



AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA

Sede Legale: Via Brescia, 207 – 26100 Cremona

Deliberazione n. 74



29/11/2023 - 09.29

A.S.C. Cremona Solidale

CREMONA

Segreteria

Protocollo N°: 00005050/00 rif: CBA|3307961

Data Movimento: 29/11/2023 - 09.29

**VERBALE DELLA DELIBERAZIONE**  
adottata dal Consiglio di Amministrazione nella adunanza  
del 28 Novembre 2023

**OGGETTO: Approvazione del Piano Strategico 2024-2026.**

---

L'anno duemilaventitré il giorno ventotto del mese di novembre alle ore diciassette e trenta, nella sala destinata alle Adunanze, convocato ai sensi del vigente Statuto, si è riunito il Consiglio di Amministrazione sotto la presidenza del Dott. Emilio Arcaini.

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

Partecipano i Revisori Dott.ssa Elisabetta Pasquali, Dott. Andrea Gamba e Dott. Giovanni Costa.

Il Direttore Sanitario Dott.ssa Simona Gentile è collegata da remoto.

Assiste, con funzioni di Segretario, il Direttore Generale Dott.ssa Alessandra Bruschi.

**IL PRESIDENTE**

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

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**VISTA** la L.R. n. 33/2009 "Testo Unico delle leggi regionali in materia di sanità";

**CONSIDERATO CHE** la L.R. n. 22/2021 "Modifiche al Titolo I e al Titolo VII della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)" innovando il Testo Unico ha inteso rafforzare il sistema sanitario e sociosanitario lombardo con particolare attenzione al territorio tramite il potenziamento e la creazione di strutture e presidi territoriali, il rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina, una più efficace integrazione con tutti i servizi socio-sanitari ed una presa in carico complessiva della persona;

**VISTO** il DM n.77/2022: "Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale" che riforma l'assistenza territoriale definendo un nuovo modello organizzativo della rete di assistenza primaria, individuando standard tecnologici e organizzativi uniformi su tutto il territorio nazionale e promuovendo un nuovo assetto istituzionale per la prevenzione in ambito sanitario ambientale e climatico;

**RICHIAMATA** la Delibera n. 33 del 28/06/2022 con la quale l'Azienda approvava il percorso formativo "analisi e definizione del posizionamento strategico dell'ASC Cremona Solidale nella nuova organizzazione territoriale definita dal PNRR e dal DM 77/2022", realizzato con il supporto tecnico della SDA Bocconi School of Management;

**RILEVATO CHE** tale percorso, conclusosi nel 2023, ha consentito di determinare lo sviluppo dell'Azienda Cremona Solidale in relazione al completamento della filiera di servizi, funzionali alla presa in carico complessiva della persona ed a assicurare la continuità dei percorsi assistenziali residenziali, semi residenziali e domiciliari in un contesto di integrazione socio sanitaria con il territorio;

**DATO ATTO CHE** il Comune di Cremona con Deliberazione di Giunta Comunale n.273 del 15/11/2023, approvava le Linee Guida 2024-2026 per l'ASC Cremona Solidale;

**RITENUTO** pertanto, per le motivazioni sopra espresse di definire il Piano Strategico 2024-2026 (ALL. A) dell'Azienda Cremona Solidale, allegato parte integrante e sostanziale del presente atto, recependo le Linee Guida 2024-2026 assegnate dal Comune di Cremona all'Azienda;

**CONSIDERATO CHE** il Piano Strategico 2024-2026 rappresenta il documento che descrive lo sviluppo nel triennio dell'Azienda rispetto al contesto territoriale, al suo posizionamento nell'ambito del sistema socio sanitario, il piano degli investimenti, gli obiettivi strategici e la rete delle alleanze;

tutto ciò premesso e considerato, ad unanimità dei voti legalmente espressi

## DELIBERA

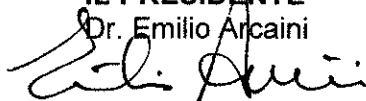
1. di approvare il Piano Strategico 2024-2026 dell'Azienda Speciale Comunale Cremona Solidale, quale allegato (ALL. A) parte integrante e sostanziale del presenta atto, recependo le Linee Guida 2024-2026 assegnate dal Comune di Cremona all'Azienda, di cui alla Deliberazione di Giunta Comunale n. 273 del 15/11/2023;
2. di dare atto che il suddetto Piano Strategico 2024-2026, rappresenta il documento che descrive lo sviluppo nel triennio dell'Azienda rispetto al contesto territoriale, al suo posizionamento nell'ambito del sistema socio sanitario, il piano degli investimenti, gli obiettivi strategici e la rete delle alleanze;

3. di demandare all'adozione del Piano Programma 2024, la declinazione del Piano Strategico 2024-2026, definendo gli obiettivi e attività strategiche aziendali per l'anno 2024;
4. di disporre la pubblicazione e la diffusione ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013, sul sito istituzionale nella sezione *Amministrazione Trasparente*;
5. di trasmettere il presente atto al Comune di Cremona entro i quindici giorni successivi alla data odierna.

Letto, confermato e sottoscritto.

**IL PRESIDENTE**

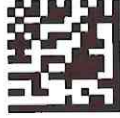
Dr. Emilio Arcaini



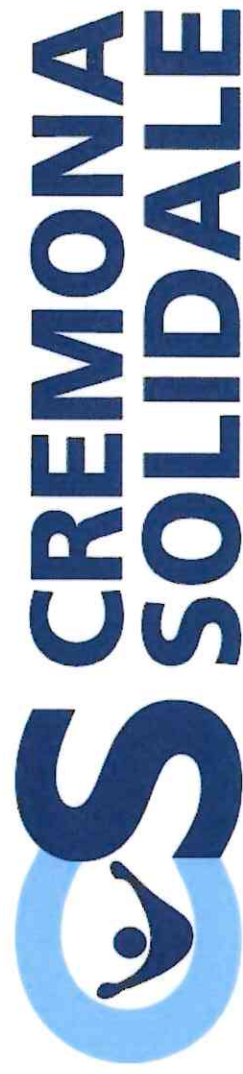
**IL DIRETTORE GENERALE**

Dr.ssa Alessandra Bruschi





27/11/2023 - 12.39  
A.S.C. Cremona Solidale  
CREMONA  
Segreteria  
Protocollo N°. 0005012/00 rif. CBAI3307465  
Data Movimento: 27/11/2023 - 12.39



**AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA**

**Azienda Speciale Comunale CREMONA SOLIDALE**

---

# **PIANO STRATEGICO 2024-2026**

Approvato Con Delibera N.74 del 28/11/2023



# PREMESSA

---

- Nel secondo semestre 2022 il Consiglio di Amministrazione e la Direzione Aziendale, il Comune di Cremona e la Fondazione Città di Cremona hanno avviato, con il supporto della SDA Bocconi, un percorso di approfondimento finalizzato alla costruzione di un “Piano Strategico Triennale 2023-2025” per delineare quali aree di sviluppo dell’Azienda.
- L’obiettivo era approfondire la conoscenza del sistema sociosanitario e del welfare, il contesto di riferimento e definire quale migliore posizionamento strategico dell’Azienda all’interno delle recenti riforme (LR 22/2021, DM 77/22, Piano Non Autosufficienza) e piani di sviluppo nell’ambito del PNRR.
- A conclusione del percorso, tenuto conto degli *Indirizzi* assegnati all’Azienda Speciale Comunale da parte del Comune di Cremona per il triennio 2024-2025 nonché delle proposte aziendali, è stato redatto il Piano Strategico 2024-2026.

# INDICE

---

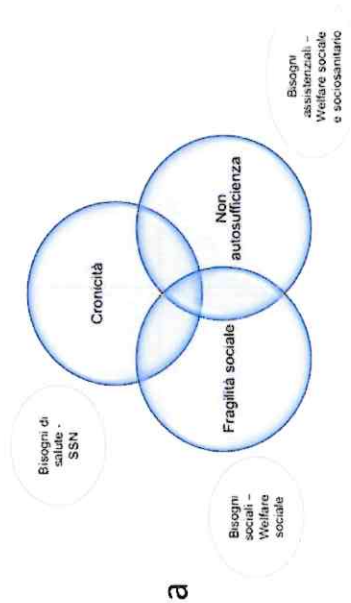
1. CONTESTO
2. ANALISI E POSIZIONAMENTO DELL' AZIENDA
3. OBIETTIVI STRATEGICI
4. PIANO DEGLI INVESTIMENTI
5. GOVERNANCE «COMUNITARIA»
6. RETE DELLE ALLEANZE



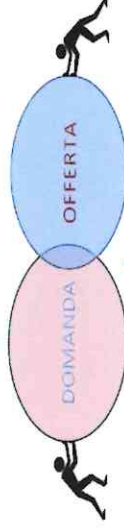
# 1. CONTESTO

## Nazionale

- Il sistema di *Welfare* italiano è ampiamente residuale nel dare risposta ai bisogni della popolazione non autosufficiente (e non solo):
  - **29,2%** Anziani Non Autosufficienti in carico ai servizi sociosanitari (di cui 21,5% ADI)
  - **11%** Anziani Non Autosufficienti in carico ai servizi sociali
- Il sistema di *Cura* è centrato sulle **famiglie** che cercano non solo servizi, ma e formazione per gestire al meglio i propri bisogni:
  - 8 Milioni di cittadini coinvolti in attività di *caregiving*
  - 67% dei ricoveri degli over 85 anni stimati come evitabili
  - Oltre 1 milione di badanti in Italia
  - 1/3 dei caregiver riporta come bisogno principale la necessità di un punto unico di riferimento



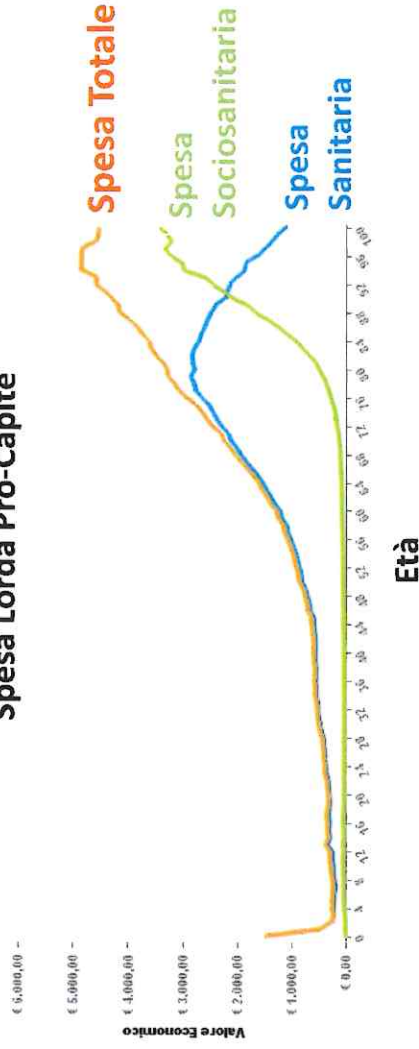
# 1. CONTESTO Regionale



DOMANDA

OFFERTA

Spesa Lorda Pro-Capite



**Il settore anziani non autosufficienti in Lombardia (e Italia):**

- Eterogeneo a livello territoriale
- Prevalentemente centrato sulla residenzialità
- Crisi del modello residenziale tradizionale RSA
- ADI sviluppata prevalentemente dai privati
- Oscilla tra *sanitarizzazione* e ritorno ad un sociale «spinto»
- Collaborazione/competizione con sistema sanitario
- Ha una spesa privata non governata
- Crisi identitaria / professionale (fuga verso Ospedali)
- È in un momento di stallo / attesa normativa in corso di evoluzione, quindi anche bloccato nell'innovazione



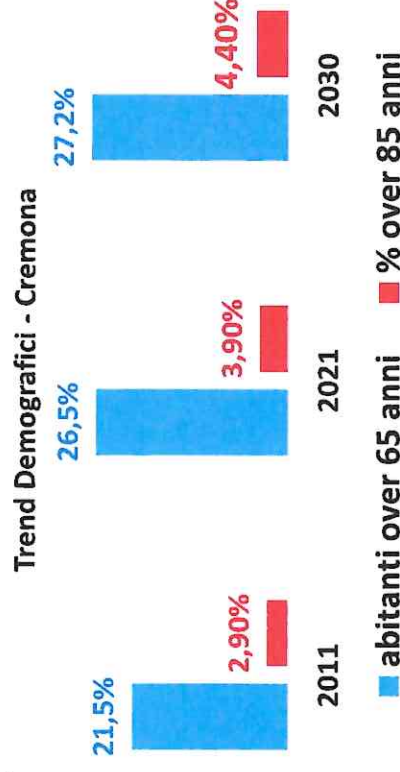
# 1. CONTESTO

## Locale: Bisogni e Trend Demografici

- La popolazione anziana a Cremona:
  - Popolazione 2021: 71.223 Cremona
  - Popolazione **65+**: 18.920 (**26,5%**, Lombardia 23%) **➔** Stima nel 2030: **27,1%**
  - Età media popolazione: 47,6

- Trend Demografici: popolazione over 65 anni e over 85 anni

	2011	2021	2030
<b>Abitanti Provincia Cremona</b>	<b>363.606</b>	<b>351.698</b>	<b>347.167</b>
abitanti over 85 anni	10.859	13.695	15.175
<b>Abitanti Cremona</b>	<b>69.589</b>	<b>70.841</b>	<b>71.754</b>
abitanti over 65 anni	14.962	18.773	19.481
% over 65 anni	21,5%	26,5%	27,1%
<b>abitanti over 85 anni</b>	<b>2.018</b>	<b>2.763</b>	<b>3.157</b>
% over 85 anni	2,90%	3,90%	4,40%



# 1. CONTESTO

## Locale: la rete dei servizi territoriali

- Rete dei **SERVIZI TERRITORIALI** formalizzati disponibili (Fonte: *Cremona Beside Caregivers, UniCatt Cremona*):

<b>Sanitario</b>	<b>Socio-Sanitario</b>	<b>Sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimissioni protette</li><li>• Servizio per fornitura di protesi e ausili</li><li>• Medicina Legale</li><li>• Terapia del dolore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assistenza Domiciliare Integrata</li><li>• RSA Aperta</li><li>• Residenza Sanitaria Assistenziale</li><li>• Centri Diurni Integrati</li><li>• Hospice</li><li>• Comunità socio sanitaria</li><li>• Residenzialità Assistita</li><li>• Telesoccorso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servizio Assistenza domiciliare</li><li>• Consegna Pasti a domicilio</li><li>• Consegna spesa a domicilio</li><li>• Accompagnamento e Trasporto</li><li>• Pronto Intervento sociale</li><li>• Segretariato sociale</li><li>• Telefonia sociale</li></ul>

# 1. CONTESTO

## Regole e Indirizzi

Elementi rilevanti rispetto **integrazione sociale e socio-sanitario** e presa in carico di **fragili e non autosufficienti**:

COT

Case della  
Comunità

Ospedali di  
Comunità

Sviluppo dell'ADI

Riconversione RSA?  
Piano Nazionale Non Auto.

### NAZIONALE

- PNRR M/5 Inclusionione Sociale
- PMRR M/6 Salute
- D.M. 77
- Piano Non Autosufficienza 2022-2024

#### Parole Chiave

- Assistenza Domiciliare
- Riconversione Residenzialità
- Comunità
- Punto Unico di accesso

### REGIONALE

Riforma del SSL (L.R. 22/2021) DGR 6760/22, DGR 7592/22, DGR 6867/22

- Centrali Operative Territoriali (COT)
- Rafforzamento Assistenza Domiciliare Integrata
- Rafforzamento Tecnologico (Telemonitoraggio)
- Integrazione con i Servizi Sociali degli Enti Locali
- Case della Comunità per il coordinamento dei servizi offerti, in particolare a favore dei cronici

- Ospedali di Comunità per ricoveri brevi a bassa intensità clinica, di livello intermedio tra l'ospedale e la rete territoriale

### LOCALE

- Linee Guida Comune di Cremona (2024-2026):

- Sviluppo del sistema di welfare territoriale per le persone anziane.
- Sviluppo della **Residenzialità Leggera**
- Sviluppare i **servizi domiciliari (SAD)**
- Attivazione **percorsi** per i caregivers
- Implementazione delle competenze professionali e completamento della filiera clinico-assistenziale a favore di pazienti con deficit cognitivi e delle loro famiglie

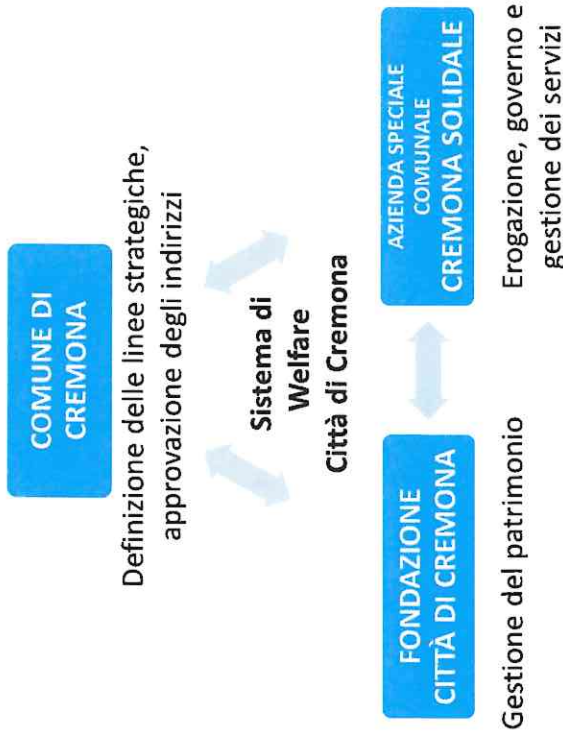
- **Piano di Zona**



# 2. ANALISI AZIENDALE

## Governance

### GOVERNANCE



### STATUTO

- Costituita nel 2004
- **Ente Strumentale del Comune di Cremona** (definisce finalità/indirizzi e verifica i risultati)
- Natura Socio-assistenziale e socio-sanitaria
- **Mission: gestione servizi pubblici locali** riferiti ai bisogni della persona, della famiglia e della comunità;
- Servizi:
  - 1) interventi di carattere **socio-assistenziale**
  - 2) interventi di carattere **socio-sanitario integrato**
- Target: famiglie, **anziani**, infanzia, disabilità
- Gestione servizi:
  - Affidamento diretto con **contratti di servizio**
  - Attività in solvenza – libero mercato entro 20%
  - Rapporti **collaborazioni** con altri enti

## 2. ANALISI AZIENDALE

### Evoluzione dell'offerta

- Nel tempo c'è stata un'importante evoluzione della vocazione strategica dell'azienda:



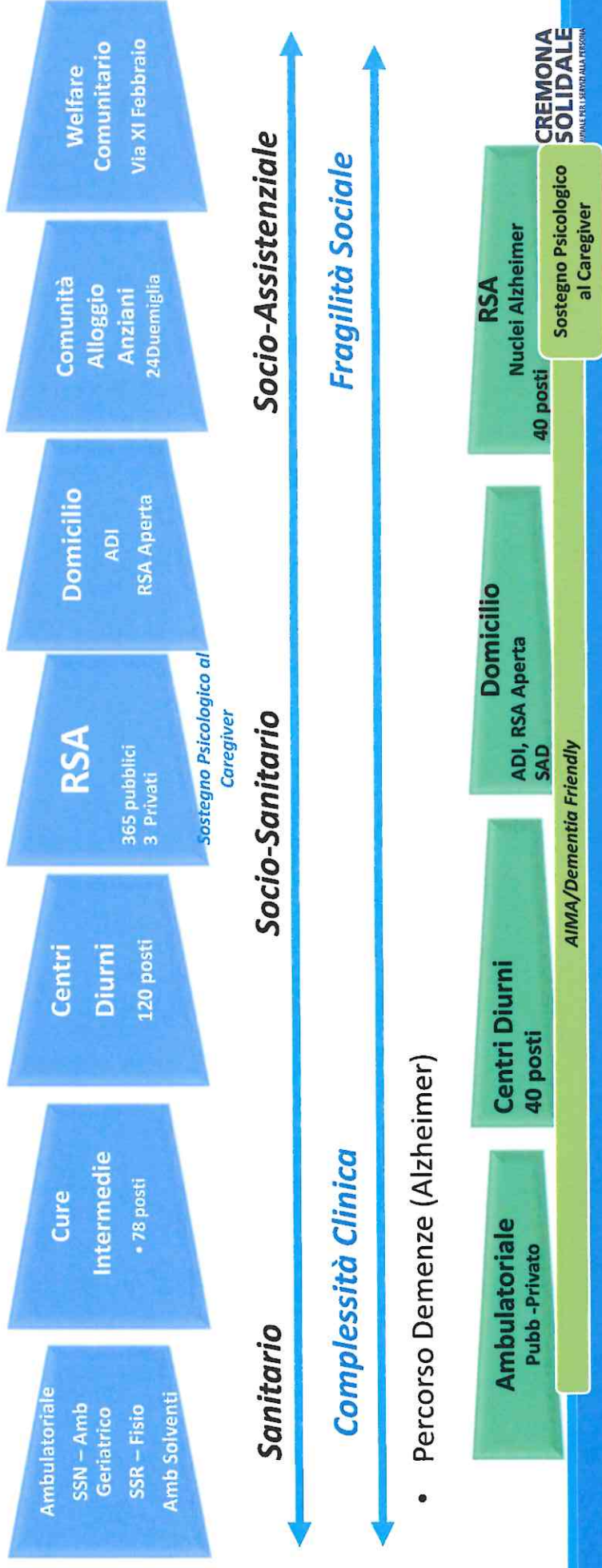
	Fino al 2012	2013-2019	2020-2023
<b>Statuto (2004)</b> Fondazione Azienda			
- Socio – Assistenziale	- Socio – Assistenziale	- Socio-Sanitario	- Socio-Sanitario
- Socio-Sanitario	- Socio-Sanitario	- Socio – Assistenziale	- Socio – Assistenziale
- Famiglia	- Anziani	- Anziani	- Anziani
- Infanzia	- Disabilità	- Disabilità	-
- Anziani			
- Disabilità			

## 2. ANALISI AZIENDALE

### Offerta dei servizi attuale

Punto Info

- Mission: presa in carico globale della persona non più autosufficiente o in stato di bisogno





## 2. ANALISI AZIENDALE

### Performance Servizi

#### SERVIZI OFFERTI

- Saturazione elevata nelle UdO residenziali
- Governo dell'**appropriatezza** (più prese in carico)
- **Minori Ospedalizzazioni** da RSA/Cure Intermedie
- Sviluppo logica di filiera per la **presa in carico** della persona e della famiglia attraverso:
  - *Continuità Ospedale-Territorio/Domicilio*
  - *Sviluppo Percorso Alzheimer*
  - *Ascolto Caregiver*
- Sviluppo **Domiciliarità**: C-DOM e RSA Aperta
- Apertura **Ambulatorio Geriatrico Sanitario (SSN)**
- **Progetti Innovativi in ambito sociale: Welfare Comunitario, Beside caregiver**
- **Customer Satisfaction**: valutazione qualità rilevata da utenti da buona o ottimo

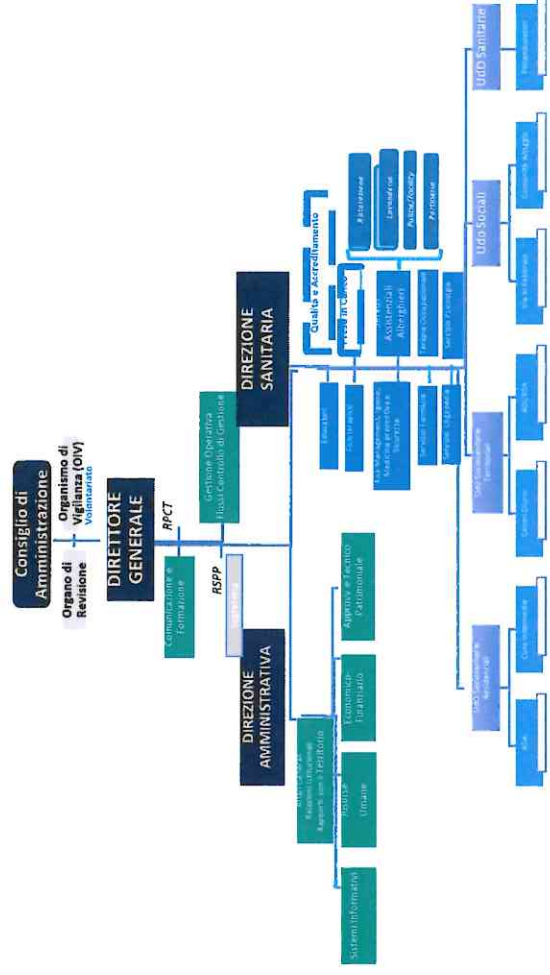
#### STAFF E LINE

- Sviluppo attività in **equipe multiprofessionali**
- Riorganizzazione **Farmacia**
- Internalizzazione **Educatori**
- Sviluppo **Terapia Occupazionale e Psicologo**
- Inserimento **Musicoterapia**
- Creazione e sviluppo **Sistemi Informativi**
- Istituita **UO Comunicazione e Formazione**
- Nomina **Risk Manager**
- Riorganizzazione servizio **Lavanderia**
- Sviluppo servizio **Parrucchiera**
- Rinnovo e miglioramento **Ambienti** (tinteggiatura tutte le RSA in 2 anni)
- Ripresa (post covid) attività ed eventi con **Associazioni di Volontariato e del Terzo settore**

# 2. ANALISI AZIENDALE

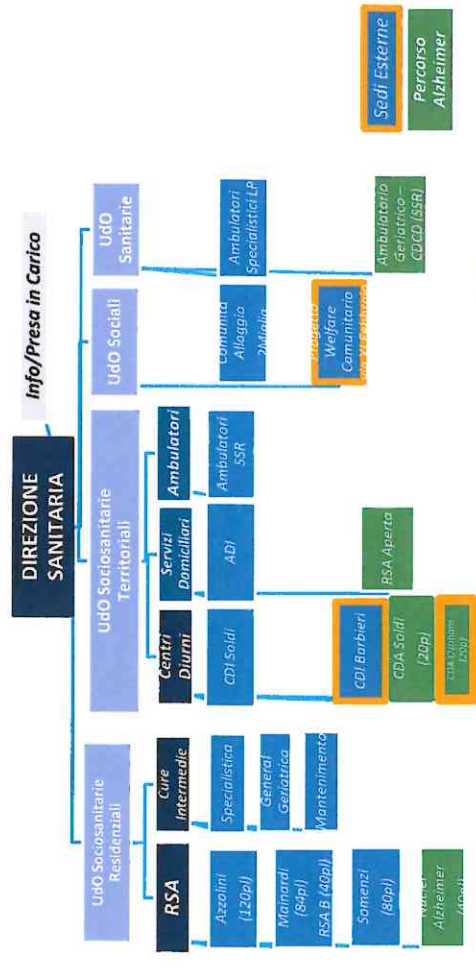
## Organizzazione

- 3 Aree/Direzioni: Generale, Amm.va, Sociosanitaria
- Unità Organizzative di Staff e di Linea
- Governance: Qualità e Rischio Clinico
- Management: raccordo interni



## GOVERNANCE E MANAGEMENT

- Ambiti/Finanziamenti: sociosanitario, sociale, sanità
- Setting Assistenziali: residenziale, domiciliare, ambulatoriale
- Assegnazione incarichi e obiettivi per Unità Organizzativa
- Presa in carico nella filiera (*Punto Info e Percorso Alzheimer*)



## 2. ANALISI AZIENDALE

### Personale

- Forte **Turnover** (molti i pensionamenti) anni 2020-2022
- **Recruiting** attivo: top e middle management, Geriatri
- Rinforzo del **Middle Management**
- **Fabbisogni e Internalizzazione** delle funzioni «core»
- **Personale: 86% Donna** (incremento n. part time)
- Sviluppo dello **Skill Mix** (Farmacista, Terapista Occupazionale, da ASA vs OSS, Area Controlli Interni, Comunicazione e Formazione, Sistemi Informativi)
- Sviluppo della **Formazione** e attività scientifiche (convegni)
- **Relazioni Sindacali**: rinnovo contrattuale (Sanità e Funzioni Locali) e decentrato (progressioni, incarichi,..)
- Critico **Tasso di assenteismo e limitazioni (25%)**

Anno	N. Risorse	% Dipendenti	Assunti	Cessati	% Assunti/ Tot Dipendenti	di cui collocati a riposo	% Pensionamenti/ enti/ Cessati
2022	425	91,3%	49	52	12%	28	54%
2021	420	90,1%	63	56	16%	22	39%
2020	417	90,0%	18	30	5%	9	30%



Anno	Genere (% Donne)	Età Media >50 anni	GG assenza media (covid e non)	Ore formazione	% Limitazioni su visite effettuate
2022	85,7%	49,0%	32,1	4.327	25%
2021	84,5%	50,0%	31,9	1.610	21%
2020	85,0%	53,0%	43,8	1.516	23%





## 2. ANALISI AZIENDALE

### Prospettiva Economico-Finanziaria: composizione Ricavi e Costi

#### Composizione RICAVI

Ricavi	stima 1° sem 2023	2022	2021	2020	2019
<b>RSA</b>	<b>62,5%</b>	<b>61,3%</b>	<b>61,7%</b>	<b>62,6%</b>	<b>58,3%</b>
Residenze Sanitarie Assistenziali	21,7%	21,5%	22,3%	24,3%	21,7%
Cure Intermedie e Ambulatori	8,3%	7,4%	8,0%	3,7%	7,8%
CDI - Centri Diurni Integrati	2,1%	4,0%	2,5%	0,8%	2,4%
Proventi straordinari	1,9%	1,8%	2,0%	1,9%	1,6%
C-DOM (ADI)	1,2%	1,3%	1,2%	1,5%	1,5%
Comunità Alloggio Anziani - Duemiglia	0,0%	0,9%	0,7%	2,7%	0,0%
Contributo COVID/Energia	1,4%	0,9%	0,7%	1,7%	0,8%
Altri proventi istituzionali	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%
RSA Aperta	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,0%
Gestione disabilità - project	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%
Progetto via XI Febbraio	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,7%
CSS – gestione diretta fino al 2019	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%
CDD – gestione diretta fino al 2019					

- Si assesta la rilevanza dei ricavi da RSA (**62,5%**)
- Assistenza Domiciliare in crescita
- Alcune UdO in assestamento

#### Composizione COSTI

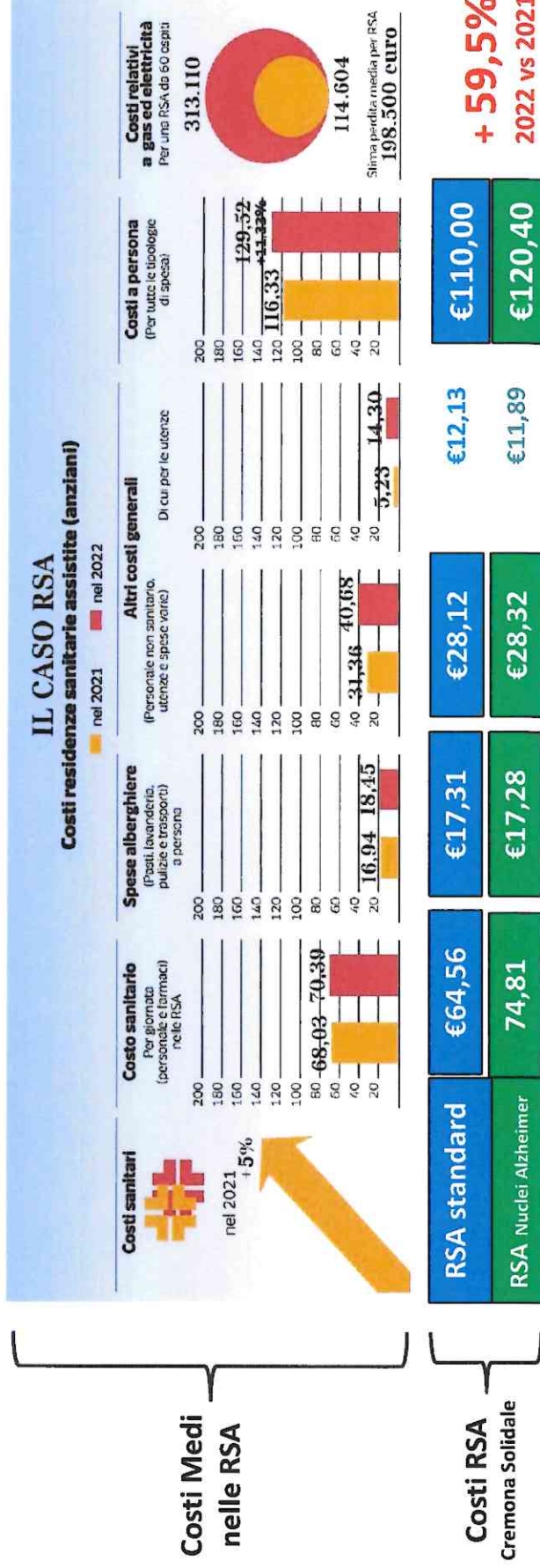
Costi	stima 1° sem 2023	2022	2021	2020	2019
<b>Personale dipendente</b>	<b>62,7%</b>	<b>60,5%</b>	<b>62,8%</b>	<b>62,0%</b>	<b>59,1%</b>
Acquisti di beni e materiali	8,9%	7,7%	8,4%	8,9%	7,6%
<b>Personale non dipendente</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,2%</b>
Utenze	8,2%	9,8%	6,4%	6,2%	6,3%
Servizi sanitari e non sanitari	5,4%	5,1%	5,8%	5,3%	5,2%
Manutenzioni	3,7%	3,9%	4,0%	3,8%	3,6%
Spese di funzionamento generali	1,6%	1,8%	2,2%	2,6%	1,8%
Ammortamenti	0,9%	1,5%	1,5%	1,6%	1,9%
Assicurazioni	0,6%	0,5%	0,6%	0,5%	0,5%
Imposte e tasse	0,6%	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%
Canoni di locazione	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%
Oneri straordinari	0,1%	1,1%	0,1%	0,8%	0,3%
Interessi passivi e spese bancarie	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Appalti gestioni esterne					5,7%

- Circa **70%** costo personale: azienda ad alto contenuto assistenziale e forte investimento su risorse umane)
- Dal 2022 effetto inflazione e utenze (2022)

# 1. CONTESTO

## Focus: costi nelle RSA

- I costi delle RSA negli ultimi anni sono cresciuti a causa di:
  - Inflazione: nel 2022 i prezzi al consumo registrano una crescita in media d'anno dell'**8,1%**,
  - Utenze: **+50,9%** in media d'anno nel 2022, a fronte del +14,1% del 2021 (Fonte ISTAT)





## 2. ANALISI AZIENDALE

### Prospettiva Economico-Finanziaria: fonti di Finanziamento

- Finanziamento oltre il **60% Pubblico** (Regione e Comune)
- Compartecipazione Famiglie (**35%**) su RSA e CD

*Ripartizione dei ricavi per fonte di finanziamento (anno 2022)*

	ATS VALPADANA REGIONE	UTENTI E FAMILIARI	COMUNE DI CREMONA	ALTRI SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI	TOTALE
CURE INTERMEDIE	€ 4.735.600				€ 4.735.600
AMBULATORI SSR E SOLVENTI	€ 68.884	€ 115.145	€ 945		€ 184.974
RSA	€ 6.288.909	€ 7.338.082	€ 362.738	€ 16.522	€ 14.006.252
CDI	€ 851.964	€ 403.770	€ 439.215		€ 1.694.949
COMUNITA' DUEMIGLIA		€ 288.209	€ 14.863		€ 303.071
ADI	€ 406.321	€ 4.105	€ 1.505		€ 411.931
RSA APERTA	€ 81.820				€ 81.820
PROJECT DISABILITA'			€ 27.000	€ 61.827	€ 88.827
PROGETTO VI XI FEBBRAIO			€ 35.000		€ 35.000
ALTRO	€ 322	€ 17.212	€ 200.056	€ 186.751	€ 404.341
PROVENTI STRAORDINARI	€ 583.877	€ 273		€ 336.293	€ 920.443
<b>TOTALE</b>	<b>€ 13.017.697</b>	<b>€ 8.166.796</b>	<b>€ 1.081.322</b>	<b>€ 601.393</b>	<b>€ 22.867.206</b>

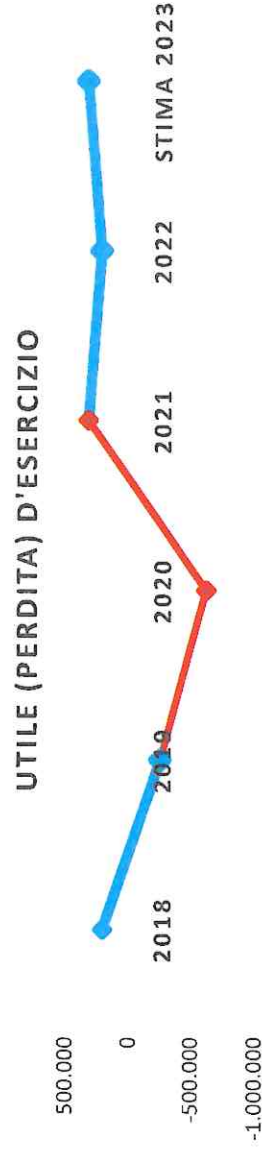
% Fonte di Finanziamento	<b>57 %</b>	<b>35,7 %</b>	<b>4,7 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>100 %</b>
--------------------------	-------------	---------------	--------------	--------------	--------------



## 2. ANALISI AZIENDALE

### Prospettiva Economico-Finanziaria: risultati 2018-2023

- Andamento positivo (in utile) e in ripresa dopo il periodo Covid



	2018	2019	2020	2021	2022	Stima* 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	22.195.950	22.291.369	19.784.589	21.925.187	22.875.024	21.940.842
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	21.902.285	22.548.673	20.758.631	21.522.200	22.589.007	21.470.192
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	294.973	-256.283	-973.437	402.998	311.981	470.650*
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	205.741	-254.224	-623.460	322.519	217.759	329.455*

## 2. ANALISI AZIENDALE

### Prospettiva Economico-Finanziaria: conti economici per Servizio

- Viene garantito l'equilibrio economico complessivo, nonostante le criticità su alcuni servizi

	CURE INTERMEDIE (78 posti)	AMBULATORI	RSA (368posti)	CDI (120posti)	C-DOM E RSA APERTA	COMUNITA' DUEMIGLIA	PROGETTO WELFARE COMUNITARIO	PROJECT DISABILITA	TOTALE
RICAVI DIRETTAMENTE IMPUTABILI	€ 2.370.685	€ 105.194	€ 7.139.887	€ 945.776	€ 258.740	€ 145.658	€ -	€ 30.914	€ 10.996.855
COMUNE DI CREMONA : copertura spese CSS/ Casa Barbieri	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 17.500	€ 13.500	€ 31.000
SOPRAVVIVENZA attiva / passiva riconoscimenti 2022	€ 67.800	€ 12.546	€ 93.474	€ 1.909	€ 22.732	€ -	€ -	€ -	€ 194.643
TOTALE RICAVI DIRETTI	€ 2.438.485	€ 117.741	€ 7.233.361	€ 943.867	€ 281.472	€ 145.658	€ 17.500	€ 44.414	€ 11.222.498
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO	€ 1.478.473	€ 85.783	€ 4.061.302	€ 452.673	€ 240.548	€ 87.313	€ 17.226	€ -	€ 6.423.318
ACQUISTI DI BENI E SERVIZI DIRETTI	€ 118.198	€ 497	€ 298.416	€ 78.721	€ 9.187	€ 874	€ -	€ -	€ 505.891
UTENZE E TARI	€ 135.933	€ 14.705	€ 598.667	€ 41.009	€ -	€ 28.713	€ -	€ -	€ 819.027
MANUTENZIONI	€ 77.977	€ 6.814	€ 156.767	€ 4.230	€ -	€ 3.032	€ -	€ -	€ 248.820
LOCAZIONI	€ -	€ -	€ 8.906	€ 9.153	€ -	€ -	€ -	€ 13.500	€ 31.559
COSTO TOTALE PASTI	€ 152.527	€ -	€ 708.100	€ 73.437	€ -	€ 33.800	€ -	€ -	€ 967.863
COSTO TOTALE LAVANDERIA	€ 30.935	€ -	€ 306.263	€ -	€ -	€ 14.717	€ -	€ -	€ 351.915
COSTO TOTALE PULIZIE	€ 31.241	€ 3.766	€ 134.407	€ 35.395	€ -	€ 9.875	€ 702	€ -	€ 215.386
AMMORTAMENTI DIRETTI	€ 10.201	€ 350	€ 36.058	€ 5.876	€ -	€ 317	€ -	€ 1.250	€ 54.052
ALTRI COSTI	€ 4.505	€ -	€ 3.315	€ 1.411	€ 3.295	€ 1.823	€ 6.300	€ -	€ 20.649
SOPRAVVIVENZE PASSIVE	€ -	€ -	€ -	€ 477	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 477
TOTALE COSTI DIRETTI	€ 2.039.990	€ 111.915	€ 6.312.201	€ 702.383	€ 253.029	€ 180.463	€ 24.227	€ 14.750	€ 9.638.957
DIFFERENZA RICAVI - COSTI DIRETTI	€ 398.496	€ 5.826	€ 921.160	€ 241.485	€ 28.443	€ 34.805	€ 6.727	€ 29.664	€ 1.583.541
RICAVI GENERALI	€ 38.526	€ 612	€ 127.841	€ 12.239	€ 3.489	€ 3.081	€ -	€ 437	€ 186.225
QUOTA COSTI GENERALI	€ 322.979	€ 12.621	€ 1.064.681	€ 92.413	€ 20.634	€ 25.826	€ 368	€ 1.929	€ 1.541.451
STIMA RISULTATO ECONOMICO ANTEIMPOSTE 1° SEMESTRE 2023	€ 114.043	€ 6.182	€ 15.679	€ 161.311	€ 11.297	€ 57.550	€ -7.095	€ 28.172	€ 228.315

# 2. ANALISI AZIENDALE

## Innovazione e Sviluppo

### TECNOLOGIA

- Migrazione sistema Informativo aziendale (2022/2023)
- Internalizzazione e sviluppo dei **Sistema informativi** Aziendali (HW e SW) (2023)
- Avvio **Intelligenza Artificiale** (2023)
- Avvio produzione report e controllo di gestione

### RAPPORTI CON UNIVERSITA' E SCUOLE

- Università di Brescia:**
- Corsi di Laurea *Fisioterapia*
  - Corsi di Laurea *Infermieristica*
  - Corso di Laurea *Assistente Sanitario*
  - Scuola *Specializzazione in Geriatria*

### Università Cattolica:

- Progetti *Beside Caregiver*
- *Social Care*

### Scuole Secondarie 2° grado:

- Liceo Anguisola
- Istituto Stradivari

### RICERCA e ATTIVITA' SCIENTIFICHE

- Avvio **Comitato Scientifico** (ASC, Università Brescia, Università Milano Bicocca, Università Barcellona, Università Cattolica Cremona)
- Attività Formative - Scientifiche (**Congressi e Convegni:** 3 eventi all'anno dal 2022)
- Attività di **Ricerca Clinica** (pubblicazioni su riviste nazionali e internazionali)



# 2. ANALISI AZIENDALE

## Partnership

ENTI DEL SISTEMA	ASSOCIAZIONI E TERZO SETTORE	RAPPORTI CON MONDO SCIENTIFICO	ALTRI ENTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comune di Cremona</li><li>• Fondazione Città di Cremona</li><li>• Azienda Sociale del Cremonese</li><li>• Regione Lombardia:</li><li>• ATS Valpadana</li><li>• ASST Cremona</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AUSER</li><li>• AVULLS</li><li>• Tartaruga</li><li>• Siamo Noi</li><li>• Dal naso al cuore</li><li>• GoON</li><li>• EnriCoNoi</li><li>• AIMA</li><li>• Sol.Co e Gruppo Gamma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Università degli Studi di Brescia</li><li>• Università Cattolica di Cremona</li><li>• Università Bicocca Milano</li><li>• Politecnico Milano – Sede Cremona</li><li>• SDA Bocconi – OLTC (<i>Osservatorio Long Term Care</i>)</li><li>• LIUC - <i>Osservatorio RSA</i></li><li>• <i>Regione Lombardia - GdL Regionale (DG Welfare) su PDTAR – Piano Demenze</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARSAC</li><li>• UNEBA</li><li>• Fondazione Comunitaria</li><li>• Associazioni/Aziende del Territorio</li></ul>

## 2. ANALISI AZIENDALE

### Sintesi Posizionamento Strategico e Sfide da affrontare

	SERVIZI	PROGETTI INNOVATIVI	PERSONALE	ECONOMICI
<b>Punti di Forza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filiera completa in ambito sociosanitario (Anziano)</li> <li>Domiciliarità</li> <li>Presa in carico</li> <li>Percorsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welfare comunitario</li> <li>Ambulatorio Geriatrico</li> <li>Sostegno ai Caregiver</li> <li>Università e Ricerca</li> <li>Digitalizzazione</li> <li>Intelligenza Artificiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top, middle management</li> <li>Professionisti Sanitari</li> <li>Skill Mix</li> <li>Formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricavi da RSA (60%)</li> <li>Buone performance nel 2021-2023</li> <li>Struttura patrimoniale solida e capacità di investimento</li> </ul>
	<b>LONGEVITÀ    RISORSE UMANE    SOSTENIBILITÀ</b>			
<b>Quali Sfide ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Come rispondere ai bisogni crescenti ?</li> <li>Con quali servizi (residenziali, domiciliari o ambulatoriali) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quali fonti di finanziamento ?</li> <li>Quali partnership ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Come rendere il settore attrattivo ?</li> <li>Come rafforzare gli operatori ?</li> <li>Con quale contratto di lavoro ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Come garantire la sostenibilità senza gravare sulle famiglie ?</li> <li>Come finanziare le attività: finanziamento pubblico, privato o partecipato ?</li> </ul>

# 3. OBIETTIVI STRATEGICI FUTURI

## Longevità e Sostenibilità

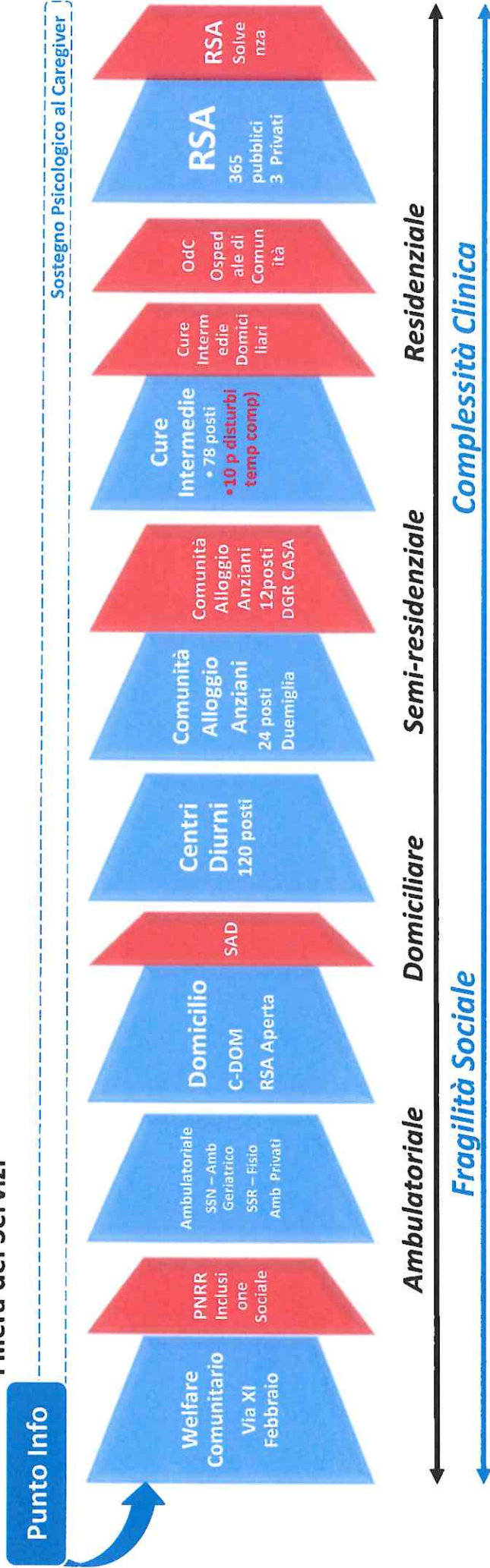
MISSION	TARGET	SERVIZI PRIORITARI	FONTI FINANZIAMENTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presa in carico globale della persona non più autosufficiente o in stato di bisogno</li><li>• Integrazione socio-sanitaria (e sociale!)</li></ul>	<p>Focus su:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Anziani,</b> famiglie</li><li>• Disabili adulti (GCA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Domiciliarità</b> (C-DOM, RSA Aperta, SAD e Cure <i>Intermedie Domiciliari</i>*)</li><li>• <b>Residenzialità Leggera</b> (Welfare Comunitario, Comunità Alloggio)</li><li>• <b>RSA (pubblico e privato)</b></li><li>• <b>Riabilitazione:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Residenziale</li><li>• Domiciliare</li><li>• Ambulatoriale (pub. e priv.)</li></ul></li><li>• <b>Interventi sociali:</b> sostegno caregiver e progetti innovativi</li><li>• <b>Ospedale di Comunità</b></li></ul>	<p>Modello Misto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pubblico</b> (Cure Intermedie, C-DOM, RSA Aperta)</li><li>• <b>Compartecipazione</b> (RSA/CDI)</li><li>• <b>Sviluppo attività a pagamento</b> (RSA Solvenza, ambulatoriale)</li><li>• Sviluppo <b>Servizi accessori</b></li><li>• Partecipazione a <b>Bandi</b></li><li>• <b>Fundraising</b> (donazioni, lasciti)</li></ul>



# 3. OBIETTIVI STRATEGICI FUTURI

## Quali Servizi? Linee e mix di attività

• Filiera dei Servizi



Servizi attivi

Servizi in corso di attivazione o da sviluppare

# 3. OBIETTIVI STRATEGICI FUTURI

## Quali Percorsi?

- Percorso Demenze (Alzheimer)

Punto Info



**Ambulatoriale**  
Pubb -Privato

**Centri Diurni**  
40 posti

**Domicilio**  
C-DOM, RSA Aperta, SAD

**Cure Intermedie**  
•10 Posti

**RSA**  
Nuclei Alzheimer  
40 posti

Partnership: *Caffè Alzheimer- AIMA/Dementia Friendly*

Sostegno ai Caregiver

- Percorso verso l'autonomia - GCA (Gravi Cerebrolesioni Acquisite)

Punto Info



**Cure Intermedie**

**RSA (2/4 posti)**

**Domicilio Protetto**

**Co-Housing**

Partnership: *EnriCoNoi/Sim-Patia*

Sostegno ai Caregiver

Percorsi attivi

Percorsi in corso di attivazione

# 3. OBIETTIVI STRATEGICI FUTURI

## Sviluppo delle Risorse Umane e della Conoscenza

Obiettivi strategici per lo sviluppo delle risorse umane:

- **Sostenibilità delle competenze e dei professionisti**
- Promuovere e costruire all'interno dell'Azienda un **sistema di governance "della conoscenza"**

### RISORSE UMANE

- Formazione
- Reclutamento attivo
- Internalizzazione servizi «core»
- Nuove competenze/professionalità
- Contratti Pubblici
- Benessere del lavoratore
- Performance Individuale
- Sviluppi carriera (incarichi e progressioni) e incentivi (progetti-obiettivo)

### UNIVERSITÀ

#### Università di Brescia:

- Corsi di Laurea Fisioterapia (ASST)
  - Corsi di Laurea Infermieristica (ASST)
  - Corso di Laurea Assistente Sanitario (ATS)
  - Scuola Specializzazione in Geriatria
  - Contratti con Università
  - **Corsi perfezionamento/ Master** (es. riabilitazione neuromotoria,)
  - Corsi di Laurea in ambito Sanitario
- #### Università Cattolica:
- Progetti *Beside Caregiver*
  - *Social Care*

### ATTIVITA' SCIENTIFICHE

- Sviluppo attività **Comitato Scientifico** (ASC, Università Brescia, Milano Bicocca, Barcellona e Cattolica Cremona)
- Sviluppo Attività **Formative e Scientifiche** (Congressi e Convegni) – almeno 3 eventi (Convegni) all'anno
- Sviluppo attività di **Ricerca Clinica** (pubblicazioni su riviste internazionali)



# 4. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

## Strutturali, Tecnologici, Sistemi Informativi

### STRUTTURALI

#### Nuove Sedi

- Centri Diurni (Soldi e Ozanam) -2024
- Comunità Alloggio Duemiglia 12p -2024
- Comunità Alloggio (C.A.S.A.) 12p - 2024
- RSA Solvenza – ipotesi 2° piano
- Inclusione Sociale – PNRN M5
- Ospedale Comunità (da definire)
- Riabilitazione (da definire)

#### Riqualificazioni e miglorie

- Cure Intermedie – 10PL - 2024
- Centro Diurno Barbieri - 2024
- Somenzi (letti e arredi – 80p) - 2024
- Duemiglia (parte vecchia) – da definire
- Centro Diurno Alzheimer – da definire

### TECNOLOGICI/ ATTREZZATURE

- Terapia Occupazionale (2024)
- Stanza per Musicoterapia (2024)
- RSA – sollevatori (dal 2024)
- Area tecnologica (GCA)(2024)
- Adeguamenti letti per disturbi comportamenti transitori
- Impianti Allarme/Letti (2024)
- Armadio Farmaceutico
- Riabilitazione – sviluppo aree residenziali e ambulatoriali

### SISTEMI INFORMATIVI

- **Sviluppo SIA**
- Hardware
- Software (C-DOM, SAD,..)
- Integrazione Dati
- Sociosanitari e Sociali
- Sviluppo DWH, report per misurazione performance e sviluppo attività di Ricerca (controllo di gestione)
- Sviluppo **Intelligenza Artificiale**
- **Telemedicina/Teleconsulto**
- PNRN M/6

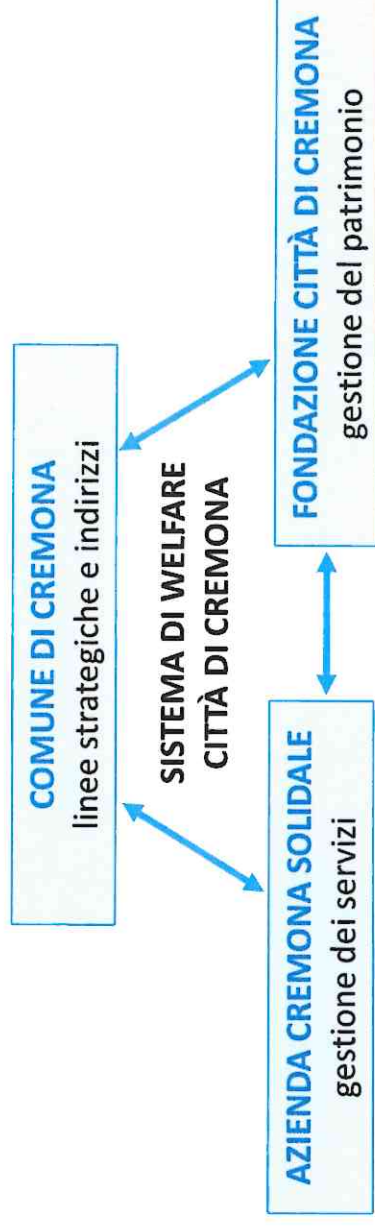
# 4. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

## Attività, Tempi, Investimenti, Finanziatori

AMBITO	ATTIVITA'	2024	2025	2026	PRINCIPALI INVESTIMENTI	FINANZIATORI
SOCIALE Integ Soci	Progetto Welfare Comunitario e Punto Territoriale in Città	●	X	X	Risorse Umane	Comune
SOCIALE	<b>PNRR – Missione 5 (Autonomia degli anziani)</b>	●	●	X	Risorse Umane	PNRR / Comune
SANITA'	Sviluppo Ambulatoriale: SSN, SSR, Solvenza (FKT)	X	X	X	Professionisti	ASC
SOCIOS/ASSIST	<b>Sviluppo Domiciliarietà: accreditamento SAD (ADII)</b>	●	X	X	Ris Um, Telem	Comune/Az Soc
SOCIOSAN E SOC	Trasferimento CDI + Duemiglia - riqualificazione	●	X	X	Strutturali	Fondazione/ASC
SOCIALE	<b>DGR C.A.S.A. (12pl) - autorizzazione</b>	●	X	X	Strutturali	Fond/ ASC (Solv)
SOCIOSANITARIO	<b>Cure Intermedie Domiciliari</b>	●	X	X	Risorse Umane	DGW PNRR
SANITA'	<b>Ospedale di Comunità</b>	●	X	X	Strutt, Tec, Um	ASST/ASC
SOCIOSANITARIO	<b>RSA Solvenza (2° piano Soldi) – 40 posti</b>	●	●	X	Strutt, Tec, RU	Fond/ ASC (Solv)
SOCIALE	<b>Percorsi Caregiver (Sportello Ascolto + Social Care)</b>	X	X	X	Risorse Umane	Comune/ASC
INTEG SOCIOSAN	<b>Percorso Alzheimer – Cure Intermedie – riclassificazione 10pl</b>	●	X	X	Tec, RU	ASC + donazione
INTEG SOCIOSAN	<b>Percorso Gravi Cerebrolesioni Acquisite (GCA)</b>	●	●	●	Ris Uma, Tecn	ASC (EnriConNoi)
SANITA'	<b>Percorsi Riabilitativi con ASST</b>	●	●	X	Strutt, Tec, Um	ASST/ASC



# 5. GOVERNANCE «COMUNITARIA»



## STATUTO

- Ente Strumentale del Comune di Cremona (indirizzi)
- Mission: gestione servizi riferiti ai bisogni delle persona, famiglie e comunità;
- Interventi di carattere socio-sanitario integrato e socio-assistenziale
- Target: famiglie, anziani, disabilità acquisita
- Gestione servizi: 1) Affidamento diretto con contratti di servizio, 2) Sistema SSR, 3) Attività in solvenza/libero mercato entro 20%, 4) Collaborazioni con altri enti
- Scadenza approvazione Bilancio Consuntivo: 30/4

## GOVERNANCE

- Accordo programma triennale su obiettivi comuni
- Ridefinizione rapporto tra Fondazione e Azienda sulla gestione manutenzioni straordinarie



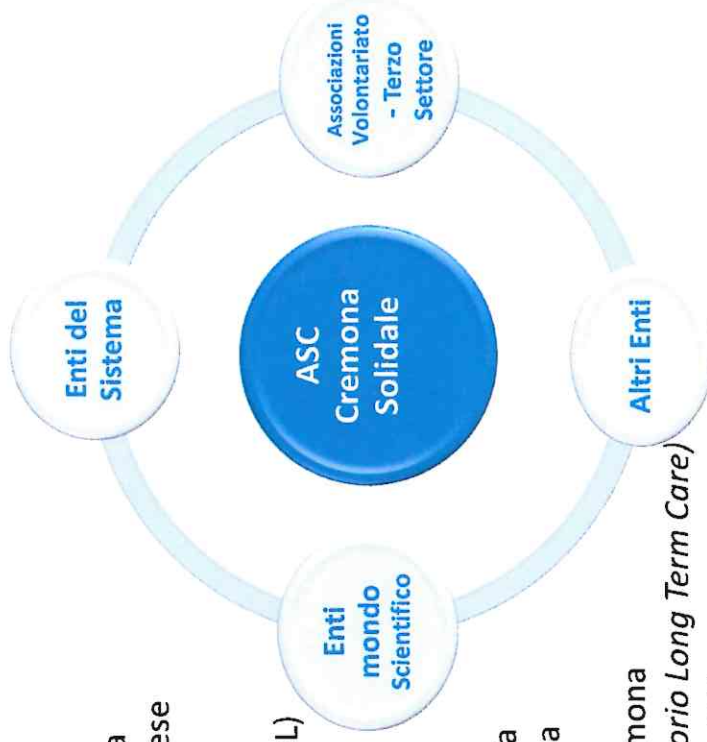
# 6. RETE DELLE ALLEANZE

## ENTI DEL SISTEMA

- Comune di Cremona
- Fondazione Città di Cremona
- Azienda Sociale del Cremonese
- ASST Cremona
- ATS Valpadana
- DG Welfare e DG Famiglia (RL)

## MONDO SCIENTIFICO

- Università degli Studi di Brescia
- Università Cattolica di Cremona
- Università Bicocca Milano
- Politecnico Milano – Sede Cremona
- SDA Bocconi – OLTC (*Osservatorio Long Term Care*)
- LIUC Castellanza - *Osservatorio RSA*
- *Regione Lombardia - GdL Regionale (DG Welfare) su PDTAR*




## VOLONTARIATO E TERZO SETTORE

- AUSER
- Siamo Noi
- AVULLS
- Tartaruga
- Dal naso al cuore
- GoON
- EnriCoNoi
- AIMA
- Sol.Co e Gruppo Gamma

## ALTRI ENTI

- ARSAC
- UNEBA
- Fondazione Comunitaria
- Associazioni/ Aziende del Territorio

---



# ASCS CREMONA SOLIDALE

AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA