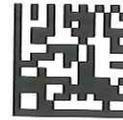




**CREMONA  
SOLIDALE**  
AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA  
Sede Legale: Via Brescia, 207 – 26100 Cremona

Deliberazione N. 12



02/03/2021 - 09.11  
A.S.C. Cremona Solidale  
CREMONA  
Segreteria

Protocollo N°: 00000937/00 rif: CBA|3077542  
Data Movimento: 02/03/2021 - 09.11

VERBALE DELLA DELIBERAZIONE  
adottata dal Consiglio di Amministrazione nella adunanza  
del 27 febbraio 2021

**OGGETTO: “Approvazione Piano Programma 2021”**

---

L'anno duemilaventuno il giorno ventisette del mese di febbraio alle ore dieci e trenta nella sala riunioni – Presidio Azzolini, convocato ai sensi del vigente Statuto, si è riunito il Consiglio di Amministrazione sotto la presidenza del sig. Dr. Emilio Arcaini

Sono presenti i Consiglieri: Dott.ssa Luisa Guglielmi, Dott. Sergio Morandi, Dr.ssa Marialuisa Rocca e il Dr. Andrea Barzanti

Assiste, con funzioni di Segretario, il Direttore Generale Dr. Emilio Tanzi.

IL PRESIDENTE

dopo aver constatato che gli intervenuti costituiscono il numero legale, dichiara aperta la seduta.

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**Presa visione** del documento acquisito agli atti in data 26 febbraio 2021 (prot. 00000877/00-21)

### **Richiamata**

- la necessità di approvare i documenti di programmazione aziendale così come previsti dagli articoli n. 21, n.22, n.35 – comma 2) e n. 37 del vigente statuto
- la deliberazione consigliere n. 27 del 28 novembre 2020 (prot. 00005067/00-20) in cui il CdA dell'ASC Cremona Solidale rinviava (previa comunicazione da parte del Comune di Cremona) l'approvazione dei documenti di programmazione aziendale di cui al punto precedente
- la scelta espressa nel CdA del 26 gennaio 2021 (vedasi verbale della seduta nelle "Comunicazioni del Presidente e del Direttore") in merito alla necessità di elaborare un Piano Strategico Pluriennale entro la fine di giugno 2021 e con il coinvolgimento -tra gli altri- dell'Amministrazione Comunale

Ricordata la situazione di grande incertezza caratterizzante il contesto socio-economico del Paese e l'impatto che il COVID potrà avere anche nel corso del 2021 sul settore sanitario e sociosanitario

Dopo attento esame ed approfondita discussione, con i voti favorevoli del Presidente Arcaini, Consiglieri Guglielmi, Morandi, Rossa e l'astensione del Consigliere Barzanti, a norma di Legge e con la maggioranza dei voti dei Consiglieri presenti

### **DELIBERA**

1. Di approvare il "Piano Programma 2021" così come acquisito agli atti in data 26 febbraio 2021 (prot. 000000877/00-21)
2. di trasmettere - ai sensi dell'art.22 del vigente Statuto – tutta la documentazione precedentemente approvata al Comune di Cremona per l'esame da parte del Consiglio Comunale.

Letto, confermato e sottoscritto.

**IL PRESIDENTE**  
Dr. Emilio Arcaini

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Dr. Emilio Tanzi



26/02/2021 - 09.26  
A.S.C. Cremona Solidale  
CREMONA  
Segreteria

Protocollo N°: 00000877/00 rif: CBA|3069116  
Data Movimento: 26/02/2021 - 09.26

# Piano programma 2021

Approvato con delibera n.12 del 27 febbraio 2021

Il 2021 si preannuncia ancora incerto dato il perdurare della situazione pandemica scatenatasi a livello mondiale nel corso del 2020. Anche se attualmente la fase di emergenza appare meno acuta (al netto di eventuali fenomeni legati alle variazioni del virus), permangono molte limitazioni che richiedono una completa rivisitazione delle modalità di lavoro sia nei servizi di assistenza, sia nei servizi amministrativi. Infatti – fermo restando lo sforzo e l'impegno professionale che tutta l'Azienda ha dimostrato nel fronteggiare la situazione emergenziale – l'impatto che il COVID-19 avrà sulla gestione di Cremona Solidale sarà inevitabilmente rilevante, sia in termini di minori ricavi (riduzione della capacità produttiva a seguito delle procedure di sicurezza messe in atto), che di maggiori costi (approvvigionamento DPI; procedure di sanificazione; formazione ed informazione ad hoc del personale; interventi di *screening* e vaccinazione; etc.).

Ad oggi è necessario - ma al contempo particolarmente complicato - definire obiettivi con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, se non con l'impegno di adottare dei periodici e frequenti momenti di verifica ed aggiornamento degli stessi. In aggiunta a questo, alla data odierna si è in attesa di conoscere nel dettaglio le decisioni che saranno assunte a livello regionale e che – da un punto di vista della *governance* del settore sanitario e socio-assistenziale – risulteranno determinanti sia sul fronte economico-finanziario, sia sul fronte degli investimenti da realizzare. Ed allo stesso modo l'Azienda ha in atto un costante e serrato confronto interlocutorio con l'Amministrazione Comunale di Cremona, che andrà a concretizzarsi nel recepimento delle "Linee di indirizzo" e nella sottoscrizione del "Contratto di servizio" validi per l'anno in corso.

Tutto ciò premesso, il CdA dell'ASC Cremona Solidale ha individuato tre filoni d'intervento, a cui ricondurre gli obiettivi che l'Azienda e la sua organizzazione dovranno orientare le proprie azioni nel corso dell'esercizio:

- 1) Gestione dei servizi e dell'organizzazione a seguito dell'emergenza sanitaria
- 2) Un'organizzazione in evoluzione: alla ricerca di efficienza, garantendo efficacia
- 3) Ripensare e riattivare i rapporti con il territorio

### **1) Gestione dei servizi e dell'organizzazione a seguito dell'emergenza sanitaria**

- Misure di prevenzione e controllo

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

- proseguire la proficua collaborazione tra Referente COVID, Comitato Multidisciplinare e consulente ICA nell'attività di monitoraggio e aggiornamento di procedure e protocolli adottati e rientranti nel POG – Piano Organizzativo e Gestionale;
- garantire il coordinamento tra UdO, Ufficio Economato e Ufficio Tecnico (responsabile del servizio "magazzino) per un adeguato e costante rifornimento dei DPI – Dispositivi di Protezione Individuale (mascherine chirurgiche e FFP2, guanti, camici monouso, etc.) in relazione al numero di ospiti ed operatori;
- definire ed erogare un piano di formazione ed aggiornamento rivolto al personale (dipendente, non dipendente e volontari) rispetto all'evoluzione del fenomeno pandemico, al corretto utilizzo dei DPI e all'adozione di tutte quelle procedure necessarie a contrastare il diffondersi del virus;

- promuovere (anche attraverso il coinvolgimento del Medico Competente, degli RLS e di esperti del settore) iniziative informative rivolte al personale (dipendente, non dipendente e volontari) rispetto alla campagna vaccinale ed attività di *screening* definite dall'Azienda con propri protocolli/procedure;
  - elaborare interventi informativi a favore di ospiti, parenti e visitatori, riguardanti l'evoluzione delle misure di prevenzione e contrasto (*screening* e vaccino) definite ed adottate a livello nazionale, regionale ed aziendale, al fine di sostenerne una consapevole adesione.
- Progetto "Il tempo della quotidianità all'epoca del COVID"

Il COVID-19 ha rappresentato uno tsunami per tutte le realtà del settore, la vita dei nostri ospiti ed il lavoro dei nostri operatori. Nell'arco di pochissimo tempo, quelle che erano abitudini quotidiane si sono state drasticamente modificate, vietando o limitando l'accesso ai familiari, riducendo le attività di gruppo, imponendo l'utilizzo di dispositivi di protezione ed il distanziamento sociale. Ma se tutto questo ha inevitabilmente rappresentato un grosso sacrificio, al contempo ha spinto tutti noi a ripensare i ritmi del reparto e – paradossalmente – ha consentito agli anziani (in particolar modo quelli con maggiori risorse residue) di riappropriarsi del proprio progetto di vita e dell'essere più autonomi nelle scelte che li riguardano. In quest'ottica, il rapporto con gli operatori (in primo luogo ausiliari, educatori e fisioterapisti) si è arricchito ancor di più di significato e valore, in quanto momento privilegiato di relazione.

Quindi, anche nel corso del 2021, il nostro obiettivo sarà quello di garantire ai nostri utenti (residenti e non) una buona qualità di vita relazionale, sociale ed affettiva, nonostante le restrizioni dettate dalle misure di contenimento del contagio. Nel far questo, agiremo mettendo in campo le seguenti azioni:

- individuare nel piano di lavoro momenti dedicati agli ospiti, in particolar modo i nuovi ingressi in RSA, con attività di ascolto dedicate (anche con il supporto della psicologa);
- garantire i contatti con i famigliari ed amici, proseguendo quanto realizzato nel 2020 e sperimentando nuove soluzioni (vedasi punto successivo);
- privilegiare attività educative e fisioterapiche personalizzate, condotte individualmente o in piccoli gruppi (lettura del giornale; disegno e scrittura; ginnastica dolce; etc.), nel rispetto delle indicazioni di sicurezza (distanziamento e uso mascherina).

Sono due le progettualità educative che si inseriscono nel solco della filosofia precedentemente esposta e che sono già state avviate con l'inizio del nuovo anno:

- la realizzazione, con la collaborazione del Terzo Settore, di filmati ed immagini in grado di rappresentare gli spaccati di una nuova quotidianità, su cui riflettere all'interno dei gruppi di lavoro e da condividere con i propri cari;
- la raccolta ed illustrazione, da parte dei volontari del Centro Fumetto Andrea Pazienza e sotto la supervisione degli educatori, dei vissuti dei nostri ospiti durante i mesi più difficili dell'emergenza pandemica.

- Progetto "Il coinvolgimento dei famigliari: una nuova alleanza"

La presenza dei famigliari nella vita dei nostri ospiti (in particolar modo di quelli delle RSA e della Comunità Alloggio) è profondamente cambiata a seguito dell'emergenza COVID, in quanto l'Azienda è stata costretta a chiudere gli accessi agli esterni, limitando al massimo le visite di parenti. Consapevoli che tali limitazioni hanno rappresentato e rappresentano

un forte disagio sia per l'anziano - ma anche per i propri cari - ci siamo attivati per adottare soluzioni funzionali a ricreare nuove e differenti relazioni affettive ed emotive. Ed anche nel corso del 2021 lavoreremo per coniugare al meglio le esigenze legittimamente espresse dai nostri utenti e le necessarie misure di sicurezza che l'Azienda è tenuta ad osservare in modo più che scrupoloso. E' infatti necessario avviare una riflessione, per far sì che l'attuale tragedia possa lasciare anche un'eredità positiva per il futuro.

Operativamente, le azioni che andremo ad intraprendere saranno le seguenti:

- consolidare l'attività degli educatori nella programmazione e gestione degli appuntamenti (tramite video-chiamate e visite al vetro) sulla base degli obiettivi indicati nei PAI – Piani Assistenziali Individuali e rimodulando gli stessi in base alle specifiche condizioni dell'ospite;
- riattivare – ove la situazione pandemica lo consenta e sempre in ottemperanza delle disposizioni normative – differenti forme di incontro (sfruttando, per esempio, gli spazi aperti della struttura o allestendo appositi "parlatoi"), sempre su appuntamento e sotto la supervisione di un addetto (educatore e/o volontario), al fine di garantire il rispetto delle norme di sicurezza (utilizzo dei DPI e distanziamento);
- riscoprire, sempre nell'ambito del PAI e riattivando il ricco patrimonio di relazioni che Cremona Solidale ha costruito in questi anni con il Terzo Settore, forme desuete di dialogo tra "il dentro ed il fuori" la struttura, recuperando la gioia di scrivere e ricevere cartoline o lettere.

Parallelamente a questo e considerata la particolarità del momento che tutti noi abbiamo e stiamo vivendo, è utile condurre – coinvolgendo dei ricercatori esperti della materia – una ricerca qualitativa volta ad approfondire i nostri vissuti durante questo strano periodo. L'analisi delle informazioni così raccolte (tramite interviste condotte tra ospiti, parenti ed operatori), sarà un'importante occasione per avere un quadro più preciso e puntuale di quanto è stato fatto, delle attese per il futuro e di quanto possiamo fare. Oltre che essere un'importante testimonianza da valorizzare nella stesura del prossimo Bilancio Sociale.

## **2) Un'organizzazione in evoluzione: alla ricerca di efficienza, garantendo l'efficacia**

- Selezione ed inserimento nuovo DG

A seguito delle dimissioni del Dr Tanzi, sarà necessario avviare una procedura di selezione per individuare il professionista (interno o esterno l'Azienda) che assumerà il ruolo di DG a partire del 1 maggio 2021. Come da Statuto, il nuovo Direttore Generale affiancherà il CdA nell'implementare le strategie definite dall'organo politico, che nel corso dell'anno andranno a focalizzarsi sulle linee di priorità contenute nel presente Piano Programma, tra cui:

- gestione dell'emergenza sanitaria in corso, sia sul fronte delle attività di contrasto e prevenzione, sia sul fronte di progettualità di "normalizzazione" nella vita dei reparti e nei rapporti di comunicazione con i parenti/famigliari;
- avvio interventi di semplificazione organizzativa, revisione del modello assistenziale, valorizzazione delle professionalità e responsabilizzazione dei ruoli, ridefinizione di luoghi e spazi di integrazione e coordinamento;
- costate attività di reporting rispetto alla situazione economico-finanziaria, al fine di adottare tempestivi interventi correttivi volti a contrastare gli effetti che il perdurare dell'emergenza COVID potranno esercitare sugli equilibri gestionali dell'Azienda.

- Selezione ed inserimento nuovo DS

Sostenere ed accompagnare l'inserimento organizzativo del medico che – a seguito della procedura concorsuale avviata a fine 2020 – ricoprirà il ruolo di Direttore Sanitario della struttura. Tra i molteplici compiti che dovranno essere svolti dal nuovo Direttore Sanitario, qui se ne indicano alcuni che rivestiranno un ruolo strategicamente rilevante nel corso dell'anno e – in prospettiva – negli anni a venire:

- promuovere il diffondersi all'interno dell'organizzazione di un "sapere geriatrico" condiviso tra le figure professionali (le c.d. "comunità di pratica") e favorire l'interlocuzione dell'Azienda con nuovi ambiti di conoscenza attraverso accordi ed attività di studio con Università e Centri di Ricerca;
- consolidare e rafforzare il posizionamento geriatrico di Cremona Solidale nell'ambito dei servizi sanitari e socio-assistenziali rivolti alla popolazione anziana del territorio, condividendo progettualità con i principali interlocutori istituzionali (ATS Val Padana; ASST di Cremona; altri enti gestori) ed ampliando il pacchetto di offerta con un focus particolare sul tema delle demenze.

Parallelamente a questo ed in considerazione della particolarità del momento, il nuovo DS dovrà presidiare la gestione dell'emergenza sanitaria in corso, ricoprendo il ruolo di Referente COVID e coordinando i lavori del Comitato Multidisciplinare, oltre che partecipare attivamente ai lavori di stesura del "Piano Strategico Triennale", per quanto rientrante nella sfera delle proprie competenze sanitarie e gestionali.

- Revisione assetto organizzativo e del lavoro nei servizi: semplificazione, taglio dei costi e valorizzazione delle responsabilità

A livello organizzativo, sarà necessario agire contemporaneamente a livello macro, che a livello micro.

- Organizzazione macro: si rende necessario riprendere il discorso riguardante la riorganizzazione aziendale avviato nel corso del 2019 ma bruscamente interrotto, con l'obiettivo di:
  - a) aggiornare in un'ottica di semplificazione e riduzione dei costi l'assetto organizzativo approvato tramite l'accorpamento di responsabilità nel middle-management (sfruttando parte dei pensionamenti previsti nel biennio 2021-2022);
  - b) prevedere una modifica figure intermedie di coordinamento all'interno dei reparti, coerentemente con la revisione del modello assistenziale che si vuole offrire (ipotizzare l'affiancamento in RSA dei coordinatori infermieristici con coordinatori con professionalità differenti, magari più socio-educative).

Al riguardo in allegato si riaggiornerà un'ipotesi di organigramma che – partendo dalla proposta di riassetto organizzativo deliberata nel CdA del 30 novembre 2018 (delibera n.95 – Protocollo n.4707) – ha tenuto in considerazione l'attuale esigenza di semplificazione e razionalizzazione delle risorse.

- Organizzazione micro: gli interventi che dovranno essere messi in campo - anche coerentemente con la visione dei servizi apportata dalla nuova Direzione Sanitaria - possono essere così delineati:

a) rivedere i piani di lavoro, la gestione dei turni nei reparti, il minutaggio e mix professionale sanitario-assistenziale-educativo, al fine di coniugare la risposta ai bisogni degli utenti, la qualità del lavoro e la necessità di contenimento dei costi, che – a seguito di fenomeni esogeni (assenze del personale; rinnovo contrattuale; pandemia) – incidono pesantemente sul bilancio;

b) rivedere le professionalità coinvolte nel lavoro di coordinamento nei servizi in un'ottica di gestione manageriale delle risorse umane e responsabilizzazione sul conseguimento di obiettivi qualitativi (soddisfazione clienti; soddisfazione dipendenti; riduzione eventi avversi; riduzione giornate di assenza; etc.) ed economici (contenimento dei costi di produzione e massimizzazione dei ricavi direttamente imputati all'UdO).

### 3) Ripensare e riattivare i rapporti con il territorio

- Equipe di lavoro integrata tra ASC Cremona Solidale e Comune di Cremona - Settore Politiche Sociali. Al fine di rendere ancor più stringente e sinergica l'azione dell'Azienda quale ente strumentale dell'Amministrazione Comunale, il CdA d'accordo con l'Assessore di riferimento, si impegna ad attivare i seguenti "spazi" di confronto e coordinamento:

- Tavolo "Cremona Solidale - Staff Non autosufficienza" / Costituzione di un'équipe di lavoro multiprofessionale per facilitare i processi di valutazione, presa in carico ed inserimento di cittadini cremonesi nei servizi aziendali, con la prospettiva di poter sperimentare un sistema informativo condiviso;

- Tavolo "Contratto di Servizio Triennale" / Avviare un tavolo di lavoro per la strutturazione di un Contratto di Servizio dotato di un orizzonte temporale di medio-lungo termine, ossia funzionale ad un migliore programmazione strategica.

- Consolidamento delle progettualità in atto

- Welfare di comunità in via XI febbraio, in collaborazione con Comune di Cremona, Fondazione Città di Cremona e Civico 81: prosecuzione dell'attività di "presidio sociale" svolta dal maggiordomo di comunità, la cui funzione si è dimostrata utile nell'affrontare le fasi più difficili del COVID; prosecuzione dell'attività di raccolta e valutazione delle domande di accesso agli alloggi di Casa Barbieri e Casa Raspagliesi;

- Dementia Community Friendly, con – tra gli altri – Comune di Cremona, Consorzio Solco, Fondazione La Pace, Coop Società Dolce, AUSER, AIMA – Associazione Italiana Malattia di Alzheimer: prosecuzione delle attività informative e formative rivolte alla cittadinanza ed agli operatori di servizi pubblici e privati, rispetto al tema dell'Alzheimer (modalità di manifestazione; prevenzione e trattamento; abbattimento dello stigma; etc.);

- HoCare 2.0, con il coordinamento della Camera di Commercio e la partecipazione di Regione Lombardia: il progetto pluriennale, finanziato a livello europeo, si pone l'obiettivo di favorire l'introduzione delle innovazioni tecnologiche digitali nell'ambito dei servizi domiciliari ADI e RSA Aperta. Nel corso del 2021 ci sarà la sperimentazione vera e propria, il reclutamento di pazienti e la valutazione degli esiti.

- Piano di comunicazione istituzionale e dei servizi

Il 2020 ha rappresentato un anno complesso non solo dal punto di vista clinico-organizzativo, ma anche dal punto di vista della gestione dei rapporti comunicativi e relazionali tra gli enti del settore e la cittadinanza. Dopo gli sforzi con cui realtà come la nostra hanno

investito nell'aprirsi al territorio e nel farsi conoscere, l'avvento del COVID-19 ed una campagna mediatica scellerata, hanno riportato le lancette del tempo indietro di anni, rappresentandoci come luoghi di sofferenza e morte, mettendo in crisi la relazione fiduciaria tra noi ed i famigliari dei nostri ospiti.

Pertanto, a partire dal 2021 e nonostante il perdurare della situazione pandemica, sarà necessario dedicare tempo e risorse per reinventarsi il nostro modo di comunicare - sia dal punto di vista istituzionale, che dal punto di vista dei servizi - utilizzando al meglio i vari canali a disposizione (dal sito aziendale ai social media; dai rapporti con i mass-media locali agli interventi di social marketing per la promozione dei corretti stili di vita). Ed in aggiunta a questo sarà necessario sostenere la campagna di raccolta fondi "Cremona è solidale!" a sostegno della nostra gestione e delle nostre progettualità, avviata in collaborazione con Comune di Cremona, Fondazione Città di Cremona e Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona.

*In ragione dell'estrema indeterminatezza del momento, il Consiglio di Amministrazione di Cremona Solidale si prende inoltre l'impegno di porre in essere un stringente piano di lavoro finalizzato a:*

*a) monitorare<sup>1</sup> la situazione economico-finanziaria dell'Azienda - rispetto a quanto previsto nel Budget 2021 - e relazionare periodicamente al Comune di Cremona l'evoluzione della stessa, per concordare eventuali interventi correttivi.*

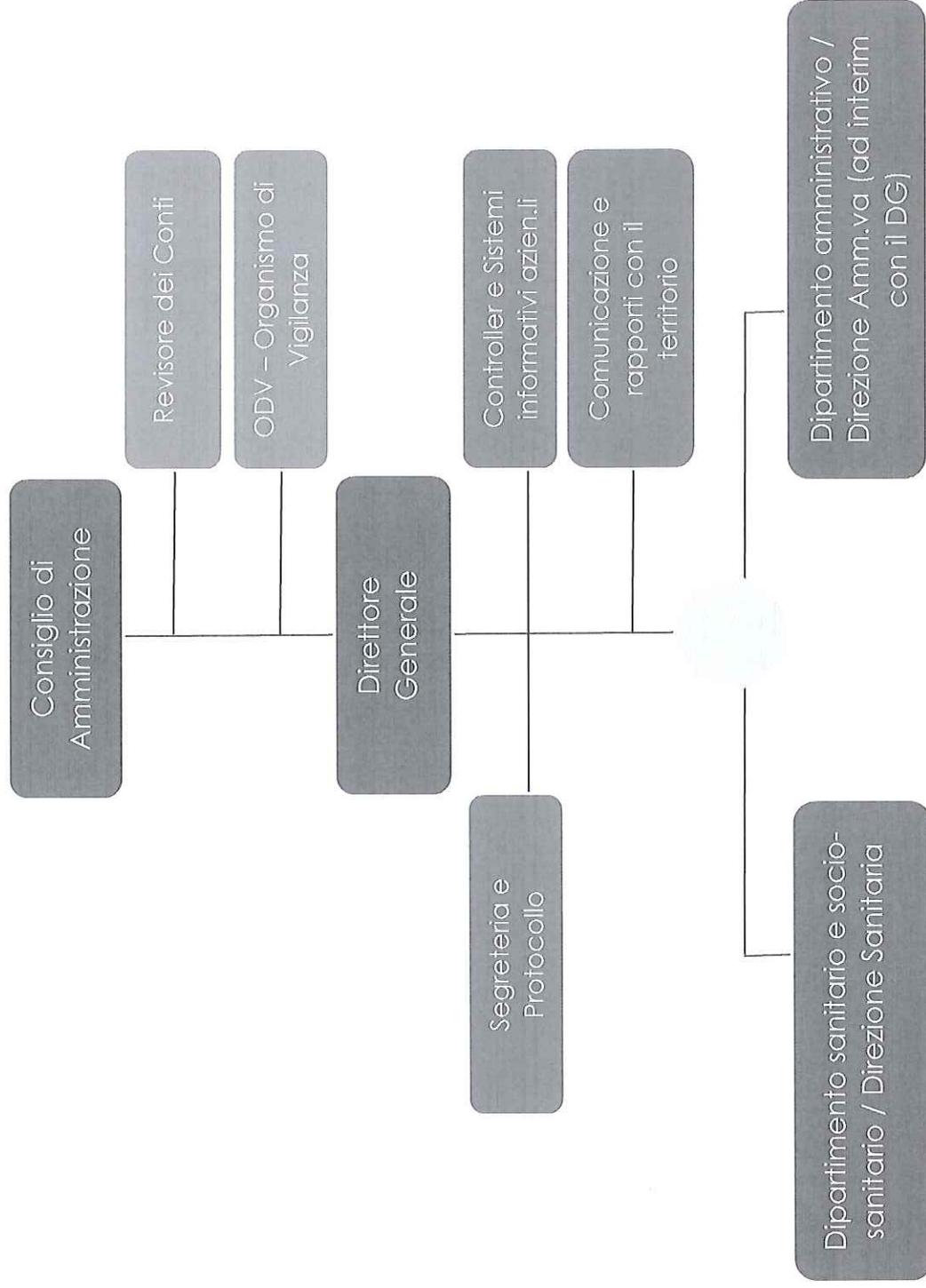
*b) elaborare un "Piano Strategico Organizzativo ed Industriale", i cui contenuti saranno concordati con i principali stakeholder aziendali (Amministrazione Comunale; ATS ValPadana; rappresentanti dei lavoratori ed Organizzazioni Sindacali; ASST di Cremona; Fondazione Città di Cremona).*

---

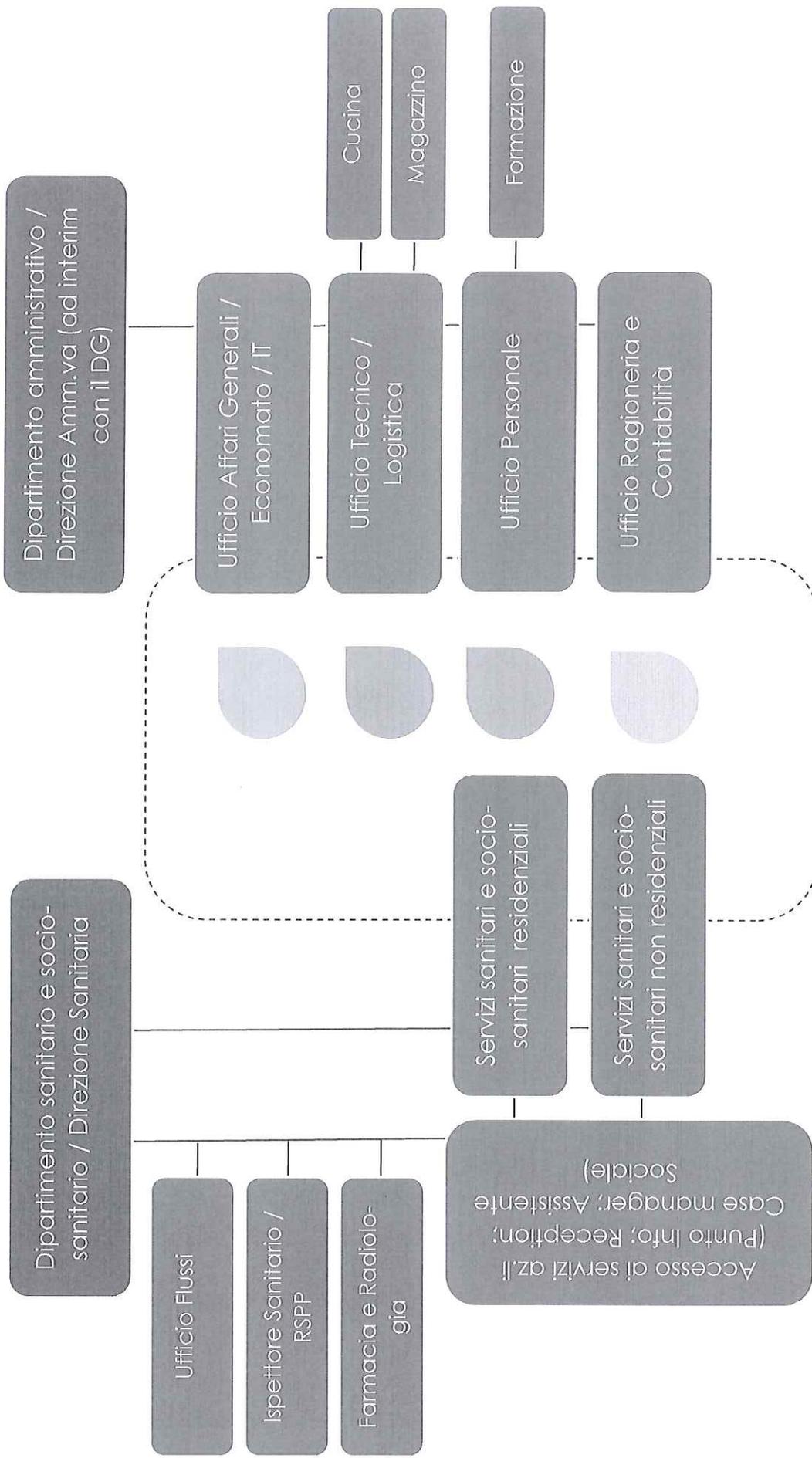
<sup>1</sup> Il piano di revisione del Budget 2021 prevede le seguenti scadenze, che si rendono necessarie alla luce degli scenari auspicabili in esso contenuto e - pertanto - da verificare in modo stringente:

- aggiornamento al 31 marzo (dati disponibili nella seconda metà di aprile);
- aggiornamento al 30 giugno (dati disponibili nella seconda metà di luglio);
- aggiornamento al 30 settembre (dati disponibili nella seconda metà di ottobre).

# Allegato – Ipotesi nuovo assetto organizzativo 2021-2023



(segue)



Comitato Strategico Aziendale: Presidente; Direttore Generale; Direttore Sanitario; Controller

