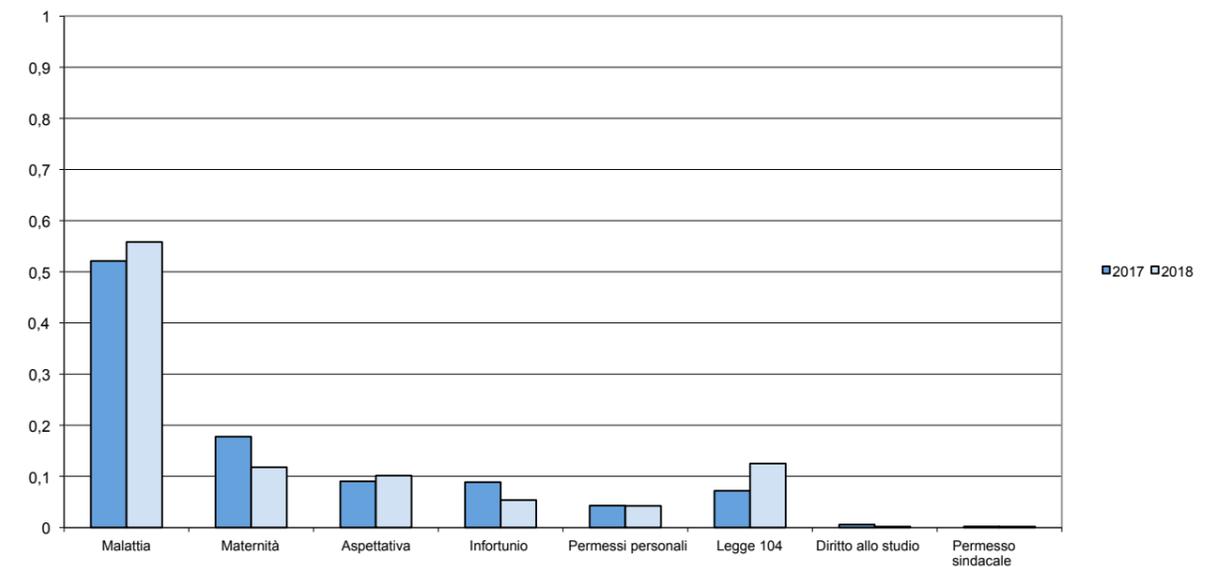
Figura 2.4 - Andamento giornate medie di assenza (2013-2018)



Alla base di questa non positiva performance (in controtendenza con il trend registrato negli ultimi anni) vi sono le assenze per motivi di salute e Legge 104. Infatti - analizzando le cause di assenza - vi è la prevalenza di giorni legati a malattia (56%, contro un 52% dello scorso anno) dato in aumento rispetto al 2017 (+20%). Significativo è anche l'incremento del ricorso alla Legge 104 (+96%, con un peso pari al 13%) dovuto alle crescenti richieste di congedo straordinario. In controtendenza, si registra invece una diminuzione delle assenze per maternità (-26%), che comunque rimangono un'importante causa di assenza (12%); il dato relativo agli infortuni è invece influenzato dalla chiusura di eventi avvenuti nel 2017, che avevano determinato assenze di lungo periodo [Figura 2.5].

<sup>1</sup> I dati delle giornate di assenza complessive e per singolo addetto differiscono da quelli riportati nei precedenti Bilanci Sociali e documenti aziendali in quanto - a partire da questa edizione - gli stessi sono stati calcolati non conteggiando le giornate legate alla frequenza di corsi di formazione organizzati e/o autorizzati dall'Azienda.

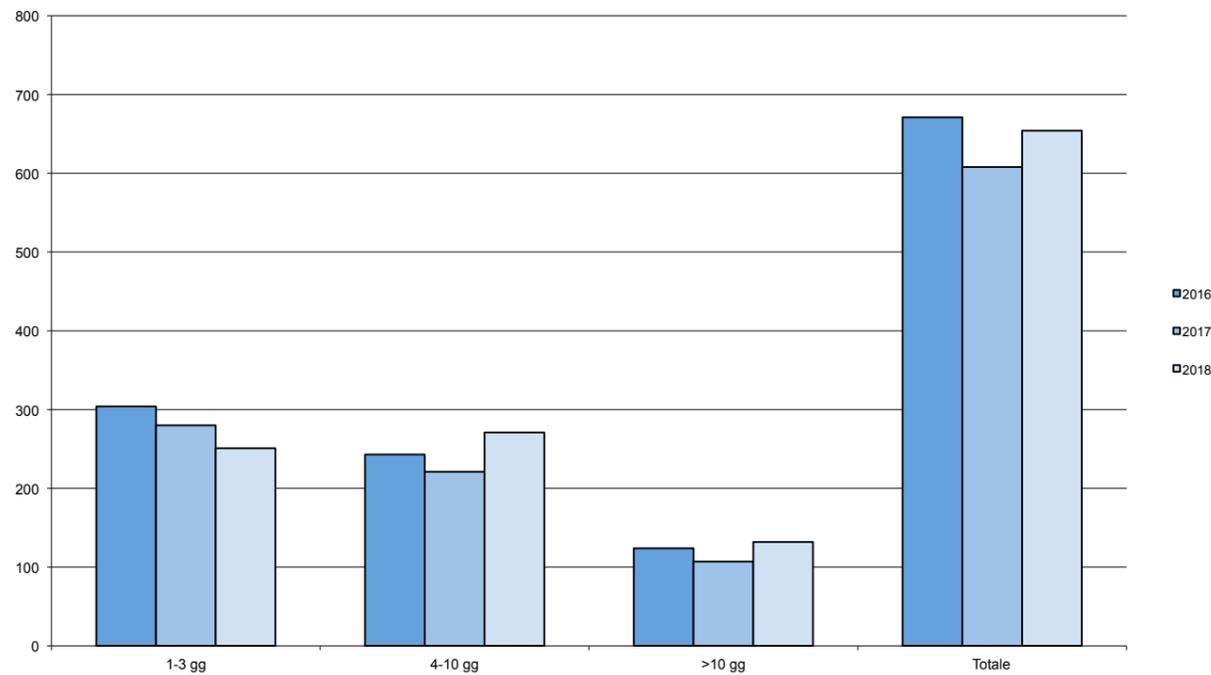
Figura 2.5 - Ripartizione % delle assenze (2017-2018) per tipo di causa



	2017		2018		Variazione	
	Totale gg	media gg	Totale gg	media gg	V.A.	%
Malattia	5.106	12,68	6.124	15,43	1.018	19,9%
Maternità	1.741	4,32	1.293	3,26	-448	-25,7%
Aspettativa	886	2,2	1.114	2,81	228	25,7%
Infortunio	869	2,16	589	1,48	-280	-32,2%
Permessi personali	419	1,04	463	1,17	44	10,5%
Legge 104	702	1,74	1.372	3,46	670	95,4%
Diritto allo studio	55	0,14	3	0,01	-52	-94,5%
Permesso sindacale	19	0,05	12	0,03	-7	-36,8%
<b>Totale</b>	<b>9.797,0</b>	<b>24,3</b>	<b>10.970,0</b>	<b>27,7</b>	<b>1.173,0</b>	<b>12,0%</b>

Considerata la rilevanza del fenomeno è stato quindi necessario indagare lo stesso in modo più approfondito, analizzando - in un'ottica comparativa con gli anni 2016 e 2017 - il numero degli eventi per classi di durata (1-3 gg; 4-10 gg; >10 gg; numero eventi totali). Sebbene il numero degli eventi complessivo è aumentato rispetto al 2017 (+8%), si registra una positiva riduzione delle assenze più brevi (-10%), ossia quella tipologia di assenze che - in alcuni casi ed in base alla letteratura organizzativa - possono indicarci l'insorgere di problematiche organizzative e di disaffezione al proprio lavoro (vedasi comportamenti opportunistici e/o *burnout*) [Figura 2.6].

Figura 2.6 - Numero eventi "assenze per malattie" analizzati per classi di durata (2016-2018)



Questi dati necessitano di essere costantemente monitorati (prevedendo non solo un'analisi complessiva o per singolo servizio, ma articolata anche per figure professionali e - in alcuni casi - singolo dipendente), dato l'impatto che il fenomeno esercita sull'organizzazione del lavoro (cambi turno, richiami da riposo o applicazione dei piani d'emergenza) e sui costi aziendali, come - per esempio - l'urgente ricorso al lavoro interinale che nel 2018 è stato significativo, considerati i tempi burocratici a cui l'Azienda è sottoposta per il reclutamento di nuovo personale (espletamento delle procedure di concorso pubblico).

#### Policy aziendali per la gestione delle risorse umane: la formazione

Gli enti socio-sanitari ed assistenziali sono realtà molto complesse; in essi convivono dimensioni diverse e ruoli professionali eterogenei (sanitari, assistenziali, educativi, tecnici ed amministrativi) che devono muoversi verso un obiettivo comune: garantire la qualità di vita agli ospiti anziani, che sempre più spesso sono caratterizzati da condizioni di crescente fragilità e non autosufficienza. Un piano formativo deve pertanto favorire lo sviluppo di competenze professionali specifiche ed al contempo la consapevolezza del proprio ruolo all'interno di un più ampio processo produttivo multi-professionale, sostenere la motivazione al lavoro di cura ed incentivare la qualità delle relazioni. In questa prospettiva il 2018 ha rappresentato un anno di consolidamento dell'esperienza maturata nei precedenti piani formativi. Infatti, il PFA 2018 è stato concepito quale strumento a sostegno di progetti

legati a specifici obiettivi strategici che Cremona Solidale si era data, attraverso l'uso di percorsi riflessivi (per esempio il corso finalizzato all'acquisizione di competenze comunicative all'interno dell'equipe di lavoro e nella gestione della relazione operatore e familiare) e situati.

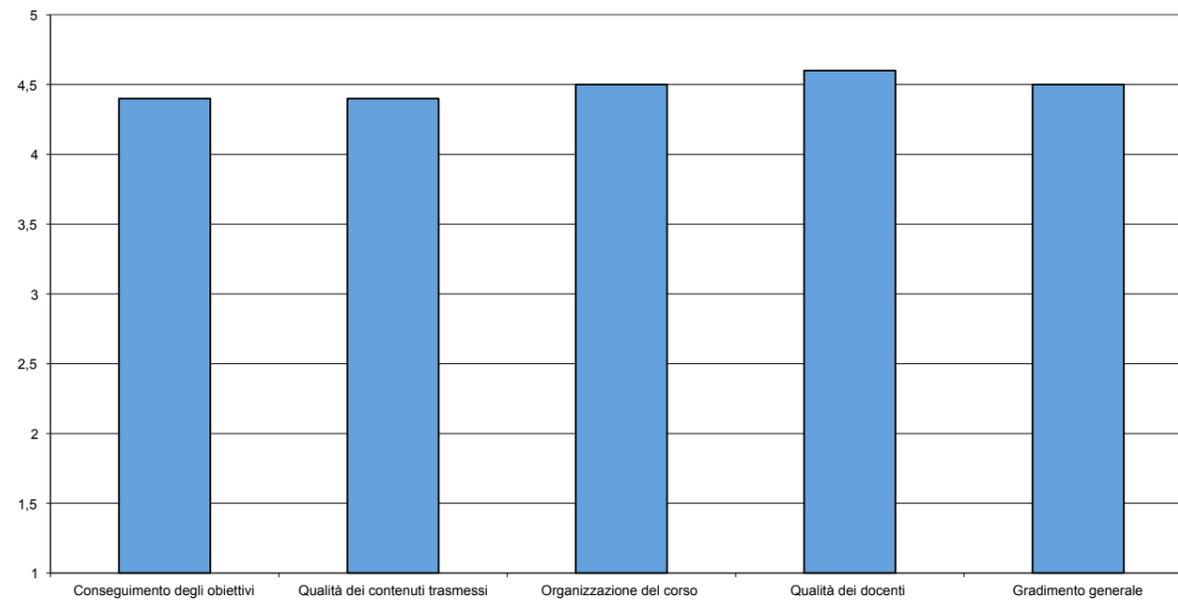
Quali modelli di formazione possono produrre migliori risultati sui processi organizzativi?

- **Formazione riflessiva:** interrogarsi sul perché di determinate azioni, svelando i processi di pensiero, le emozioni, le eventuali dissonanze tra saperi espliciti ed impliciti. La riflessione sulle proprie esperienze lavorative permette agli operatori di apprendere attraverso le stesse, creando consapevolezza sul proprio agito e favorendo la costruzione di nuove teorie e pratiche "La competenza non è collegata al semplice saper fare, ma a saper utilizzare la riflessione retrospettiva per cogliere il senso delle proprie azioni" (K. Weilk)
- **Formazione situata:** la conoscenza non si genera dal trasferimento di nozioni teoriche, ma da un processo partecipativo dei soggetti, all'interno del contesto reale entro cui le competenze acquisite saranno usate:
  - ✓ apprendimento che non può essere svincolato dalle dinamiche e dal contesto di appartenenza (elaborazione di una proposta adottando un approccio antropologico-etnografico)
  - ✓ apprendimento quale processo condiviso e pratica sociale per la co-costruzione di saperi (per esempio lo sviluppo di comunità di pratica inter-professionali)

Nel corso dell'anno sono stati erogati 26 corsi di formazione (alcuni ripetuti in più edizioni, con l'obiettivo di raggiungere un maggior numero di discenti), per un monte ore complessivo pari a circa 4.800 ore (di cui 1.400 per corsi obbligatori D.L. 81/08) ed il coinvolgimento di circa 1.000 dipendenti. Per quanto riguarda la misurazione del gradimento espresso dai partecipanti, lo stesso è stato di volta in volta rilevato attraverso la somministrazione di un questionario (con una scala di valutazione da 1 a 5), i cui esiti sono riassunti nel successivo grafico: come è possibile vedere [Figura 2.7], tutte le dimensioni osservate hanno ottenuto un giudizio più che buono (ossia superiore al valore 4) a riprova dell'investimento di qualità che Cremona Solidale ha deciso di realizzare su questo particolare strumento di gestione delle risorse umane. A conferma di questo e del ruolo che la formazione può svolgere a supporto degli obiettivi strategici aziendali, di seguito si riportano alcune delle principali ricadute conseguite nel corso dell'anno in termini di output:

- definizione di un protocollo condiviso tra gli uffici per la reingegnerizzazione - in un'ottica di efficienza produttiva - dei processi di produzione, ricezione, invio e archiviazione dei documenti amministrativi;
- interventi formativi multi-livello per la prevenzione delle infezioni nei contesti sanitari: corretta igiene delle mani (rivolta a tutti gli operatori); definizione di un protocollo per la terapia antibiotica; progetto condiviso con ATS Val Padana sul tema della prevenzione delle ICA nelle RSA;
- la gestione del farmaco e la prescrizione delle terapie nell'anziano, partecipando ad uno studio avviato con altre RSA che si è dato l'obiettivo di condividere best-practice e giungere alla migliore aderenza della prescrizione in base alle condizioni cliniche e di co-morbilità degli ospiti;
- capillare divulgazione dei contenuti e degli adempimenti del nuovo regolamento europeo in tema di privacy (GDPR 2016/679), con un percorso ad hoc sui temi caratterizzanti il nostro settore rivolto a tutti gli addetti operanti a diretto contatto con gli ospiti/utenti.

Figura 2.7 - Livello di gradimento interventi formativi realizzati



## Policy aziendali per la gestione delle risorse umane: promozione salute e corretti stili di vita / benessere organizzativo e conciliazione vita-lavoro

Gli interventi programmati e realizzati nel corso del 2018 sono risultati in continuità con quanto fatto nel biennio 2016-2017 e possono essere riassunti nei seguenti ambiti d'azione:

### Promozione salute e corretti stili di vita:

- mercatino della Coop Rigenera - apertura settimanale - con prodotti biologici e a Km0 / pacco natalizio per i dipendenti con prodotti biologici / organizzazione nel mese di maggio della "Festa del Benessere e della Solidarietà" / partecipazione al progetto "Distretto Agricolo Solidale Cremonese";
- in collaborazione con Portineria Solidale, nel mese di novembre è stata realizzata la 1^ camminata solidale;
- sono state realizzate 30 visite in collaborazione con Fondazione ANT di Brescia sul melanoma e sono state programmate altre visite per il 2019 / è proseguita la campagna informativa e di visite gratuite per la prevenzione del tumore al seno, in collaborazione con LILT di Cremona;
- è stata ampliata la rete dei negozi convenzionati che garantiscono ai dipendenti ed ai loro familiari sconti ed agevolazioni (palestre, negozi di informatica, prodotti sanitari, negozi di abbigliamento, gommisti ed autofficine, studio dentistico, etc);
- è stato possibile usufruire (in forma gratuita ed anonima) della consulenza di una psicologa per dipendenti e familiari;
- è proseguita a favore dei dipendenti l'attivazione di un corso gratuito di ginnastica dolce (due volte la settimana e per tutto l'anno);
- è stato promosso e realizzato un piano per la vaccinazione antinfluenzale anche per i dipendenti non sanitari ed i volontari.

### Benessere organizzativo e conciliazione vita-lavoro:

- elaborazione, sperimentazione e messa a regime di un turno di lavoro che, pur garantendo l'efficienza e l'efficacia organizzativa, consideri la necessità di recupero psico-fisico di operatori sempre più anziani;
- 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 specifici contesti di lavoro (nel 2017 Presidio Somenzi / nel 2018 Presidio Azzolini);
- investimenti in fattori produttivi (quali attrezzature sanitarie e sollevatori a soffitto) in grado di facilitare il lavoro degli operatori e preservarne la salute;
- realizzata a inizio 2019 (dati 2018) un'indagine di *people satisfaction* tra i lavoratori dell'Azienda sul modello di quella realizzata a inizio 2016 (dati 2015) [vedasi successivo box di approfondimento];
- partecipazione al progetto "Il tempo della cura" inserito nel piano territoriale di conciliazione promosso da ATS Val Padana con capofila il Comune di Cremona. Obiettivo: accrescere conoscenze/competenze degli addetti sul tema (normativa di riferimento; strumenti e policy di intervento; buone prassi).



### La people satisfaction tra i lavoratori di Cremona Solidale: una comparazione 2015-2018

La *people satisfaction* è uno strumento di indagine che viene utilizzato per misurare periodicamente ed in modo oggettivo il livello di soddisfazione dei dipendenti (i c.d. "clienti interni"), mediante la somministrazione di un questionario attraverso cui si registra il gap esistente tra "atteso" e "percepito" rispetto a differenti aspetti riguardanti il lavoro. L'obiettivo è quello di individuare eventuali criticità e possibili margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un'organizzazione attenta al benessere delle persone.

Il questionario somministrato a inizio 2019 era strutturato in modo identico a quello già somministrato nel 2016 e questo ha consentito di evidenziare eventuali scostamenti in un'ottica comparativa. Le 44 domande proposte erano raggruppate in macro-aree afferenti diversi aspetti, così articolate:

- ✓ ambiente di lavoro e attrezzature
- ✓ comunicazione e cultura organizzativa
- ✓ autonomia decisionale e controllo
- ✓ ruolo nell'organizzazione
- ✓ pianificazione dei compiti
- ✓ relazioni interpersonali
- ✓ valorizzazione professionale e sviluppo carriera
- ✓ conciliazione vita/lavoro

Per ogni domanda è stato chiesto di esprimere il livello di importanza e quanto – secondo il lavoratore – l'Azienda sta garantendo la condizione descritta (scala di valutazione utilizzata 1-4). Una volta raccolti tutti i dati, si sono calcolate le medie per singola domanda e per macro-aree di appartenenza. Di seguito si fornisce una sintesi di quanto emerso dall'analisi dei 244 questionari raccolti (pari al 61% del totale dipendenti al 31-12-2018):

- tutti gli aspetti indagati raggiungono in termini di "valore percepito" (ossia soddisfazione espressa dal dipendente) un punteggio superiore la sufficienza (>2,5) [Figura 2.8] ed un livello più che discreto (>3,0) per le voci "Ambiente di lavoro e attrezzature", "Comunicazione e cultura org.va", "Ruolo nell'org.ne", "Relazioni interpersonali" e "Conciliazione vita/lavoro"; i fattori che presentano il più elevato gap tra "atteso" e "percepito" risultano essere "Autonomia decisionale e controllo", "Pianificazione dei compiti" e "Valorizzazione professionale e sviluppo carriera";
- in un'ottica comparativa 2015-2018 è importante evidenziare come tutte le dimensioni osservate hanno ottenuto una valutazione crescente [Figura 2.9] e addirittura la voce "Valorizzazione professionale e sviluppo carriera" - che nella precedente rilevazione non raggiungeva la sufficienza - è quella che presenta la migliore performance in termini di miglioramento e di riduzione dello scarto tra "atteso" e "percepito", a fronte dell'investimento che l'Azienda ha fatto in questi anni in termini di formazione;
- approfondendo quali siano gli aspetti ritenuti più critici per i lavoratori di Cremona Solidale, le tematiche che mediamente hanno ottenuto un valore uguale o inferiore al 2,5 e che quindi rappresentano aree su cui porre l'attenzione sono:
  - richiesta di una maggiore partecipazione alla stesura delle procedure che organizzano l'attività in reparto;
  - carichi di lavoro elevati e/o monotonia nelle attività da svolgere;
  - retribuzione economica non sufficientemente adeguata;
  - limiti che si hanno nella progressione di carriera.

Figura 2.8 - Attese e fattori di soddisfazione tra i lavoratori di Cremona Solidale (rilevazione gennaio 2019)

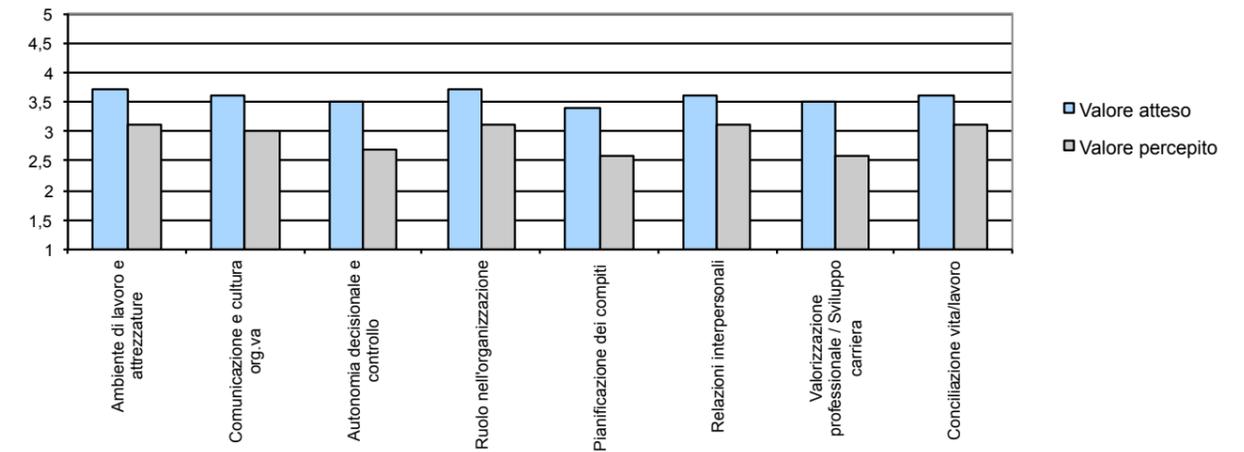
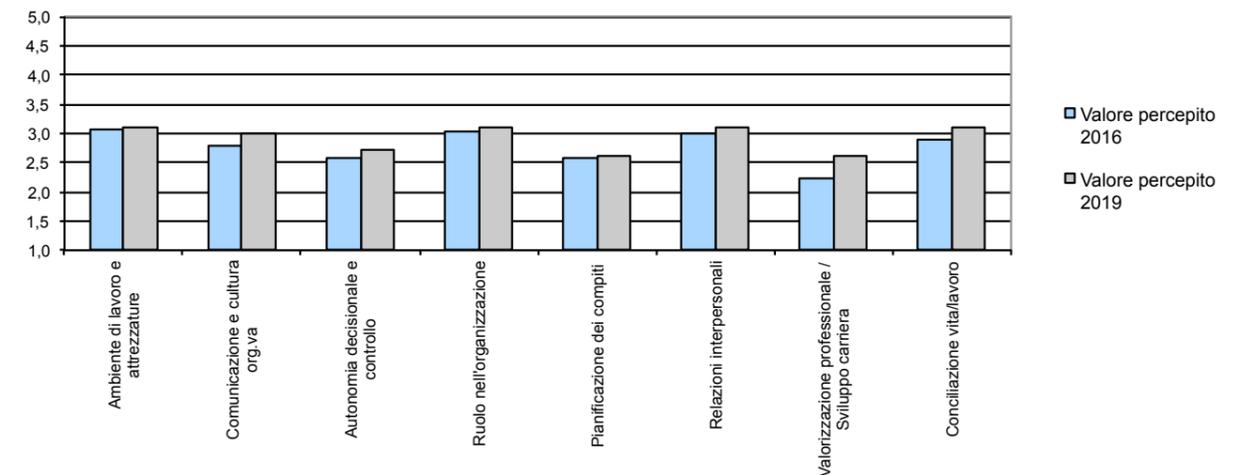


Figura 2.9 - Fattori di soddisfazione tra i lavoratori di Cremona Solidale: una comparazione 2016-2019





## CAPITOLO III - PERFORMANCE ECONOMICHE E SITUAZIONE FINANZIARIA-PATRIMONIALE

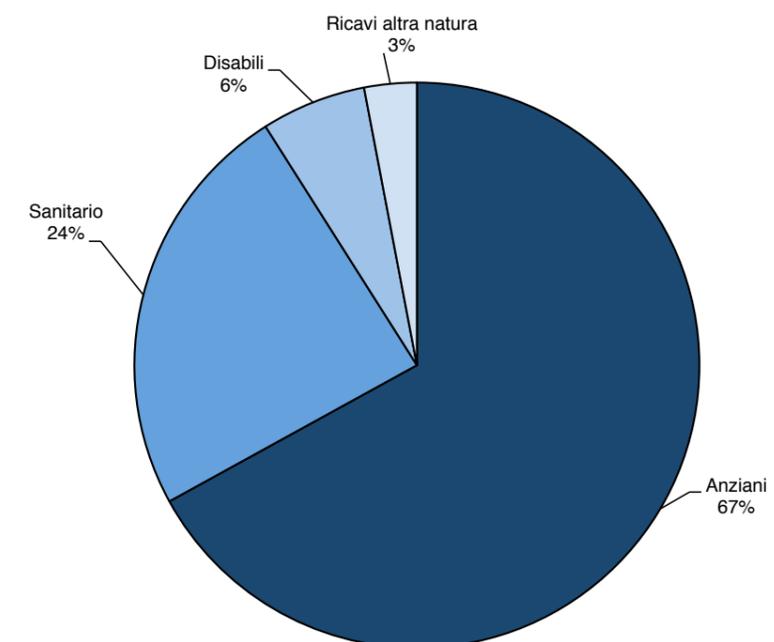
Il quadro delle performance economiche e della situazione finanziaria-patrimoniale caratterizzante l'ASC Cremona Solidale a fine 2018 conferma il buono stato di salute dell'Azienda, nonostante nel corso dell'anno si siano verificati alcuni fenomeni - primo tra tutti il rinnovo dei contratti applicati al personale dipendente (ex CCNL Enti Locali ora Funzioni Locali; CCNL Sanità Pubblica) - che di fatto hanno inciso in modo significativo sul risultato d'esercizio, pari a circa 206.000 euro, con una riduzione del -58,2% rispetto all'utile del 2017.

### Le performance economiche

Di seguito si riassumono le principali dinamiche che si possono cogliere da una lettura delle voci che compongono il Conto Economico, anche in un'ottica comparativa con le stesse voci registrate negli esercizi 2017 e 2016.

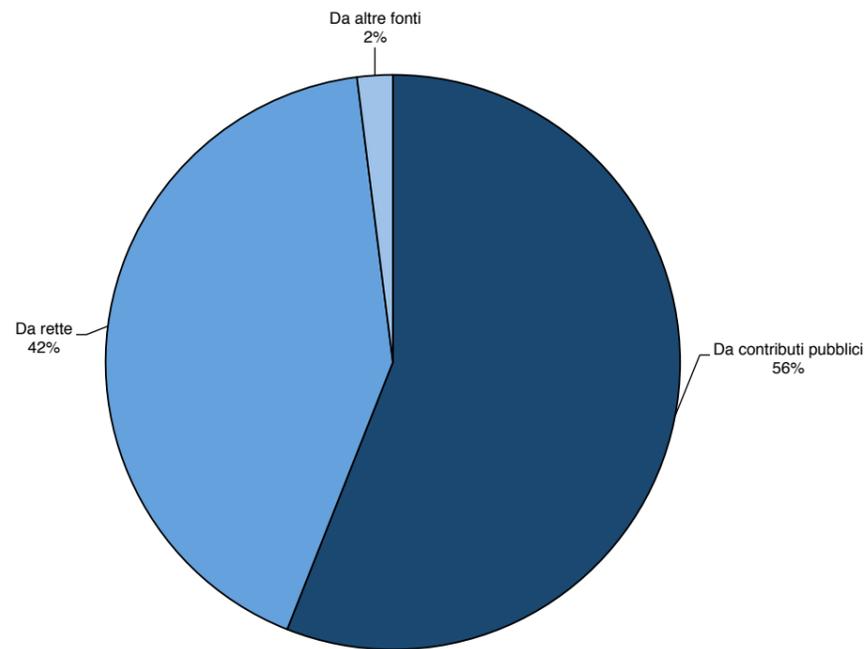
Una prima osservazione riguarda la composizione dei ricavi e dei costi. Come è possibile osservare [Figura 3.1] la composizione dei ricavi è rimasta sostanzialmente immutata nel triennio, con un contributo pari all'80% da parte dei servizi residenziali (58% dalle RSA; 22% Cure Intermedie e servizi ambulatoriali) e un 13% da parte dei servizi semi-residenziali (8% CDI; 6% CDD), che assieme contribuiscono alla formazione del 93% dei proventi aziendali.

Figura 3.1 - Ripartizione dei ricavi per settore (anno 2018)



Sempre sul fronte ricavi, un altro aspetto interessante da indagare riguarda la natura da cui derivano i proventi, distinguendo tra quelli di natura pubblica (contributo sanitario di Regione Lombardia e contributi dal Comune di Cremona), e quelli di natura privata (rette pagate dagli utenti e/o loro familiari; compartecipazione alle rette da parte delle Amministrazioni Comunali) o altra natura (per esempio interessi attivi, proventi dal servizio mensa, donazioni e liberalità in conto esercizio, etc.). Anche in questo caso la situazione risulta identica a quella del 2017 [Figura 3.2] con contributi pubblici pari al 56%, ricavi da rette pari al 42% e proventi da altre fonti pari al 2%.

Figura 3.2 - Ripartizione dei ricavi per fonte (anno 2018)



#### La compartecipazione alle rette da parte del Comune di Cremona

Nel corso dell'anno, parte dei proventi sono derivati dalle quote che il Comune di Cremona ha versato a Cremona Solidale quale compartecipazione alle rette che – per diritto e/o difficoltà economiche – alcuni utenti e/o loro parenti non hanno pagato interamente a fronte di prestazioni ricevute.

Complessivamente, nel 2018 l'Amministrazione Comunale ha sostenuto un onere pari a circa 1.273.000 euro (+3,5 rispetto al 2017), così ripartito:

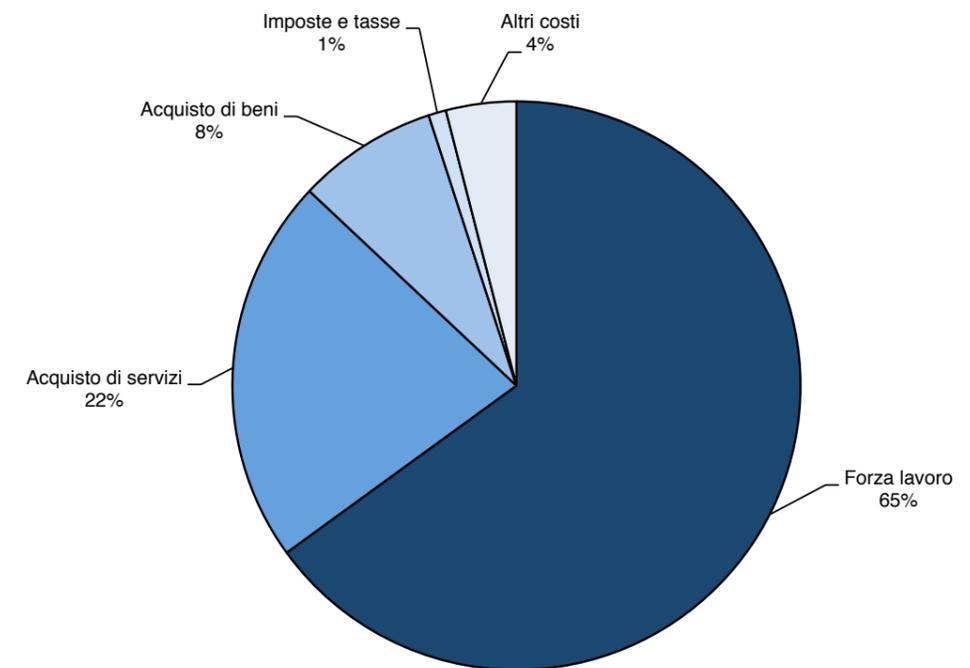
- 20% per la parziale copertura delle rette del servizio RSA – Residenza Sanitaria Assistenziale;
- 41% per la parziale copertura delle rette del servizio CDI – Centri Diurni Integrati;
- 39% per la parziale copertura delle rette del servizio CDD – Centri Diurni per Disabili.

Se per l'RSA questa compartecipazione riguarda il 12% del totale utenti presi in carico dal servizio, per i servizi semi-residenziali CDI e CDD tale percentuale risulta molto più elevata (rispettivamente il 91,6% e il 100% degli utenti). Allo stesso modo è interessante osservare il peso che tale compartecipazione ha nella costruzione dei ricavi afferenti ai singoli servizi. Infatti, se la compartecipazione comunale per le rette RSA risulta pari al 3,5% del totale proventi, tale percentuale risulta molto più significativa per gli altri due servizi: il 60% del totale rette per i CDI; il 75% del totale rette per i CDD.

Discorso simile può essere fatto anche analizzando la composizione dei costi [Figura 3.3], che nel periodo 2016-2018 non si è modificata e che vede il consolidarsi dei costi del personale quale principale componente negativa di reddito, stabilizzandosi sulla percentuale del 65% del totale costi aziendali (di cui un 58% per il personale dipendente ed un 7% per quello non dipendente). Altre voci di costo rilevanti nella struttura del risultato d'esercizio sono:

- acquisto di beni e materiali (8%);
- acquisto di gestioni esterne / servizi dati in appalto (6%);
- utenze (6%);
- acquisto di servizi sanitari e non sanitari (5%);
- manutenzioni (4%).

Figura 3.3 - Ripartizione dei costi per fattore produttivo (anno 2018)

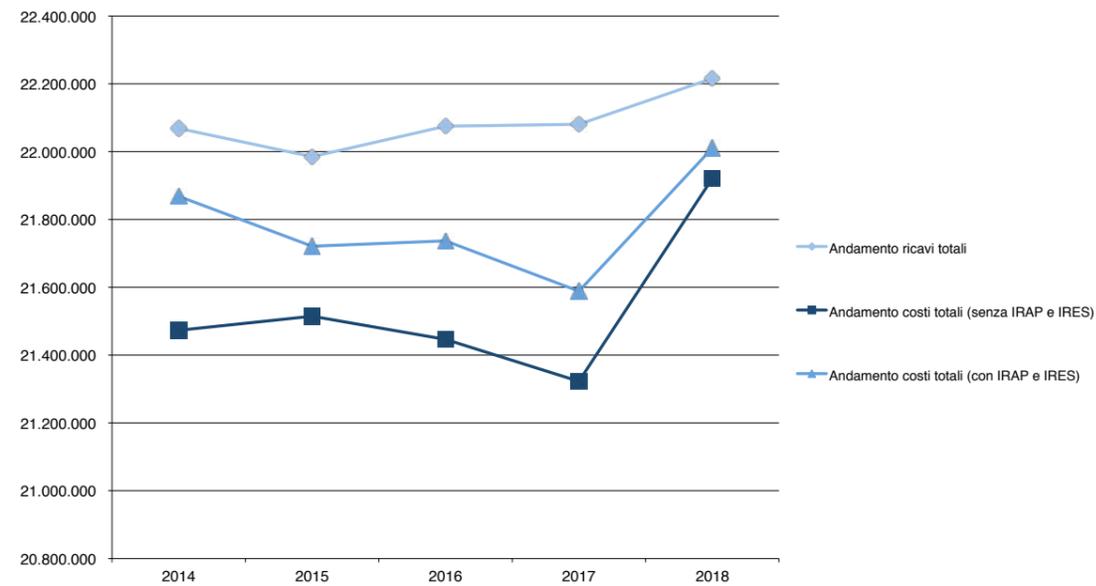


Come per i ricavi, anche la struttura dei costi dell'anno 2018 risulta essere in linea con quella registrata nell'anno 2017.

Analizzando la dinamica di queste voci nel periodo 2014-2017 [Figura 3.4], è interessante osservare come i ricavi abbiano registrato un incremento del +0,6% (+1,7% rispetto alla previsione di budget), consolidando quindi il trend positivo avviato nel biennio 2016-2017. Questa migliore performance è sostanzialmente imputabile ad una "macchina produttiva che marcia a pieno regime" nelle aree di servizio caratterizzanti il *core business* di Cremona Solidale:

- Residenze Sanitarie Assistenziali (+1,7% rispetto al 2017);
- Cure Intermedie (+0,7% rispetto al 2017);
- Centri Diurni Integrati (+4,5% rispetto al 2017);
- Comunità Alloggio (+5,1% rispetto al 2017).

Figura 3.4 - Andamento dei ricavi e dei costi d'esercizio (2014-2018)



Per quanto riguarda invece l'andamento dei costi ante imposte, si deve registrare un importante incremento pari al +2,8%, con una riduzione del risultato civilistico ante imposte di circa 463.000 euro, ossia del -61% rispetto al 2017. Le principali variazioni registrate rispetto al 2017 sono:

- costi per l'acquisto di beni/materiali ed utenze +2,2%
- costi per polizze assicurative +123,9%
- costi di manutenzione +8,6%
- ammortamenti (in parte sterilizzati attraverso partite di giro contabili) +11,5%

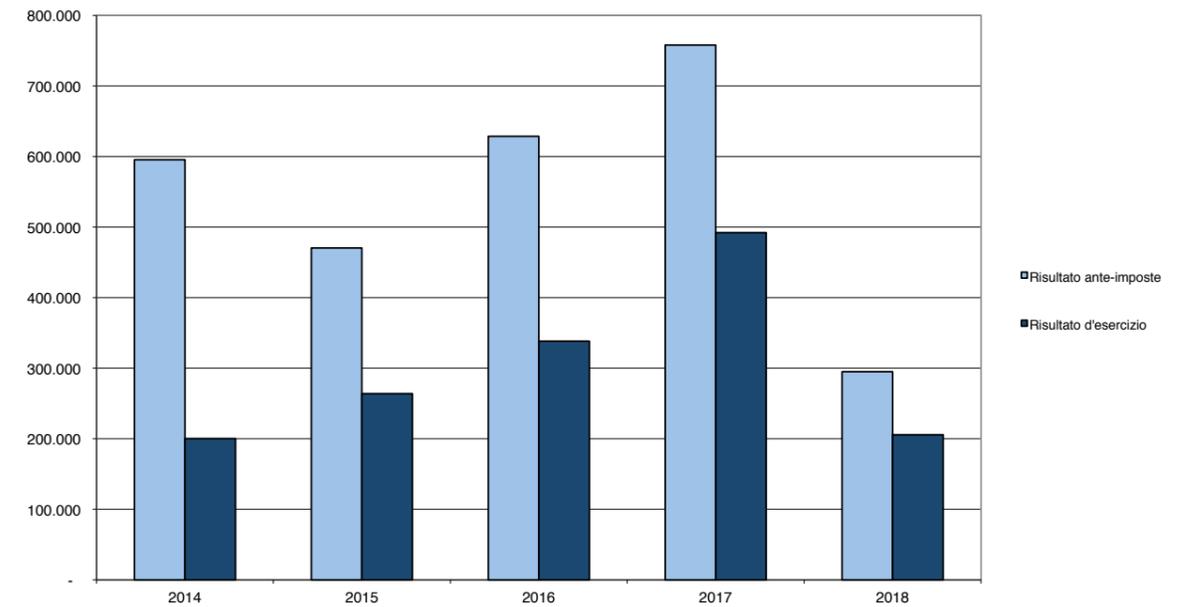
Per contro, si registrano minori costi per l'acquisto di servizi sanitari e non sanitari (-2,2%) per più vantaggiosi contratti di servizio "pulizia locali" e "noleggio attrezzature e presidi sanitari".

Discorso a parte deve essere poi riservato ai costi del personale (dipendente e non dipendente) considerate le novità introdotte a partire dalla prima metà del 2018 con la sottoscrizione dei nuovi CCNL, oltre alle dinamiche organizzative (vedasi incremento delle giornate di assenza per malattie di media-lunga durata) precedentemente illustrate (vedasi capitolo II):

- a parità di dotazione organica (con riferimento al 31/12) si registra un aumento del costo del personale dipendente (+2,7%), determinato da +400.000 euro circa di maggiori spese (+3,2%) nelle voci salari/ stipendi ed oneri sociali, in parte compensate da -70.000 euro circa di minori costi (-126,0%) dovuti al saldo tra giornate lavorative a credito recuperate e giornate ferie da smaltire;
- al fine di garantire il rispetto degli standard ed il mantenimento del livello qualitativo offerto, nel corso dell'anno è stato necessario recuperare personale infermieristico ed assistenziale da agenzie interinali, la cui voce di costo è aumentata rispetto al 2017 di circa +72.000 euro (+44,4%), pesando per 1,6% sul totale costo personale (dipendente e non dipendente).

Il combinarsi di queste dinamiche (incremento dei costi > incremento dei ricavi) ha generato una riduzione dell'utile di esercizio, che a fine 2018 è tornato ai livelli del 2014<sup>1</sup> [Figura 3.5].

Figura 3.5 - Andamento risultato ante imposte e utile d'esercizio (2014-2018)



Peraltro questa situazione risulta ben chiara analizzando l'andamento dell'indice "Totale ricavi/Totale costi ante imposte", che - contrariamente a quanto avvenuto negli ultimi cinque esercizi - per l'anno 2018 presenta inevitabilmente una riduzione del livello di performance, anche se di segno ancora positivo (ossia valore > a 1):

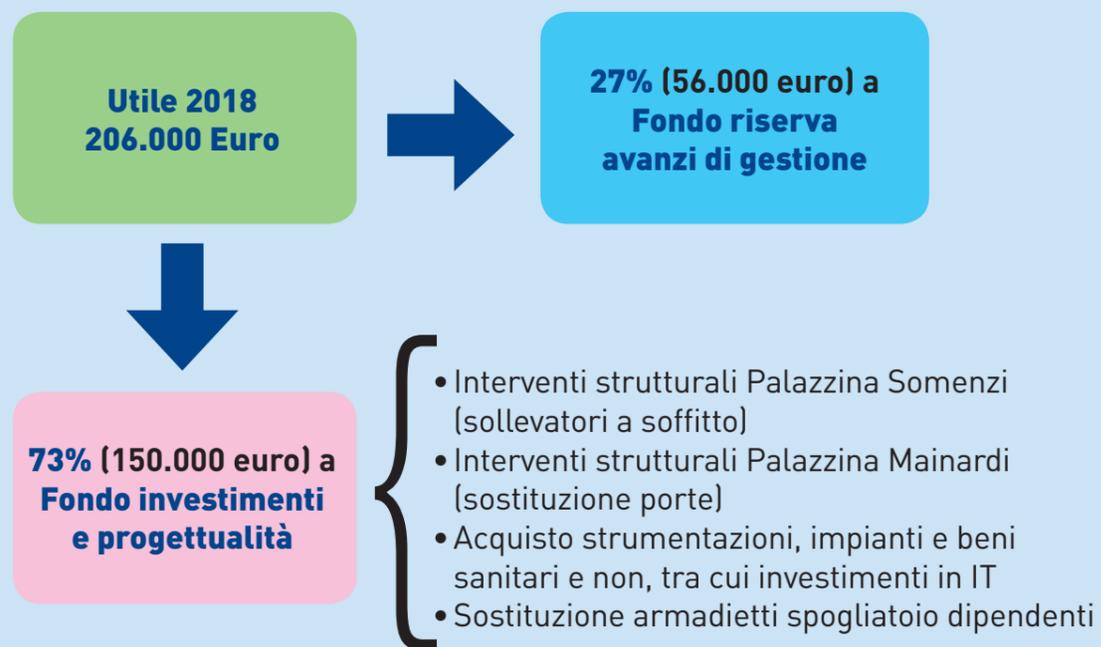
- 2014: 1,028
- 2015: 1,022
- 2016: 1,029
- 2017: 1,036
- 2018: 1,013

<sup>1</sup> In aggiunta a questo, preme sottolineare il ruolo che quest'anno - ancor più che negli scorsi anni - ha avuto la gestione straordinaria nella formazione del risultato ante imposte (al netto della sterilizzazione degli ammortamenti), che può essere sintetizzato nel rapporto "Proventi straordinari - Oneri straordinari/Risultato ante imposte", passato dal 19% del 2017 all'attuale 43%; in termini di valore assoluto, il risultato ante imposte 2018 senza l'effetto della gestione straordinaria (sempre al netto della sterilizzazione degli ammortamenti) risulterebbe pari a circa 167.000 euro.

## La destinazione dell'utile 2018

Il Consiglio di Amministrazione ha definito le modalità di utilizzo dell'utile 2018. Nello specifico la destinazione dell'utile si è strutturata nel seguente modo:

- 56.000 euro (il 27% circa dell'utile) a riserva avanzi di gestione, che aggiungendosi agli utili già accantonati lo scorso anno, costituiranno un "tesoretto" da utilizzarsi per affrontare eventuali situazioni di difficoltà economica;
- i restanti 150.000 euro (pari al 73% dell'utile) per l'attuazione - nel corso del 2019 e del 2020 - delle seguenti progettualità:
  - ✓ installazione di sollevatori a soffitto in tre nuclei del Presidio Somenzi, al fine di agevolare la movimentazione degli ospiti e preservare la salute dei dipendenti;
  - ✓ interventi strutturali presso il Presidio Mainardi (sostituzione delle porte ad integrazione dell'utile 2017 parzialmente accantonato su questa voce di investimento);
  - ✓ acquisto strumentazioni, impianti, attrezzature e mobili sanitari e non sanitari, tra cui investimenti in Information Technology funzionali ad una migliore efficienza ed efficacia dei processi di lavoro e di assistenza;
  - ✓ sostituzione degli armadietti degli spogliatoi del personale.



Il ROE (Return on equity - Redditività del capitale proprio) ha registrato una riduzione rispetto alle performance degli anni precedenti, per effetto del minore utile 2018. Ciò nonostante ed al netto delle dovute attenzioni che comunque dovranno essere prestate nel corso dei prossimi esercizi - in particolar modo per quanto riguarda l'andamento di alcune voci di costo - questo risultato deve essere valutato ancora positivamente, anche perché superiore al tasso di inflazione dicembre 2017-2018 calcolato dall'ISTAT (1,0%). Stesse considerazioni devono essere fatte per le performance economiche raggiunte nell'ambito della gestione caratteristica sintetizzate nell'indice ROI (Return on investment - Redditività del capitale investito) che nell'ultimo anno si è assestato su di un 3,7%.

Indici economici (2014-2018):

	2018	2017	2016	2015	2014
ROE = utile esercizio / capitale proprio	3,8%	8,8%	6,8%	5,7%	4,6%
ROI = risultato operativo / totale impieghi	3,7%	8,7%	7,3%	5,1%	5,0%



## La situazione finanziaria e patrimoniale

La composizione degli impieghi ha visto un incremento dell'indice di rigidità (comunque ancora inferiore rispetto alle medie di settore), per effetto di un importante incremento degli investimenti in immobilizzazioni (+28%) ed una riduzione delle liquidità differite ed immediate (-7%), quest'ultima imputabile anche alle maggiori uscite di cassa per effetto dei rinnovi contrattuali ed una riduzione delle entrate da donazioni/lasciti. Per quanto riguarda invece la composizione delle fonti - nonostante la minore crescita del Patrimonio Netto, a seguito del risultato d'esercizio ridimensionato rispetto al 2017 - si conferma il trend positivo degli anni precedenti, ossia un incremento del livello di autonomia finanziaria (57,6%) ed un minor ricorso al capitale di terzi (0,73), dovuto a minori debiti verso fornitori e verso dipendenti (al 31-12-2017 erano registrati debiti per accantonamenti da rinnovo contrattuale, che nel corso del 2018 sono stati liquidati).

Indici patrimoniali (2014-2018):

	2018	2017	2016	2015	2014
Crescita dell'attivo = delta attivo / attivo iniziale	-6,6%	6,5%	1,6%	1,3%	2,1%
Rigidità degli impieghi = immobilizzazioni / totale impieghi	13,0%	9,4%	11,4%	14,2%	15,7%
Elasticità degli impieghi = attivo corrente / totale impieghi	87,0%	90,6%	88,6%	85,8%	84,3%
Autonomia finanziaria = capitale proprio / totale finanziamenti o capitale investito	57,6%	55,1%	52,1%	49,4%	46,9%
Dipendenza finanziaria = capitale di terzi / totale finanziamenti	42,4%	44,9%	47,9%	50,7%	53,1%
Ricorso al capitale di terzi = capitale di terzi o totale debiti / capitale proprio	0,73	0,82	0,92	1,03	1,13
Crescita del patrimonio netto = delta patrimonio netto / patrimonio netto iniziale	-2,2%	12,5%	7,3%	6,6%	5,3%

Date le dinamiche caratterizzanti la composizione degli impieghi 2018 (maggiori immobilizzazioni e minore incremento del Capitale Proprio) gli indici di auto-copertura delle immobilizzazioni e di copertura globale risultano inferiori rispetto al 2017, anche se largamente positivi e comunque rappresentativi di un equilibrio qualitativo tra natura delle fonti e tipologia degli investimenti effettuati. Peraltro questa situazione di equilibrio viene confermata dalla lettura degli altri parametri finanziari e - in particolar modo - da un Capitale circolante netto positivo, da un correlato indice di disponibilità > 1 ed in crescita (pari a 2,17) e da elevati indici di liquidità secondaria e primaria, indicativi di una buona solvibilità aziendale.

Indici finanziari (2014-2018):

	2018	2017	2016	2015	2014
Auto-copertura delle immobilizzazioni = capitale proprio / immobilizzazioni	4,5	5,8	4,6	3,5	3,0
Copertura globale = capitale permanente / immobilizzazioni	4,6	6,0	5,0	3,9	3,5
Capitale circolante netto = attività correnti o a breve - passività correnti o a breve	4.428.636	4.830.659	4.290.824	3.925.787	3.639.337
Indice di disponibilità = attivo circolante / debiti a breve	2,17	2,13	2,06	1,98	1,88
Indice di liquidità secondaria = (liquidità differite + liquidità immediate) / passività correnti o a breve	2,08	2,06	1,94	1,85	1,77
Indice di liquidità primaria = liquidità immediate / passività correnti o a breve	1,33	1,30	0,94	0,76	0,61





## CAPITOLO IV - RAPPORTI CON IL TERRITORIO

Nell'arco degli ultimi anni l'ASC Cremona Solidale ha investito e si è impegnata per essere sempre più un interlocutore riconoscibile e riconosciuto del welfare cittadino, pienamente integrato con le più ampie politiche sociali del Comune ed in collaborazione con le molteplici realtà del territorio. Le parole che illustrano meglio questo nostro modo d'agire possono essere così riassunte:

- il dialogo e la collaborazione
- la sperimentazione e l'innovazione sociale
- la promozione del benessere e della cultura geriatrica
- il dare valore al "dono"

### Il dialogo e la collaborazione

Il 2018 ha portato al consolidamento di iniziative già avviate nel biennio 2016-2017 e realizzate anche grazie alla collaborazione con enti del Terzo Settore, in un'ottica di sussidiarietà e scambio, secondo la logica - già illustrata nei precedenti Bilanci - del c.d. "baratto sociale".

I volontari che prestano servizio presso Cremona Solidale sono numerosi (64 persone) e la loro presenza viene programmata ed organizzata in base alle necessità degli ospiti ed ai progetti che si intendono realizzare. Infatti, tutti i volontari operano all'interno di associazioni con le quali l'Azienda stipula annualmente convenzioni, tra cui vi sono Amici Terza Età, Avulss, Anteas, Auser, Cadash, Consorzio mestieri, La Tartaruga, Nasi Rossi VIP, Parrocchia di S Ilario, Parrocchia di S. Francesco, Radici per volare.

*"I volontari sono, sono stati, e ci auguriamo restino anche per il futuro, una certezza per Cremona Solidale. Con la loro presenza giornaliera sono divenuti una costante anche nella vita di molti nostri ospiti. I loro volti sono noti; sono volti rassicuranti e amichevoli. Li si possono vedere fermi a parlare con utenti e familiari; sono quelli che accompagnano alle visite di routine gli ospiti; sono quelli che li portano in giardino per fare due chiacchiere e prendere un po' di aria; sono quelli che ci danno una mano ad organizzare le tombole o le feste. Ed è quindi importante fare in modo che i volontari sentano Cremona Solidale vicina, quasi una seconda casa; un luogo che li accoglie, li sostiene e dà loro la possibilità di esprimere al meglio le proprie propensioni." (Dott.ssa Roberta Barilli - Coordinatore Sociale)*

Ed è stato con l'intento di rafforzare ancor più il ruolo del Terzo Settore nella vita aziendale che si è realizzato il progetto "Portineria Solidale": recuperando lo spazio della ex-portineria si è reso disponibile - attraverso una convenzione quinquennale con AUSER-UNIPOP - un luogo di *coworking* e di incontro a favore delle associazioni che operano o desiderano collaborare con Cremona Solidale. La motivazione sottostante il progetto (che ha ricevuto anche il contributo di Regione Lombardia attraverso il bando volontariato) è stata quella di favorire - partendo dalla condivisione di uno spazio fisico - la costruzione di reti e la messa in comune dei saperi e risorse, offrendo anche l'occasione per far entrare la cittadinanza cremonese tra le "mura di via Brescia" e contribuendo così ad abbattere il pregiudizio che ancora resiste rispetto all'Ospizio Sòc, in termini di "ultima tappa della vita" e luogo di privazione, tristezza e sofferenza. Al riguardo ne sono testimonianza le numerose iniziative che si sono concretizzate anche grazie al contributo (in termini di idee, tempo, buona volontà) delle realtà appartenenti alla rete "Portineria Solidale", tra cui la "Festa del Benessere e della Solidarietà" (per la prima volta organizzata nel parco storico, divenuto così bene comune a disposizione della città), la "Camminata Solidale" (per far conoscere percorsi alternativi in bicicletta e/o a piedi, limitando quindi l'uso dell'auto) o i laboratori di dialetto, di orto terapia e di disegno realizzati con gli ospiti dei CDI.

Rientra nel desiderato di aprire sempre più Cremona Solidale al territorio, la nostra partecipazione (quest'anno per la terza volta) alla "Festa del Volontariato", organizzata da CSV – Centro di Servizio per il Volontariato, Forum del Terzo Settore e Comune di Cremona.

In aggiunta a questo, si devono poi ricordare anche le seguenti partnership:

- con il Liceo Stradivari (ex Liceo Artistico Munari) l'organizzazione delle iniziative di Casa Barbieri (tra cui la Festa di S. Rita) e la realizzazione del progetto "Ceravamo tanto amati" (vedasi Cap. I);
- con Cooperativa Nazareth i progetti di avvicinamento al lavoro di giovani disoccupati, impiegati in alcuni servizi aziendali (lavanderia; magazzino; ufficio tecnico);
- con il SCN – Servizio Civile Nazionale per accogliere in struttura due ragazzi per l'istituzione del maggiordomo di comunità in via XI Febbraio ed il supporto alle attività educative nel nucleo Alzheimer della RSA Somenzi.

### Sperimentazione ed innovazione sociale

Elemento caratterizzante l'attività di Cremona Solidale rispetto al tema dell'innovazione sociale è stata la sperimentazione di *welfare di comunità* condotta sul complesso di Casa Barbieri, avviata durante il progetto "Fare Legami" e proseguita con il coinvolgimento di Fondazione Città di Cremona, Comune di Cremona e le realtà operanti attorno a via XI Febbraio, tra cui Civico 81, Liceo Artistico Stradivari, Scuola Primaria Aporti, Parrocchia di S. Imerio.

*"Da sempre e in più ambiti di intervento sociale, le realtà del Terzo Settore rappresentano un luogo privilegiato di ricerca. Diversamente da quanto può fare una realtà pubblica – troppe volte ingabbiata in rigide procedure burocratiche – il mondo del non profit può permettersi di osare ed "uscire dagli schemi", proponendo soluzioni innovative. Collaborare con il Terzo Settore significa per una realtà come è Cremona Solidale far proprie tali novità, a favore dei propri utenti (vedasi per esempio i laboratori di arte-terapia o clown-terapia o il progetto di welfare comunitario condotto in via XI febbraio) e dei propri dipendenti (vedasi per esempio le numerose iniziative di welfare aziendale e promozione della salute)" (Dottor Emilio Tanzi – DG ASC Cremona Solidale)*

Alla base del progetto "E-wall" c'è la volontà di concentrarsi sulle capacità relazionali e sui desideri degli anziani che vivono Casa Barbieri: considerare l'anziano come portatore di risorse e non come soggetto passivo, significa dare fondamento a pratiche che si fondano sull'ascolto e sulla relazione. Questo approccio è alla base dell'*active ageing*, ossia la valorizzazione dei fattori in grado di offrire all'anziano delle opportunità per migliorare la qualità della propria vita e favorire una nuova rappresentazione di sé e del ruolo che la persona può ancora esercitare nella società. In questo quadro, il ruolo svolto da Cremona Solidale è stato quello di sviluppare percorsi di partnership con la comunità formale (altri enti già operativi sul territorio) ed informale (abitanti del quartiere), in un'ottica di co-costruzione e partecipazione diffusa.

Operativamente tutto questo si è concretizzato in una serie di interventi di micro-welfare, tra cui:

- la conduzione di interviste ad hoc agli inquilini di Casa Barbieri;
- la realizzazione di percorsi formativi mirati agli operatori del CDI;
- l'attivazione di un maggiordomo di comunità per il disbrigo delle faccende quotidiane;
- l'apertura di un punto di ascolto con volontari dell'ASC Cremona Solidale;
- l'organizzazione di incontri di pianerottolo e momenti di socializzazione a livello di quartiere.

Ed è nel solco di questa iniziativa che nel corso del 2019 si abatterà il muro che divide via XI Febbraio (Casa Barbieri e Raspagliesi; CDI Barbieri; Centro Sociale L. Fornaciari) e Via Bonomelli (Civico 81), facilitando la collaborazione tra questi due presidi sociali, favorendone l'interazione tra gli abitanti in un'ottica inter-generazionale (anziani *versus* giovani), ridando al centro storico di Cremona uno spazio verde di incontro.

### Che cosa è il *welfare di comunità*?

Paradigmi del *welfare di comunità*:

- è la comunità stessa che è in grado di recuperare al proprio interno quelle risorse (economiche, competenze e relazionali) utili a soddisfare al meglio i propri bisogni, in un'ottica di empowerment e mutuo-auto aiuto;
- la Pubblica Amministrazione non è quindi chiamata a erogare nuovi servizi, quanto piuttosto a farsi promotrice di reti, facilitando la collaborazione tra le parti e favorendo l'inclusione anche di quei segmenti di popolazione (nel nostro caso gli anziani soli e/o socialmente fragili) solitamente esclusi dai sistemi di welfare.

Ingredienti indispensabili per attivare un *welfare di comunità*:

- la prossimità fisica, in quanto la vicinanza favorisce le relazioni tra le persone ed il senso di appartenenza è un collante alla base della collaborazione tra le parti;
- la prossimità di bisogno, in quanto l'affinità nelle problematiche da affrontare crea una base comune che facilita l'ascolto e rende ognuno "testimone esperto";
- una chiara adesione all'idea (*commitment*) che porta ognuno a essere individualmente responsabile del progetto, mettendo a disposizione le proprie risorse e facendosi agente proattivo di un cambiamento possibile.

Questa esperienza ed i risultati da essa scaturiti sono stati oggetto di numerosi incontri pubblici, a cui si è partecipato con l'obiettivo di dare risalto e diffusione alla nostra iniziativa e creare momenti di confronto con altre esperienze che operano sul tema:

- Convegno e workshop "Welfare di comunità e anziani: l'ascolto attivo delle comunità" presso ASC Cremona Solidale (aprile);



- XII Convegno SIPCO - Società Italiana di Psicologia di Comunità, presso l'Università degli Studi di Palermo (giugno);
- Convegno "Nuovo welfare: costruire relazioni oltre i muri", presso Fondazione Città di Cremona (ottobre);
- X Forum della non-autosufficienza di Bologna, organizzato da Maggioli Editore (novembre).

### Promuovere benessere e cultura geriatrica

Come già illustrato nel capitolo II – dedicato alle policy aziendali in merito alla gestione delle risorse umane – un obiettivo strategico sviluppato nell'arco degli ultimi quattro anni è stato quello di porre in essere interventi volti a favorire il benessere organizzativo, nell'ottica del "prendersi cura di chi cura". Molte di queste iniziative sono state possibili soprattutto grazie alle partnership che Cremona Solidale è riuscita a creare con altre realtà pubbliche (in primo luogo l'ATS Val Padana) e del privato sociale. Di seguito si fornisce una sintesi delle attività più significative proposte nel corso del 2018:

- a maggio è stata realizzata la "Festa del Benessere e della Solidarietà", iniziativa aperta alla cittadinanza, ma rivolta principalmente ai dipendenti ed alle loro famiglie; l'iniziativa si inserisce nella più ampia strategia di informazione e promozione dei corretti stili di vita, coerentemente con la natura socio-sanitaria dell'ente e in continuità con il programma WHP a cui Cremona Solidale ha aderito nel triennio 2015-2017;
- è proseguita l'opera di promozione della salute tra i dipendenti, utilizzando al meglio le alleanze createsi in questi anni con LILT di Cremona e Fondazione ANT di Brescia: sono state effettuate n.175 visite senologiche gratuite per la prevenzione del carcinoma mammario e n.30 visite dermatologiche gratuite per il controllo dei nei e la prevenzione del melanoma;
- è stato firmato un accordo con Filiera Corta per la nostra partecipazione al Distretto Agricolo Solidale Cremonese: l'accordo (che rientra in un più ampio progetto finanziato da Fondazione Cariplo con il bando "Comunità resilienti") ha permesso di realizzare la "Cena sotto le stelle" con prodotti tipici del territorio e la promozione - anche attraverso momenti di degustazione - di generi alimentari a km0 (meloni, formaggi, marmellate, etc.). Sempre rispetto al tema "mangiar sano" è proseguita l'iniziativa con Cooperativa Rigenera del mercatino biologico aperto settimanalmente e la realizzazione del pacco dono di Natale ai nostri dipendenti.

Per quanto riguarda invece il fronte esterno, sono proseguite e si sono ampliate alcune iniziative già sperimentate lo scorso anno, in particolar modo con l'obiettivo di rendere sempre più Cremona Solidale un punto di riferimento formativo ed informativo rispetto al tema "salute e terza età", in un'ottica preventiva:

- si è sottoscritto un accordo con il Comune di Cremona ed alcune associazioni del territorio per il "Dementia Community Friendly - Comunità amica della demenza": promosso dalla Federazione Alzheimer Italia, il progetto ha l'obiettivo d'impegnare la comunità in una "rete di amici" della demenza (negozi e bar; luoghi di aggregazione; scuole; operatori di polizia; etc.) e proporre incontri pubblici con l'obiettivo di abbattere lo stigma e sostenere il malato ed i suoi familiari;
- è stato ideato e dato alle stampe il primo opuscolo di una serie programmata dal titolo "Questa volta non cado": la pubblicazione (tascabile, agile e di facile lettura anche grazie all'utilizzo di vignette) è stata distribuita attraverso i nostri servizi domiciliari e semi-residenziali;
- è stata contattata "La Provincia" (quotidiano di Cremona) per realizzare una periodica pagina informativa che permetta all'Azienda di svolgere un'azione di promozione del benessere sociale e sanitario tra la popolazione anziana.

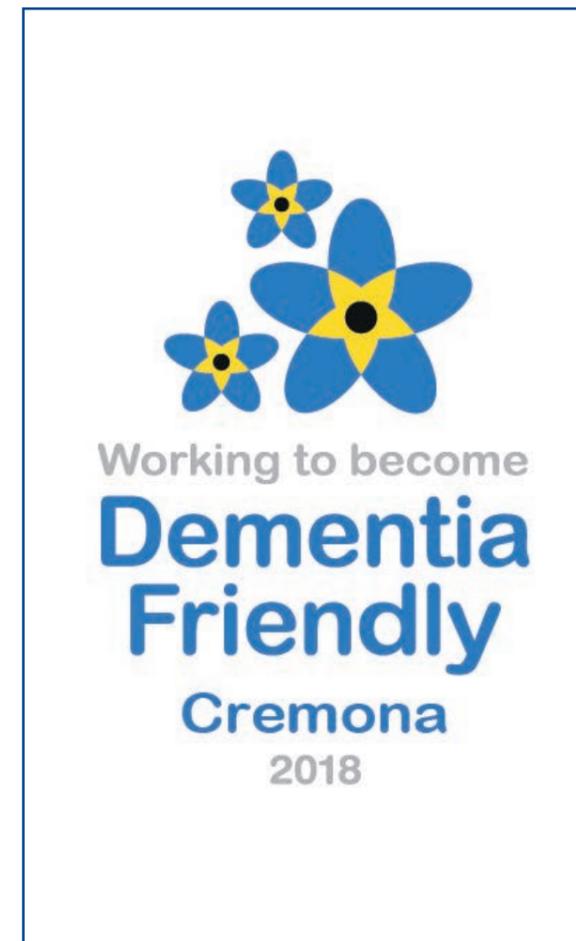
### Dare valore al "dono"

Cremona Solidale nasce con la scelta lungimirante e generosa del Sig. Francesco Soldi che nel lontano aprile 1915 decise di donare una sua proprietà a favore dell'assistenza e cura degli anziani cremonesi. Dopo di allora e grazie alla sensibilità di numerosi concittadini, l'Azienda Speciale Comu-

nale (prima "Ospizio Soldi" poi "Centro Geriatrico Cremonese") ha avuto la possibilità di migliorare la qualità delle prestazioni offerte e di sviluppare nuovi servizi, tra questi: le nuove palazzine RSA realizzate grazie alle donazioni delle famiglie Azzolini, Mainardi e Somenzi; la nuova clinica riabilitativa aperta grazie al contributo della famiglia Seghizzi.

*"La presenza di una nutrita schiera di benefattori ha contribuito alla nascita e alla realizzazione di questa cittadella della solidarietà. Da alcuni anni abbiamo celebrato i 100 anni della nascita della nostra Azienda (1915 - 2015) che si è arricchita, con successive vicende, di mezzi e strutture sempre più adeguate ai tempi, grazie allo spirito solidale dimostrato dalla nostra comunità e da alcune sue famiglie. Ci auguriamo che le nobili motivazioni che hanno animato questi benefattori vengano raccolte da altri spiriti solidali, dimostrando concreta attenzione ai bisogni emergenti di una società che va progressivamente invecchiando. Anziani ammalati e soli, bisognosi di luoghi di socializzazione e di occasioni di incontro saranno sempre più numerosi e chiederanno alla nostra società maggiore calore umano e solidarietà. A tutti i benefattori il nostro ringraziamento, che comunque risulta sempre inferiore ad uno sguardo di riconoscenza strappato - in occasioni che ci auguriamo sempre più frequenti - ai nostri ospiti". (Dottor Emilio Arcaini - Presidente ASC Cremona Solidale)*

Nel solco di questa tradizione, lo scorso anno è stato possibile dare concretezza ad un impegno che l'Azienda si era assunta nei confronti dei malati di Alzheimer e dei loro familiari: costruire due giar-



dini sensoriali. Il progetto – elaborato da un architetto esperto di *health design* (ossia l'architettura pensata appositamente per i luoghi di cura) – prevedeva la costruzione di due aree verdi accessibili direttamente dai due nuclei Alzheimer della Palazzina Somenzi: il giardino est, dedicato al relax, inaugurato nel novembre 2017 grazie alla donazione della famiglia Acerbi; il giardino nord, dedicato alla stimolazione sensoriale e alle attività all'aperto, inaugurato nel settembre 2018 grazie alla donazione della famiglia Dossena-Grasselli.

Sempre nel 2018 Cremona Solidale ha potuto ridare vita allo spazio delle ex-cucine, che per tanti anni hanno servito il Centro Geriatrico ma che dal 2015 sono andate in disuso a seguito della realizzazione di più moderno e funzionale centro cottura. Grazie alla generosità del Maestro Mario Copetti (noto scultore cremonese) è stato possibile recuperare questi spazi, ripensandone la funzione come sala polivalente, in cui svolgere attività educativo-artistiche (conduzione di laboratori; organizzazione di mostre, concerti e attività convegnistica) e/o ricreative (feste, cene e momenti conviviali) a favore degli ospiti, dei dipendenti o – più in generale – dei cittadini cremonesi.



*“L’ala sinistra dell’edificio storico di proprietà della Fondazione Città di Cremona, in comodato gratuito all’azienda Cremona Solidale, finalmente cambierà volto e vedrà nuova luce grazie al lascito del gioielliere Luciano Somenzi e agli investimenti di Fondazione. Il complesso progetto di restauro è ora al vaglio della Soprintendenza e - dopo il necessario via libera - si potrà finalmente aprire il cantiere. Significa che il Centro Diurno Alzheimer, il Centro Diurno Soldi e la Comunità Alloggio saranno fruiti in ambienti completamente ammodernati e più confortevoli per gli ospiti e per gli operatori. La strada della completa ristrutturazione è ancora impegnativa, ma siamo ottimisti. Infatti, la prima pietra è stata posata grazie alla donazione del Maestro Mario Copetti che ha consentito di rinnovare le vecchie cucine. Se altri donatori seguiranno l’esempio di questi benefattori, anche il restauro della palazzina al gran completo non sarà più un semplice sogno”.*  
(Avv.to Uliana Garoli – Presidente Fondazione Città di Cremona)







#### Si ringraziano:

- Emilio Arcaini, Cristina Manfredini ed Andrea Grazioli in rappresentanza del CdA di Cremona Solidale
- Nicoletta Casu, Aldo Pani, Monica Cadei e Giovanna Scalvenzi
- Eugenia Grossi e Silvia Ventura dei Servizi Sociali del Comune di Cremona
- Daniela Pitturelli a nome dei familiari e del Comitato dei Parenti
- Francesco Monterosso di CSV Cremona
- Le Associazioni di Volontariato per gli spunti di riflessione forniti: Giorgio Toscani per AUSER UNIPOP; Don Franco Morandi per AVULSS; Chiara Pozzari per la Parrocchia di San Francesco; Patrizia Ghilardi e Elena Capelli per La Tartaruga; Marco Mazzini per Cadash; Andrea Rossini per Dal naso al cuore VIP; Antonio Cigoli per la Parrocchia di Sant Ilario
- Fabrizio Arrigoni per la conduzione del focus group con le Associazioni di Volontariato
- Gloria Maffezzoni, tirocinante dell'Università di Trento, per il supporto fornito alla costruzione del BS
- Elisabetta Giovagnoni, Daniela Cabrini, Vania Galafassi, Roberta Barilli, Paola Barbieri, Chiara Lottici e Sara Amidani per l'accurato lavoro di ricerca dei dati utilizzati
- Gli amici del Gruppo Fotografico Cremonese - ADAFA - in particolare Tiziana e Alberto
- Michele e Katuscia dello Studio Grafico Uggeri Pubblicità

