

BILANCIO DI SOSTENIBILITA' 2023

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ASST Bergamo Est

Sommario

1. La lettera della Direzione Generale agli Stakeholder	3
2. Il Bilancio di Sostenibilità e nota metodologica	5
3. L'identità dell'ASST Bergamo Est.....	9
4. La cura delle persone	17
5. La centralità dei nostri collaboratori e il loro benessere	25
6. La formazione orientata alla cultura della cura	35
7. La relazione con gli utenti e il nostro territorio	41
8. L'impronta ecologica dei servizi sanitari	49
9. L'innovazione come leva di cambiamento	53
10. Gli investimenti.....	59

La lettera della Direzione Generale agli Stakeholder

“L’azione prima della perfezione “

(Donald Berwick, 2023)

L’ASST Bergamo Est si impegna a delineare il quadro delle iniziative intraprese nella propria organizzazione tese a introdurre il valore in sanità come elemento guida. E lo fa con uno strumento che, nato come documento finalizzato alla rendicontazione non finanziaria nelle imprese, assume una valenza di cifra dei cambiamenti in atto.

Il valore in sanità è un concetto nuovo che abbraccia ed evolve dai precedenti miglioramenti sotto il profilo della qualità e sicurezza delle cure.

Ringrazio il team che ha dato avvio a questo speciale documento, la cui prima intuizione è scaturita dal mondo industriale e delle imprese. Come affermava la Prof.ssa Severino, Presidente SNA, nel convegno di Astino nel dicembre 2023, la Pubblica Amministrazione sta attraversando una fase in cui l’orgoglio e il senso di appartenenza a un corpo pubblico sono il paradigma delle trasformazioni in corso e che riguardano tutti gli operatori - a livello nazionale sfiorano i 620.000, che sono a pieno titolo i veri protagonisti di una nuova e sfidante avventura.

Francesco Locati

Seriate, 27 dicembre 2023



Il Bilancio di Sostenibilità e nota
metodologica

Finalità e premessa metodologica

Questo documento costituisce il Bilancio di Sostenibilità 2023 dell'ASST Bergamo Est redatto, su base volontaria, con l'obiettivo di comunicare agli stakeholder l'impegno dell'Azienda sul fronte della sostenibilità in tutte le sue dimensioni:

- sociale
- economica
- ambientale
- digitale

Attraverso le proprie attività ed i propri rapporti, le organizzazioni possono avere un impatto sull'economia, sull'ambiente, sulle persone e possono a loro volta apportare un contributo positivo o negativo allo sviluppo sostenibile. Per sviluppo sostenibile si intende uno "sviluppo che soddisfa le esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie"¹.

Questo primo Bilancio di Sostenibilità è teso a rinnovare e consolidare le relazioni con i propri stakeholder, fondandole in un'ottica di fiducia e trasparenza.

Non si tratta semplicemente di una mera misurazione delle performance di sostenibilità, ma di avviare una rendicontazione degli impatti generati dalle proprie attività, sperimentando nuove metodologie e strumenti in grado di rappresentare e valorizzare gli impatti che l'ASST genera sugli stakeholder più rilevanti, sul Sistema Sanitario Nazionale e Regionale e nel contesto in cui è inserita ed opera.

Quando possibile, ai dati di "output" ovvero alle informazioni generalmente focalizzate su ciò che viene prodotto o realizzato, sono affiancati i dati di "outcome", ovvero quelle informazioni in grado di riferire gli effetti e i risultati delle attività dell'ASST che hanno prodotto reale valore aggiunto per i destinatari.

L'orientamento alla sostenibilità si traduce in un costante miglioramento della propria capacità d'impatto che mira a massimizzare il proprio contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile inseriti all'interno dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.



Figura 1 Obiettivi Agenda 2030

¹ Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Il nostro futuro comune, 1987.

Alla stesura del Bilancio ha contribuito un team multidisciplinare in modo da coinvolgere direttamente tutte le strutture organizzative. I dati pubblicati sono stati reperiti dai diversi sistemi informativi e gestionali presenti nell'organizzazione dell'ASST.

L'identità dell'ASST Bergamo Est

Natura giuridica

L'Azienda, costituita con DGR N° X/4489 del 10/12/2015, è dotata di personalità giuridica pubblica e di autonomia organizzativa patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica. L'Azienda Sociosanitaria Territoriale (ASST) di Bergamo Est ha sede legale in Via Paderno, 21 a Seriate (BG) - codice fiscale /partita IVA C.F. & P.IVA 04114380167.

L'ASST Bergamo Est ha un territorio di riferimento identificabile con l'area orientale della provincia bergamasca; Il naturale bacino

si estende dalla periferia sud-est di Bergamo a tutto il bacino dei laghi e delle valli bergamasche, che comprende 103 Comuni, con una popolazione complessiva di 385.902 abitanti sui circa 1.116.384 della Provincia Bergamasca. L'area di riferimento individuata comprende come estensione territoriale quasi il 50% della Provincia di Bergamo, mentre la popolazione complessiva è pari al 35% del totale.

Polo Ospedaliero

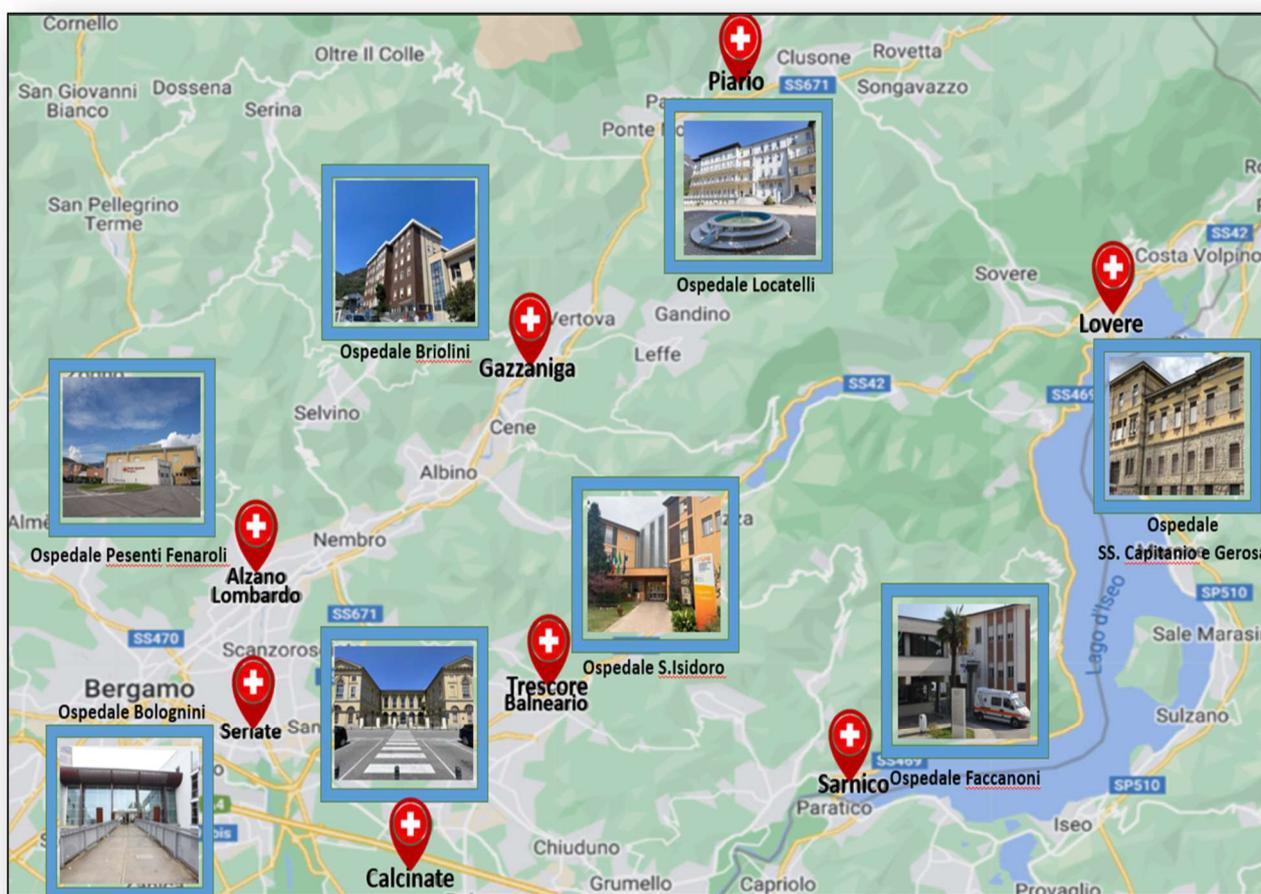


Figura 2 Strutture ospedaliere dell'ASST Bergamo Est

Le strutture ospedaliere sono gestite, tenuto conto della loro distribuzione territoriale, da tre direzioni distinte:

- Direzione Medica del Presidio ospedaliero di Seriate e Calcinato
- Direzione Medica del Presidio ospedaliero di Alzano Lombardo e Gazzaniga
- Direzione Medica del Presidio ospedaliero di Piario e Lovere

Gli Ospedali di Trescore e di Sarnico sono gestiti da soggetti privati in concessione. Con la stessa modalità sono gestiti anche i servizi aziendali di nefrologia e dialisi ed il Centro di eccellenza per il trattamento della malattia di Alzheimer.

Polo Territoriale

È articolato in tre Distretti (individuati con delibera aziendale n. 323 del 30/03/2022) e il Dipartimento di Salute Mentale e delle Dipendenze.

1. Distretto di Seriate e Grumello del Monte
2. Distretto della Valle Seriana, Valle Seriana Superiore e Valle di Scalve
3. Distretto della Valle Cavallina, Monte Bronzone-Basso Sebino e Alto Sebino

Case di Comunità, Ospedali di Comunità e ambulatori territoriali

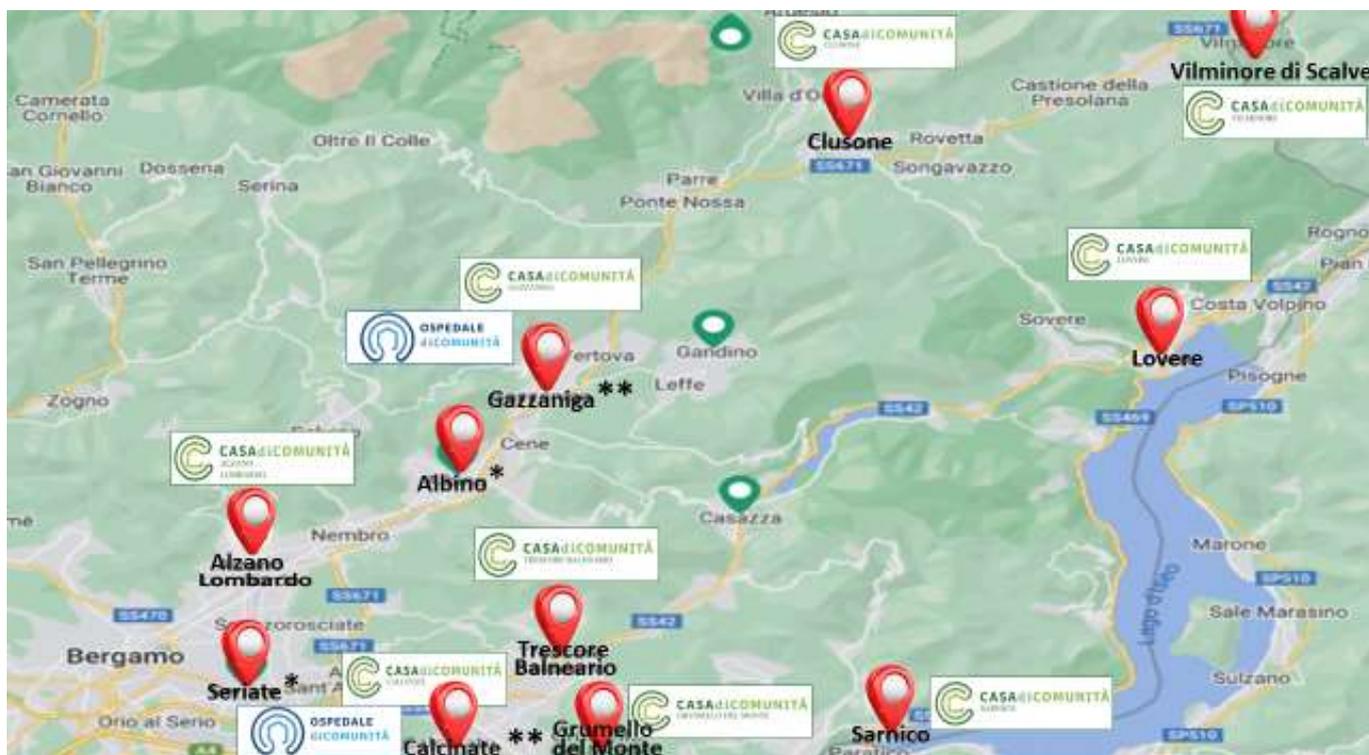


Figura 3 Case di Comunità, Ospedali di Comunità e ambulatori territoriali dell'ASST Bergamo Est

* Cdc in corso di avvio

** OdC in corso di avvio

Consultori Familiari



Figura 4 Consultori Familiari dell'ASST Bergamo Est

Le strutture territoriali come le Case di Comunità, le Centrali Operative Territoriali, gli Ospedali di Comunità, afferiscono al Distretto. L'attivazione di queste strutture previste dal PNRR avviene in modo graduale e progressivo, in funzione di un cronoprogramma regionale a cui sono stanziati finanziamenti che coprono l'arco temporale 2022-2024.

Il Dipartimento di Salute Mentale e delle Dipendenze si costituisce del Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura presso l'Ospedale Pesenti-Fenaroli di Alzano Lombardo, dei Centri Psico Sociali di Nembro, Piario e Trescore Balneario, della Comunità Protetta Media Assistenza di Nembro, della Comunità Riabilitativa Alta Assistenza di Piario, dei Centri Diurni di Trescore Balneario e Lovere, dei servizi di Neuropsichiatria dell'Infanzia e dell'Adolescenza situati a Trescore Balneario, Gazzaniga, Piario e Lovere e dei Servizi delle Dipendenze di Gazzaniga e Lovere. Inoltre di recente costituzione è il Centro dei disturbi del comportamento alimentare di Piario.



Organi di governo

La **Direzione Strategica** è composta da Direzione Generale, Direzione Sanitaria, Direzione Sociosanitaria e Direzione Amministrativa.

Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione complessiva dell'Azienda, nomina i responsabili di tutte le strutture e, coadiuvato dalle altre Direzioni, elabora strategie aziendali al fine del raggiungimento e costante miglioramento delle condizioni gestionali, tali da garantire una uniforme ed efficace tutela della salute.

Il **Direttore Sociosanitario** collabora nella definizione a livello strategico delle linee di indirizzo del Polo Territoriale, attraverso la collaborazione dei Direttori di Distretto e dei Dipartimenti che afferiscono all'ambito territoriale come il Dipartimento di Salute Mentale e delle Dipendenze, il Dipartimento funzionale della Prevenzione e il Dipartimento delle Cure Primarie.

Il **Direttore Sanitario** garantisce il coordinamento e il controllo dell'attività sanitaria dell'Azienda governando il settore aziendale del Polo Ospedaliero, avvalendosi della collaborazione dei Dipartimenti, a cui afferiscono le Strutture Complesse, e delle funzioni di accreditamento delle attività istituzionali erogative e della funzione igienico-sanitaria aziendale.

Il **Direttore Amministrativo**, tenuto conto degli obiettivi aziendali dei settori del polo ospedaliero e territoriale, sovrintende all'attività contabile e amministrativa, garantendo unicità e universalità del bilancio dell'Azienda. Coadiuvato dal Dipartimento Amministrativo, collabora e concorre nella definizione e attuazione delle linee strategiche aziendali attraverso l'adozione di provvedimenti in materie giuridico-amministrative ed economico-finanziarie.

Assetto organizzativo

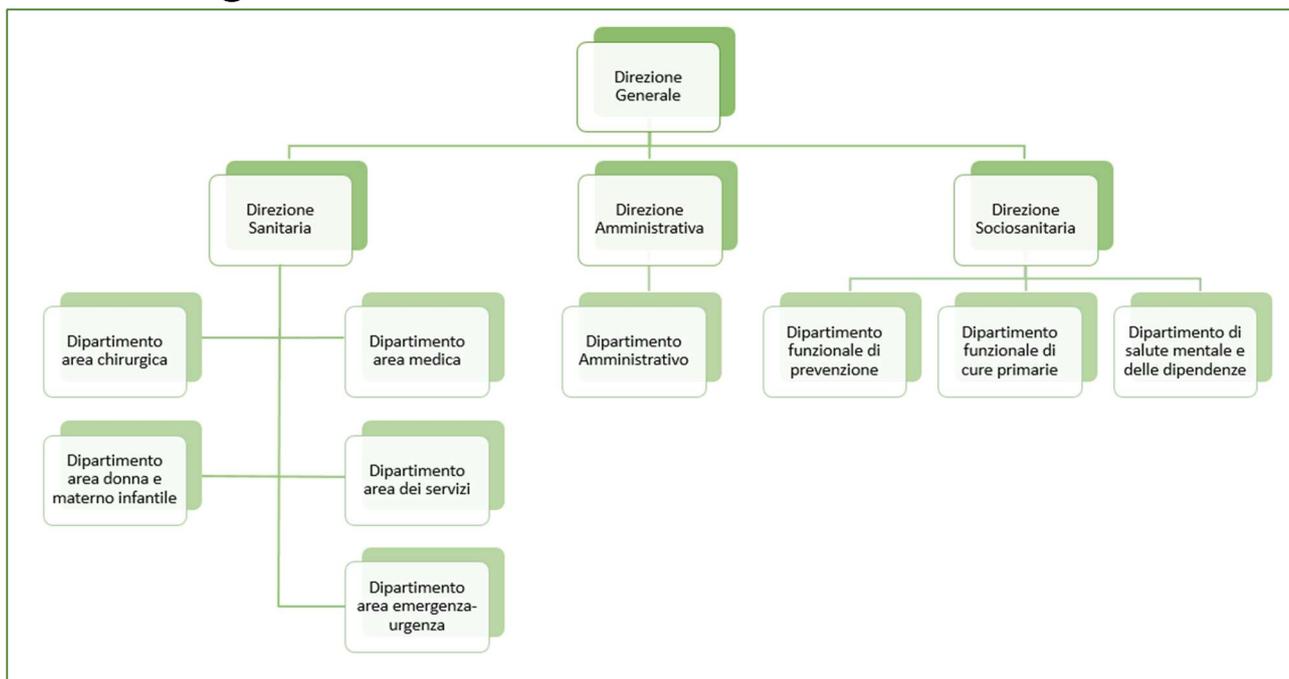


Figura 5 Organigramma ASST Bergamo Est

Modello organizzativo di riferimento

L'organizzazione dell'Azienda è stata definita secondo un modello matriciale che incrocia la classica responsabilità di **struttura verticale gerarchica** con una **visione orizzontale**, agita attraverso una fitta rete di relazioni trasversali. Questo modello, avvalorato da sistemi di compartecipazione a gerarchia variabile, permette la creazione di team multidisciplinari che danno valore aggiunto e permettono un miglior raggiungimento dei target definiti.

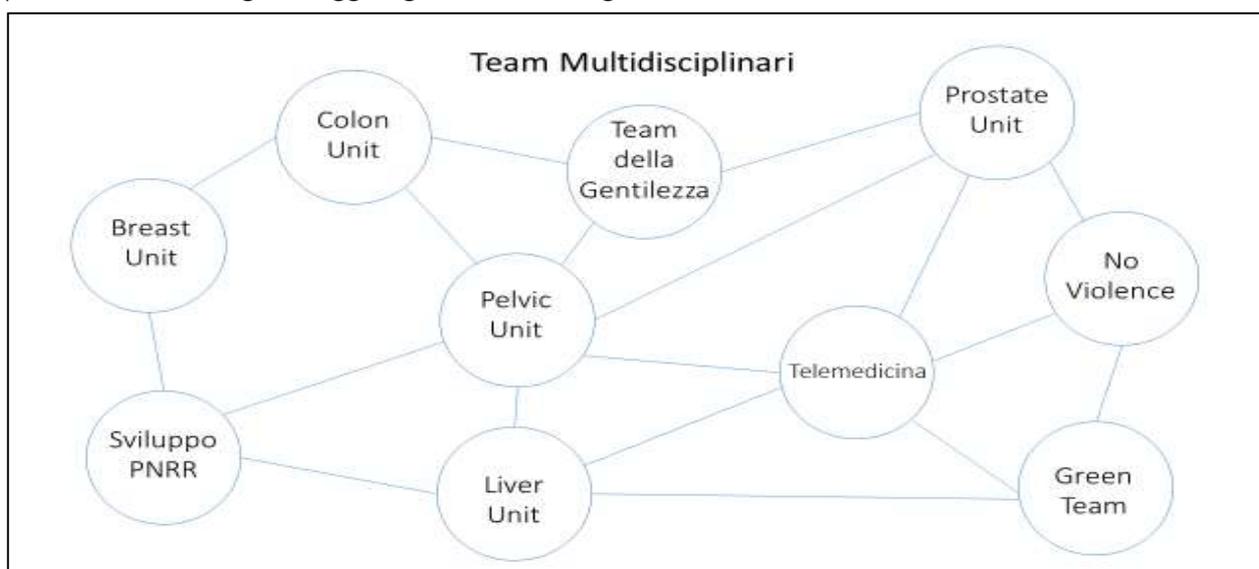


Figura 6 Esempi di Team Multidisciplinari Aziendali

Questo modello si caratterizza per unire i nodi di una stessa rete che al fine di collegare tra loro le differenti strutture, sia del Polo Ospedaliero che di quello Territoriale, ciascun nel proprio ruolo e funzione.

Principi Etici che ci guidano

Universalità e imparzialità

Siamo a disposizione di chiunque abbia un problema sanitario, senza distinzione di sesso, età, razza, lingua, religione e opinione politica, né di forme di handicap fisico e mentale

Centralità della persona

Ci prendiamo cura delle persone, rispettando la dignità di ciascuno. I nostri operatori si impegnano affinché ogni paziente sia sempre protagonista informato e consapevole del percorso

Appropriatezza delle cure

Organizziamo le nostre prestazioni e la gamma dei servizi offerti per assicurare risposta tempestiva ed adeguata ai bisogni di salute

Libertà di scelta

Rispettiamo la libertà di scelta di ognuno su dove farsi assistere e curare; informiamo sulle necessità o possibilità di indagini e trattamenti alternativi, anche se in altre strutture

Riservatezza

Manteniamo riservate le informazioni relative alle condizioni e allo stato di salute dei nostri assistiti, i quali potranno naturalmente autorizzarci a parlare con persone da essi indicate

Valorizzazione delle risorse umane

Valorizziamo, coinvolgiamo, gratifichiamo e responsabilizziamo il personale su obiettivi prioritari chiari, realistici e condivisi all'interno di uno Schema operativo non piramidale

Efficienza

Responsabilizzazione del personale rispetto agli obiettivi e alle risorse disponibili

Umanizzazione

Diffusione dell'umanizzazione delle strutture e dei comportamenti, superando il disimpegno, l'assenteismo, l'insensibilità, l'interpretazione egoistica e strumentale dei ruoli

Soddisfazione del paziente

Il paziente al centro del sistema salute che orienta le scelte gestionali organizzative in funzione della risposta ai suoi bisogni

Gli stakeholder dell'ASST

Gli stakeholder sono persone o gruppi i cui interessi sono influenzati o potrebbero esserlo dalle attività dell'ASST. Il loro coinvolgimento deriva da un processo collaborativo che ha lo scopo di creare valore sia per l'Azienda che per i portatori di interesse permettendo di individuare e gestire gli impatti positivi e negativi dei servizi offerti.

Le opportunità di coinvolgimento degli stakeholder in relazione alle esigenze e agli obiettivi dell'Azienda, nonché alle richieste degli stakeholder stessi. L'Azienda ha per questo sviluppato una specifica strategia di coinvolgimento per alcune categorie di stakeholder, al fine di costruire una relazione di reciproca fiducia e collaborazione; elementi ritenuti fondamentali per raggiungere gli obiettivi comuni.

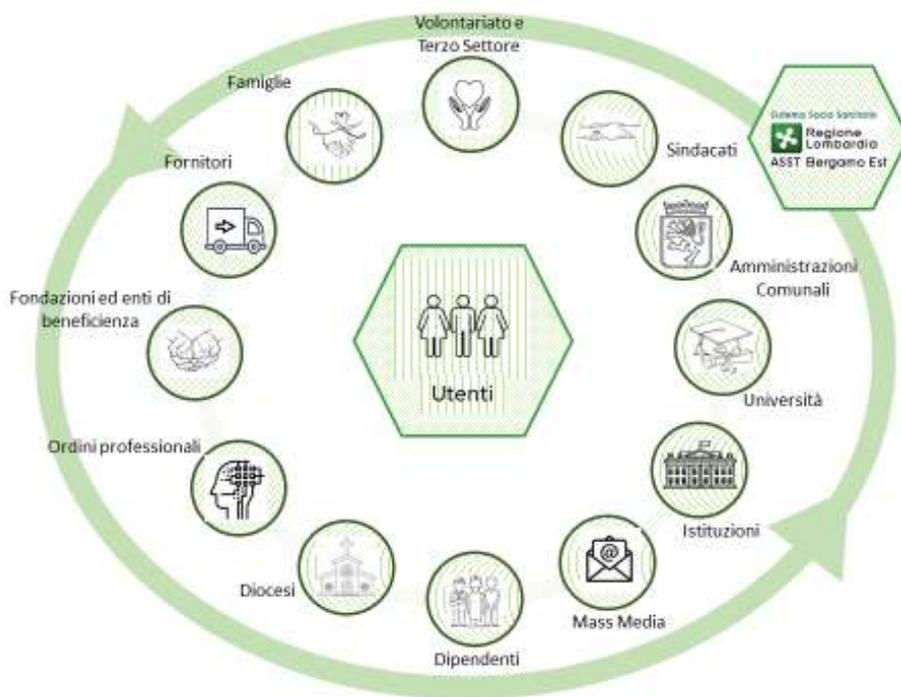


Figura 7 Stakeholder Aziendali



La cura delle persone

3 SALUTE E
BENESSERE



10 RIDURRE LE
DISUGUAGLIANZE



Polo Ospedaliero²

Strutture

a gestione diretta

4 Ospedali per Acuti
1 Ospedale Riabilitativo
1 Ospedale Cure Subacute

Asset

Volumi di attività

Numero Ricoveri

18.000 Ordinari
4.000 Day Surgery
800 Riabilitativi
500 Cure subacute
168.000 Giornate di degenza

Attività Chirurgica

10.000 Ricoveri Chirurgici
3.100 Interventi ambulatoriali

Posti Letto

Ordinari	740
Day Hospital and Surgery	49
Subacuti	52

Sale Operatorie

Seriata	7
Alzano Lombardo	5
Piario	4
Lovere	3
	19

Pronto Soccorso	4
------------------------	----------

Attività Ambulatoriale

2.5 mln di prestazioni (escluso PS)
108 mila accessi di PS (con 900 mila prestazioni)

² Volumi medi annui

Polo Territoriale³

3 Distretti

Vaccinazioni

70.000 Vaccinazioni

Cure DOMiciliari

5.000 Pazienti

IFeC

Infermiere di Famiglia e Comunità

1.000 Attivazioni

CCA

Centrale Continuità
Assistenziale

1.200 Pazienti

Consultorio

28.000 Prestazioni

Screening – Pap Test

14.000 Prestazioni

Specialistica Ambulatoriale

**1 Dipartimento di Salute
Mentale e delle Dipendenze**

Psichiatria

Centro Psico Sociale 55.000 Prestazioni

CRA/CPM 10.000 Giornate

Centro Diurno Psichiatrico 14.000 Presenze

Neuropsichiatria Infantile

43.000 Prestazioni

Ser.D

40.000 Prestazioni

³ Volumi medi annui

La sicurezza dei nostri pazienti

La Direzione Strategica attribuisce molta rilevanza al processo di gestione del rischio clinico, facendo applicare attraverso la struttura Qualità e Risk Management gli strumenti e i metodi disponibili in letteratura e promossi da Regione Lombardia. Un approccio orientato alla persona pone la sicurezza come punto fondamentale del suo agire. Per questo motivo si persegue la convinzione dell'importanza sulla **diffusione della cultura della sicurezza** tra gli operatori anche attraverso l'erogazione di specifici eventi formativi. Quest'anno il corso sul «Processo di gestione del rischio» ha raggiunto il 75% del target individuato, così come ha avuto un'ottima partecipazione il corso sull'«Applicazione del metodo pro-attivo per la riduzione degli errori nelle strutture sanitarie FMECA (Failure Mode Effect Analysis)». In ambito chirurgico, è stata curata una specifica formazione per consolidare la diffusione dell'«Applicazione della checklist per la sicurezza in sala operatoria», mentre sul rischio infettivo si è proceduto alla diffusione del «Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale (PDTA) sulla Sepsis in ostetricia», concludendo così il percorso intrapreso negli anni precedenti per la lotta alla sepsi nell'adulto, in ambito neonatale e infine pediatrico.

Un altro elemento altamente valorizzato e promosso dalla cultura aziendale è il **Sistema di Incident Reporting** che permette la segnalazione volontaria e confidenziale di eventi al fine di mantenere un monitoraggio orientato al miglioramento della qualità delle cure. Il numero di segnalazioni evidenzia una solidità della cultura della gestione del rischio, emarginando un pensiero colpevolizzante dell'operatore e facilitando conseguentemente l'implementazione di numerosi piani di mitigazione del rischio.

Da tale sistema ne è scaturita l'attività di audit clinico che per quest'anno si è focalizzata su due specifici processi: la riconciliazione farmacologica e la mortalità a 30 giorni in tema di scompenso cardiaco. Inoltre, visti gli elementi innovativi apportati in questi anni dalla Telemedicina, si è voluto sviluppare l'analisi pro-attiva del rischio attraverso la metodologia FMECA sul «Processo di Teleconsulto» che ha prodotto ottimi risultati sia per gli operatori coinvolti che per la riduzione del rischio per i pazienti che possono usufruire di un servizio sicuro e ben strutturato e sperimentato.

<i>Periodo di rilevazione 1/1/2023 - 30/6/2023</i>	
<i>Numero di eventi di Rischio clinico segnalati (Incident Reporting)</i>	25
<i>Numero di Non Conformità pervenute</i>	12
<i>Numero di analisi mediante Significant Event Audit condotti</i>	15
<i>Numero di eventi sentinella segnalati</i>	2
<i>Numero di Root Cause Analysis effettuate</i>	6

Tabella 1 Sinottico degli eventi di rischio clinico e affini segnalati e analizzati anno 2023

L'attenzione all'igiene degli alimenti

L'azienda assicura la qualità dei propri processi produttivi attraverso sistemi di controllo specifici come Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), ovvero un sistema di autocontrollo che deve effettuare un'analisi dei rischi legati all'igiene alimentare al fine di tutelare i nostri utenti.

Gli alimenti arrivano al magazzino accompagnati da documenti di trasporto che riportano la data di consegna, la quantità e la data di scadenza, permettendo il controllo della catena del freddo attraverso la conservazione dei freschi e dei surgelati in celle frigorifere e il monitoraggio per singolo pezzo della sua etichettatura e dell'integrità della confezione.

Durante le lavorazioni, con conseguente manipolazioni dei prodotti, vengono monitorati i punti critici con particolare attenzione:

- il mantenimento del legume caldo/freddo;
- il controllo della temperatura a cuore del prodotto a seguito di cottura o abbattimento;
- le regolari analisi di laboratorio (attraverso tamponi) su superfici, attrezzature, materie prime e prodotti lavorati.

Durante la fase di distribuzione viene garantita la supervisione delle attività del mantenimento di un'adeguata temperatura durante la fase di porzionamento dei piatti, allestimento dei carrelli e distribuzione dei pasti.

A garanzia della qualità del servizio, un Team multidisciplinare, composto da operatori delle strutture della Gestione Acquisti e Logistica, del Servizio Dietetico e del Servizio di Igiene Ospedaliera, attua una fase di verifica trimestrale in ogni cucina aziendale degli ospedali di Seriate, Alzano Lombardo, Piario e Lovere e periodicamente a rotazione nelle strutture di degenza. La fase di controllo esita in un verbale sottoposto alla struttura

verificata al fine di produrre un confronto migliorativo in caso di elementi di criticità.

Per questo tipo di attività, un aspetto ritenuto fondamentale dall'Azienda è la continua formazione di tutti gli operatori. Nel 2023 il personale della ristorazione appartenente alle cucine è stato coinvolto in un corso di aggiornamento; parallelamente quello dedicato alla distribuzione è stato formato specificatamente per la corretta somministrazione.

Per la primavera 2024 è prevista inoltre l'effettuazione di un Audit Interno che tende ad aumentare i controlli sulle materie prime per quanto concerne la gestione delle scadenze e gli allergeni, oltre alla previsione di un sistema di raccolta dei dati sul grado di apprezzamento dei pasti da parte degli utenti e l'estensione dei controlli anche alle strutture servite da ditte esterne in outsourcing come gli ospedali di Gazzaniga e Calcinante.

Il benessere alberghiero

Il servizio di ristorazione collettiva produce annualmente circa 560.000 pasti di cui 200.000 per le mense aziendali e 360.000 per i degenti degli ospedali dell'Azienda.

Il tipo di alimentazione erogata rispetta le Linee di Indirizzo Nazionale per la Ristorazione Ospedaliera, Assistenziale e Scolastica emanate dal Ministero della Salute nel 2021 e le ultime Linee Guida per la sana e corretta alimentazione emanate dal Consiglio per la Ricerca in agricoltura e l'analisi dell'Economia Agraria (CREA).



Le scelte alimentari individuate hanno un ruolo chiave nel garantire la salute e benessere al degente perché sono ritenute uno strumento indispensabile nella

prevenzione e nella cura di malattie correlate con un alterato stato di nutrizione. Questa alimentazione utilizza come traccia la «dieta mediterranea» che, secondo le più recenti evidenze scientifiche, è il modello più efficace per la prevenzione dell'obesità e delle malattie croniche non trasmissibili. In Azienda sono disponibili 16 differenti diete a composizione bromatologica da poter utilizzare in funzione della patologia del degente. Attraverso questa politica alimentare ci si pone anche un obiettivo educativo e di promozione della salute e del benessere della persona.

La sanificazione ambientale

L'igiene e la sanificazione degli ambienti rappresenta la primaria attività per la riduzione del rischio infettivo. Per questo motivo, il suo processo di verifica si sviluppa in differenti ed articolati momenti.

La mappatura di tutti gli ambienti aziendali, in base all'attività svolta, per aree differenti di rischio è la prima fondamentale attività che permette di individuare il conseguente rischio correlato e i prodotti detergenti disinfettanti necessari per le apparecchiature e materiali presenti.

La progettazione e la programmazione di tutti gli interventi di sanificazione prosegue con la definizione delle fasce orarie idonee al fine di rendere l'attività più efficace ed efficiente.

In un'ottica di miglioramento continuo, il monitoraggio del risultato delle attività rappresenta un momento sostanziale per l'individuazione delle criticità, le conseguenti azioni correttive, nonché i punti di forza che sono successivamente introdotti nel sistema aziendale.

L'attenzione all'igiene delle mani

Per poter pianificare interventi di prevenzione e controllo delle infezioni, l'Azienda ha implementato una strategia multimodale fra

cui l'installazione di un migliaio di erogatori automatici del prodotto disinfettante per igienizzare le mani degli operatori, basati sulla tecnologia "no touch" con un sistema di monitoraggio che permette una continua verifica del loro utilizzo.

Questi erogatori permettono di:

- realizzare, in una visione d'insieme, un efficace sistema di governo del servizio erogato, tenendo in attenta considerazione gli aspetti gestionali con quelli di carattere ambientale, della salute e sicurezza dei lavoratori al fine di ridurre il rischio infettivo;
- perseguire la massima efficienza organizzativa nei servizi appaltati in relazione ai processi gestiti internamente, con la garanzia di alti livelli qualitativi e prestazionali trasversali;
- sviluppare prestazioni sensibili ad un miglioramento continuo della qualità, attraverso la ricerca di soluzioni innovative, tecnologicamente avanzate ed orientate ad una gestione efficiente ed efficace del processo;
- tenere alti gli standard di igiene delle mani, per la sicurezza delle prestazioni;
- avere nell'immediatezza i dati relativi al reale consumo della soluzione idroalcolica erogata, quale indicatore promosso dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e monitorato semestralmente da Regione Lombardia.

Le certificazioni della qualità delle cure

Non essere autoreferenziali è una scelta consapevole. Per questo l'ASST periodicamente sottopone il proprio operato a certificatori esterni che sorvegliano e analizzano diversi processi, emettendo certificazioni che attestano la qualità dei servizi erogati. Da anni si mantiene la certificazione di qualità per il Dipartimento dei Servizi e SS Gestione Giuridica - Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane e in seguito alla visita di

sorveglianza nel novembre 2023, condotta dall'ente certificatore RINA, è stato ottenuto il rinnovo della conformità del Sistema di Gestione Qualità alla **norma UNI EN ISO 9001:2015**.

Quest'anno l'Azienda ha aderito al progetto «Navigator: strumento per l'assessment della qualità e del rischio clinico», in collaborazione con PROGEA, con l'obiettivo di guidare l'organizzazione nell'erogazione di cure e percorsi della persona assistita sempre più sicuri.

Non per ultimo l'ASST aderisce al **Network Bollini Rosa** di Fondazione Onda con tre dei suoi Ospedali (Seriato, Alzano Lombardo e Piario).



La nostra Azienda ha ottenuto quest'anno la **Certificazione Baby Friendly Community Initiative (BFCI)** da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e da UNICEF.

La BFCI promuove una rete di sostegno e un'assistenza continuativa per genitori e bambini, fornite dalla collaborazione tra i professionisti del punto nascita e dei servizi territoriali, i gruppi di sostegno e la comunità locale.

Il lavoro si basa su prove di efficacia diffuse, che dimostrano che l'allattamento salva le vite, migliora la salute e riduce i costi in tutti i paesi del mondo. L'iniziativa è stata sviluppata nella consapevolezza che è necessario contribuire a creare una "cultura dell'allattamento" nella comunità locale, nel quadro più ampio del diritto di ogni bambino a ricevere la migliore alimentazione possibile per la propria età.



Figura 8 Comunità amica dei bambini per l'allattamento materno

Dal 2017 l'Azienda con ATS Bergamo, è stata riconosciuta da UNICEF Italia come **Comunità Amica dei Bambini per l'Allattamento Materno** finalizzando le proprie attività verso:

- ✓ l'adozione di una politica di protezione, di promozione e di sostegno dell'allattamento e l'alimentazione delle bambine e dei bambini, elaborata da un gruppo di lavoro multi-professionale e interaziendale e da referenti di gruppi di sostegno alle madri;
- ✓ il rispetto del Codice Internazionale sulla Commercializzazione dei Sostituti del Latte Materno e le successive pertinenti Risoluzioni dell'Assemblea Mondiale della Sanità;
- ✓ la promozione di una cultura dell'allattamento che sostiene tutte le madri, comprese quante scelgono, in maniera pienamente informata, di utilizzare sostituti del latte materno.

La centralità dei nostri collaboratori e
il loro benessere



Numero dipendenti

PERSONALE DIPENDENTE	31/12/2023	31/12/2022
Comparto - Sanitario	1703	1646
Comparto - Tecnico Amministrativo	493	475
Dirigenza - Medica	376	368
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa	16	13
Dirigenza Sanitaria Non Medica	59	55
Totale complessivo	2647	2557

% dei dipendenti assunti a contratto indeterminato

PERSONALE DIPENDENTE a tempo indeterminato	31/12/2023	31/12/2022
Comparto - Sanitario	95,8%	95,5%
Comparto - Tecnico Amministrativo	87,0%	85,3%
Dirigenza - Medica	95,2%	94,0%
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa	93,8%	76,9%
Dirigenza Sanitaria Non Medica	89,8%	81,8%
Totale complessivo	93,9%	93,0%

Età media personale

PERSONALE DIPENDENTE età media	31/12/2023	31/12/2022
Comparto - Sanitario	45,7	46,0
Comparto - Tecnico Amministrativo	48,1	48,9
Dirigenza - Medica	48,2	49,0
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa	53,6	56,1
Dirigenza Sanitaria Non Medica	48,9	49,3
Totale complessivo	46,6	47,1

Percentuale femmine/maschi

PERSONALE DIPENDENTE	31/12/2023		31/12/2022		
	%	FEMMINE	MASCHI	FEMMINE	MASCHI
Comparto - Sanitario		83,5%	16,5%	84,4%	15,6%
Comparto - Tecnico Amministrativo		65,3%	34,7%	64,8%	35,2%
Dirigenza - Medica		54,3%	45,7%	54,6%	45,4%
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa		62,5%	37,5%	53,8%	46,2%
Dirigenza Sanitaria Non Medica		83,1%	16,9%	81,8%	18,2%
Totale complessivo		75,8%	24,2%	76,3%	23,7%

Incarichi professionali

Aree della Dirigenza

INCARICHI DIRIGENZIALI	31/12/2023	31/12/2022
Dirigenza - Medica	376	368
Struttura Complessa	43	41
Struttura Semplice Dipartimentale	4	2
Struttura Semplice	23	17
Altissima specializzazione Dipartimentale	0	2
Altissima specializzazione di UO	6	7
Alta Specializzazione Aziendale/dipartimentale	25	27
Alta Specializzazione di UOC	81	66
Incarico professionale	78	106
Incarico di Base	91	80
in prova	22	16
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa	16	13
Struttura Complessa	6	4
Struttura Semplice Dipartimentale	1	2
Struttura Semplice	1	2
Incarico professionale	4	4
in prova	4	1
Dirigenza Sanitaria Non Medica	59	55
Struttura Complessa	1	2
Struttura Semplice Dipartimentale	0	0
Struttura Semplice	1	1
Alta Specializzazione Aziendale/dipartimentale	6	5
Alta Specializzazione di UOC	11	9
Incarico professionale	6	10
Incarico di Base	31	26
in prova	3	2
Totale incarichi area della dirigenza	451	436

Area del Comparto

INCARICHI DI FUNZIONE IN ESSERE 2023				
PTA	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	Funzione organizzativa	elevata	5
DAPSS	AREA PROF. SALUTE FUNZION. P.San.Riabili	Funzione organizzativa	media	4
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof. San.Ost.	Funzione organizzativa	media	3
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Infer	Funzione organizzativa	elevata	6
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Infer	Funzione organizzativa	media	39
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.San.Prev.	Funzione organizzativa	elevata	1
	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Prof.tecn.san	Funzione organizzativa	media	4
Totale incarichi area del comparto				62

Considerato il CCNL 2019/2021 l'Azienda ha proceduto alla nuova mappatura degli incarichi di funzione che di seguito si riporta:

AREA	TIPOLOGIA INCARICO	COMPLESSITA'	AFFERENZA PTA	AFFERENZA DAPSS
ELEVATA QUALIFICAZIONE	POSIZIONE		2	1
PROFESSIONISTI DELLA SALUTE	FUNZIONE ORGANIZZATIVA	ELEVATA	4	9
		MEDIA	4	66
	FUNZIONE PROFESSIONALE	ELEVATA		
		MEDIA	7	22
ASSITENTI	FUNZIONE PROFESSIONALE	ELEVATA	4	
		MEDIA	3	
		BASE	3	
OPERATORI	FUNZIONE PROFESSIONALE	ELEVATA	1	
		MEDIA	2	7
		BASE	4	
Totale			34	105

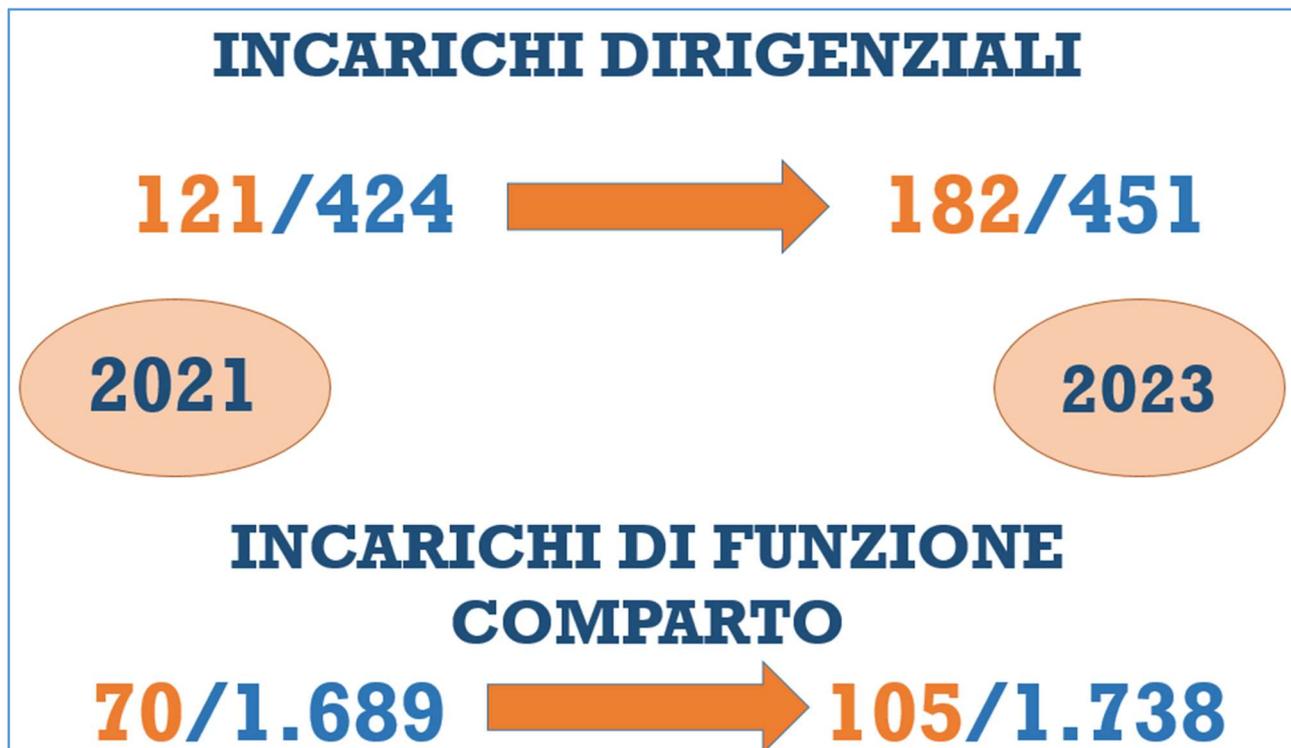


Figura 9 Raffronto incarichi 2021-2023

Orientamento ed inserimento del personale neoassunto

L'ASST fornisce al personale neoassunto le informazioni necessarie a garantire il rispetto delle norme riguardanti la prevenzione, protezione, sorveglianza sanitaria e sicurezza, nonché alcune informazioni essenziali relative all'organizzazione aziendale e alle politiche per la qualità. La fase di accoglienza da molti anni è ben codificata attraverso l'utilizzo di protocolli di inserimento ed affiancamento del personale neo-assunto da parte di personale esperto.

Lo sportello di sostegno psicologico per i propri collaboratori

L'azienda offre una possibilità di accesso ad una presa in carico psicologica che possa contribuire al benessere dei propri collaboratori prevenendo condizioni di possibile burnout.

Il premio gentilezza

Nell'arco di quest'anno la Direzione Strategica ha istituito il "premio gentilezza" per gli operatori che si sono distinti per gentilezza, umiltà e disponibilità sia verso gli utenti che verso i collaboratori.

Attraverso da un lato un questionario on-line in cui ogni operatore in modo anonimo poteva esprimere la sua segnalazione verso un collega particolarmente premuroso e gentile e dall'altro attraverso

le segnalazioni di encomi particolarmente significati pervenuti da parte di utenti, sono stati individuati e premiati 47 operatori per la dedizione e l'impegno profuso, in una apposita cerimonia.



Figura 10 Conferimento premio gentilezza 2023

Riconoscimento per i collaboratori prossimi alla pensione

Un'altra consuetudine dell'Azienda è quella di riconoscere e salutare tutti i collaboratori che hanno raggiunto l'età pensionabile. Il riconoscimento vuole sottolineare la dedizione profusa nella loro attività quotidiana. Nel 2023, il riconoscimento è stato consegnato a 76 operatori.

Smart Working o Lavoro Agile

L'ASST intende il lavoro agile come azione positiva e strumento di cambiamento da sviluppare e contestualizzare al meglio anche rispetto alle potenzialità che è in grado di esprimere riguardo alle misure di conciliazione vita e lavoro.

Con l'adozione del Regolamento sul lavoro agile ha inteso perseguire in concreto una serie di azioni da offrire al proprio personale dipendente per cercare di coniugare le esigenze familiari e personali in termini di miglioramento della qualità della vita, con quelle sempre più crescenti della Pubblica Amministrazione di razionalizzare i costi di gestione, logistici e strutturali.

La diffusione di modelli che conciliano i tempi del lavoro con quelli della famiglia sono utili non solo al miglioramento della qualità della vita del lavoratore, ma anche come potenziamento del sistema informale di protezione in sinergia ai programmi di sviluppo della rete di cura e del prendersi cura, nella logica di consentire all'Azienda un miglioramento sotto il profilo qualitativo e di economia delle risorse da liberare per nuovi servizi sanitari e socio sanitari.

L'idea fondamentale è il miglioramento della salute dei cittadini attraverso la valorizzazione di tutte le componenti e di tutte le risorse anzitutto interne.

Il Regolamento che l’Azienda ha redatto in condivisione con le Organizzazioni Sindacali, il Comitato Unico di Garanzia e l’Organismo Paritetico per l’Innovazione, è coerente con quanto previsto dalla Legge 81/2017, dall’art. 24 della Legge 124/2015 e dalla Direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri “Linee Guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.

Durante il COVID, in applicazione della normativa che si è susseguita, l’Azienda è ricorsa al lavoro agile definito «emergenziale», in deroga all’accordo individuale e alla previsione di lavoro per obiettivi, individuati e misurabili. Nell’occasione è emersa la fattibilità per alcune attività professionali che hanno l’approccio con l’utente e che sembravano escluse, in realtà sono praticabili.

Il dettaglio degli interventi normativi ha fatto pensare che il Lavoro Agile trovasse disciplina solo in legge e non ci fosse spazio per la contrattazione collettiva in questo istituto. La contrattazione invece è intervenuta, infatti nel nuovo CCNL 2019-2021 del comparto sanità, sottoscritto in data 02/11/2022, il Titolo VI - dedicato al LAVORO A DISTANZA - disciplina tra l’altro all’art.76 il lavoro agile.

Questo chiaro segnale della volontà pattizia di introdurre l’istituto e mantenerlo

anche dopo la fase di ricorso massiccio al così detto «lavoro agile emergenziale», si coniuga con la volontà Aziendale di considerare il lavoro agile come una delle possibilità di gestione della prestazione lavorativa.

È’ auspicabile:

- prevedere una flessibilità organizzativa che può comportare una revisione dell’attuale settimana lavorativa nonché degli orari giornalieri o settimanali di lavoro;
- continuare a garantire la sicurezza degli ambienti di lavoro al personale che opera in presenza invitando tutti ad effettuare, qualora non ancora fatto, le opportune verifiche con il Servizio Prevenzione e Protezione;
- alla luce dell’esperienza maturata durante il periodo dell’emergenza e dalla rivalutazione dello SW da parte di alcuni Responsabili, è opportuno attivare una nuova mappatura delle attività.

PERSONALE DIPENDENTE Smart Working/ Lavoro Agile	2023	Giorni	2022	Giorni
Comparto - Sanitario	1	112	2	163
Comparto - Tecnico Amministrativo	11	984	14	915
Dirigenza - Medica				
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa				
Dirigenza Sanitaria Non Medica	1	140	1	48
Totale complessivo	13	1236	17	1126

Tabella 2 Dipendenti in Smart Working 2022-2023

Congedi obbligatori e congedi parentali

In continuità con le iniziative volte a favorire il benessere dei lavoratori, vi è anche la modifica delle modalità di accesso per i genitori al congedo parentale e per il padre al congedo obbligatorio. Nel corso del 2022, infatti, sono state recepite le nuove disposizioni del D.Lgs 30 giugno 2022 n.105, della Circolare n.122/2022 del 27 ottobre 2022 dell’INPS e delle direttive europee, volte a migliorare l’equilibrio tra attività lavorativa e

vita familiare, prevedendo una maggiore condivisione delle responsabilità. Sono state acquisite nuove indicazioni operative in merito al congedo parentale, il quale, in attuazione al D. Lgs. 105/2022, vede aumentare il limite massimo dei periodi di congedo parentale indennizzati dei lavoratori dipendenti, portandolo da sei mesi a nove mesi totali. Il decreto legislativo in questione ha altresì aumentato l’arco temporale in cui è

possibile fruire del congedo parentale indennizzato, portandolo dai 6 anni di vita del figlio (o dall'ingresso in famiglia in caso di adozione o affidamento) agli attuali 12 anni.

Inoltre, il medesimo decreto, introduce l'articolo 27-bis al Capo IV del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151 (Testo unico genitorialità), che prevede il "Congedo di paternità obbligatorio", tutela che da ora è applicabile anche ai dipendenti pubblici, riconoscendo al padre lavoratore, dai due mesi precedenti la data presunta del parto ed entro i cinque mesi successivi, la possibilità di astenersi dal lavoro per un periodo di dieci giorni lavorativi, utilizzabili anche in via non continuativa.

Il «Congedo di paternità obbligatorio» viene distinto dal «Congedo di paternità alternativo», già riconosciuto nei casi previsti

dall'articolo 28 del D.Lgs. 151/01, la cui disciplina è rimasta immutata.

Per le donne che rientrano dalla maternità, se dedicate all'assistenza diretta, l'ASST valuta opportune ricollocazioni in ambiti meno gravosi quali ambulatori o Day Hospital per agevolare la conciliazione tra attività professionale e vita familiare.

L'Azienda, con Regolamento Aziendale in materia di rapporto di lavoro a tempo parziale, ha previsto la possibilità, alle donne che rientrano dalla maternità, di partecipare all'avviso annuale di concessione del rapporto di lavoro a part time, individuando, tra le motivazioni di maggiore priorità, la necessità di gestire figli di età inferiore ai 13 anni.

La misurazione della crescita del capitale umano

L'Azienda si è dotata da anni di adeguate metodologie e sistemi di valutazione in grado di misurare sia il livello di raggiungimento degli obiettivi identificati che la competenza acquisita. La finalità della valutazione è fotografare il livello di crescita ottenuto e pianificare il suo successivo sviluppo.

I principi ispiratori del sistema di valutazione aziendale sono:

- trasparenza dei criteri usati, oggettività delle metodologie adottate ed obbligo di motivazione della valutazione espressa;
- informazione adeguata e coinvolgimento del collaboratore valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio nella fase valutativa di prima e seconda istanza;
- diretta conoscenza dell'attività del collaboratore valutato da parte del soggetto che in prima istanza effettua la proposta di valutazione sulla quale l'organismo di verifica è chiamato a pronunciarsi;
- distinzione dei soggetti che valutano in prima ed in seconda istanza;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano intellegibile il contenuto e trasparente il rapporto con i sistemi premianti e di carriera collegati;
- garanzia dell'intervento nell'ambito del contraddittorio nella fase di seconda istanza, sia del valutato che del valutatore di prima istanza. Il valutato ha facoltà di essere assistito, nel contraddittorio di seconda istanza, da persona di sua fiducia.

La performance individuale

Per l'Area della Dirigenza, la valutazione della performance individuale verte su ambiti a carattere tecnico-

professionale, relazionale-comportamentale od anche gestionale manageriale, in relazione al ruolo organizzativo agito dal valutato, che

trovano compiuta espressione all'interno delle schede di valutazione individuali. I diversi ambiti di valutazione vengono correlati al ruolo organizzativo del dirigente e concorrono alla formulazione di un giudizio complessivo sul suo operato. Le aree, coincidenti con gli ambiti valutativi, sono le seguenti:

- area della capacità gestionale,
- area dei compiti organizzativi,
- area delle competenze professionali,
- area degli obiettivi specifici.

Per l'area del Comparto gli ambiti valutativi hanno riguardato la prestazione individuale di lavoro e cioè il contributo dato dalla persona nell'arco di tempo considerato. Per individuare con chiarezza le attese dell'azienda in merito alle prestazioni di lavoro sono utilizzate schede di valutazione diverse distinte per gruppi di profili professionali ed una, specifica, per la valutazione dei dipendenti titolari di posizioni organizzative. I

diversi ambiti di valutazione vengono correlati ai diversi gruppi di profili professionali. Di seguito le aree coincidenti con gli ambiti valutativi presenti nelle schede di valutazione e su cui verte la valutazione della performance individuale:

- area delle capacità/conoscenze/esperienze richieste ai profili professionali;
- area delle competenze richieste intese come saperi/competenze/comportamenti ritenuti necessari per svolgere una determinata attività professionale.

Il processo di valutazione della performance individuale relativo all'anno 2022, l'unico disponibile al momento della pubblicazione di questo documento, è stato particolarmente orientato verso il contributo dei singoli professionisti al piano di ripresa delle attività, allo smaltimento delle liste di attesa e all'implementazione del nuovo assetto organizzativo.

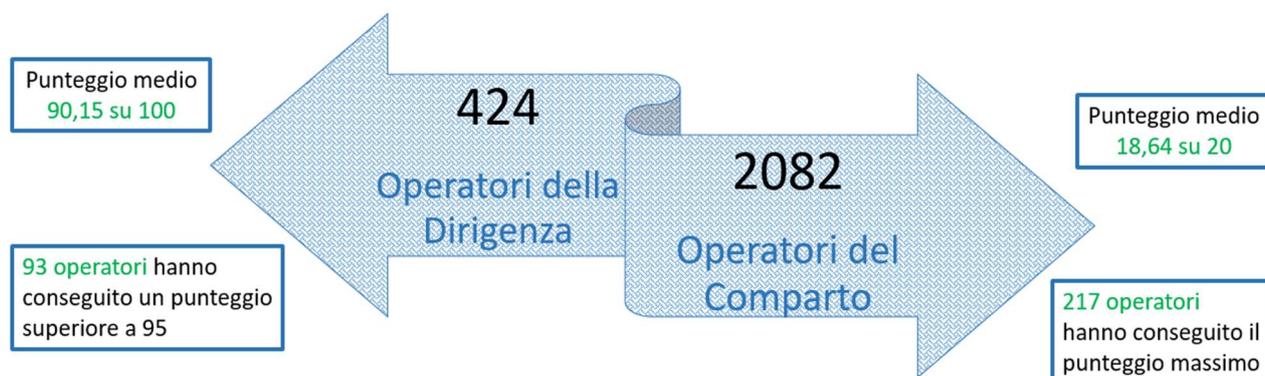


Figura 11 Valutazione delle performance dei dipendenti

La formazione orientata alla cultura della cura

4 ISTRUZIONE
DI QUALITÀ



10 RIDURRE LE
DISUGUAGLIANZE



La formazione come leva di sviluppo e valorizzazione del personale

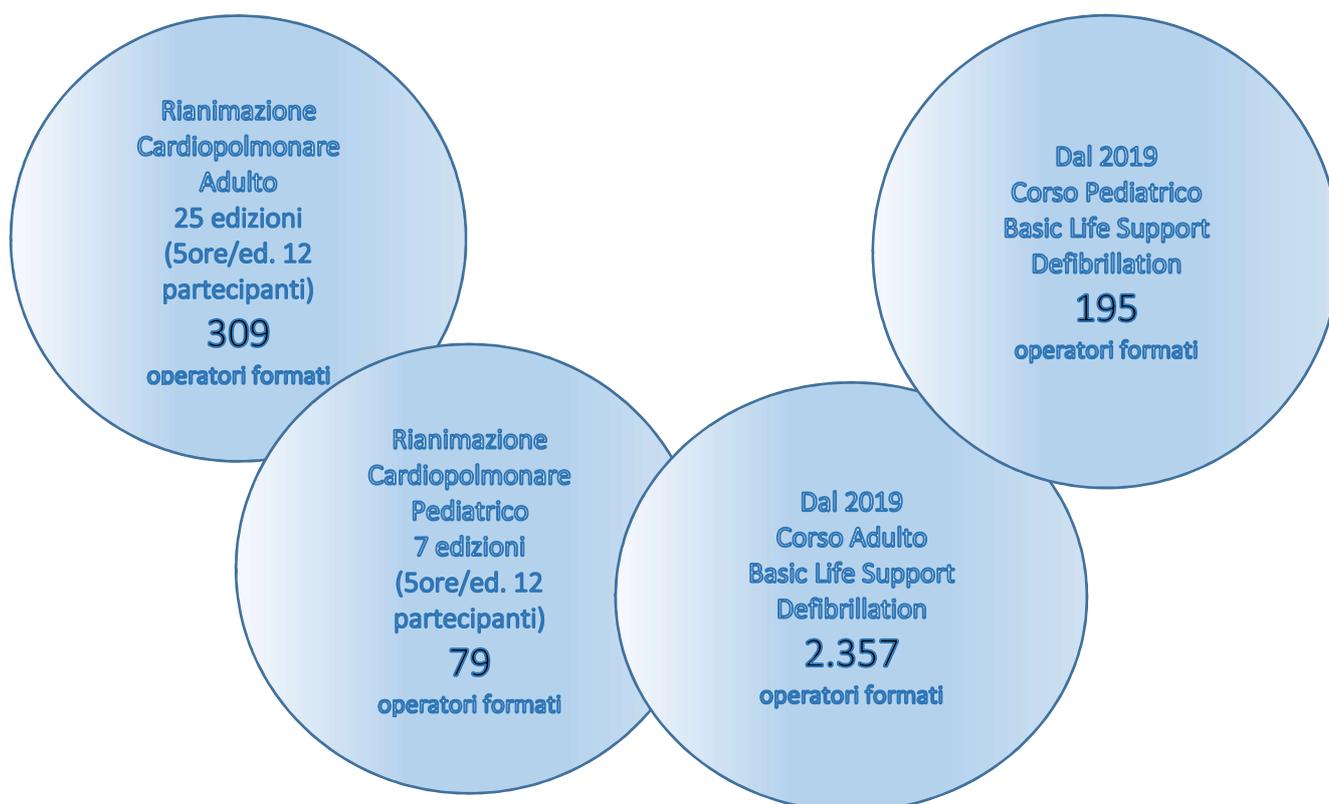
L'azienda riconosce l'attività formativa come un pilastro del cambiamento.

PERSONALE DIPENDENTE	<i>al 30/11/2023 ore di formazione</i>	<i>anno 2022 ore di formazione</i>
Comparto - Sanitario	39.014	44.994
Comparto - Tecnico Amministrativo	4.611	4.359
Dirigenza - Medica	15.010	12.755
Dirigenza - Professionale Tecnica Amministrativa	595	216
Dirigenza Sanitaria Non Medica	3.254	2.981
Totale complessivo	62.483	65.305

Tabella 3 Ore di formazione in presenza e a distanza erogata nel 2023

La formazione per la Rianimazione Cardiopolmonare

L'iniziativa ha lo scopo di assicurare la formazione sulla rianimazione cardiopolmonare di tutti gli operatori sanitari coinvolti nell'assistenza diretta ai pazienti. La pianificazione è su base annuale e coinvolge tutte le figure professionali nei diversi siti dell'ASST.



Questo tipo di formazione ritenuta obbligatoria per gli operatori assicura la necessaria assistenza dei pazienti, nel caso in cui possa insorgere un arresto cardiocircolatorio. La catena della sopravvivenza determina che le azioni messe in atto da subito, in attesa del sopraggiungere del soccorso avanzato, aumentino la possibilità di sopravvivenza e di riduzione degli esiti negativi sul paziente.

La forte integrazione con il mondo universitario

L'integrazione tra le finalità del servizio sanitario regionale, attraverso l'erogazione dei servizi dell'ASST, e le altre finalità istituzionali dell'Azienda tese al miglioramento della qualità ed efficacia delle prestazioni, rappresenta un fondamentale principio funzionale ed organizzativo.

Tale assunto si declina nello stretto legame sussistente tra l'attività assistenziale propria delle strutture sanitarie e sociosanitarie e le attività di formazione e ricerca che trovano nell'assistenza al paziente il loro punto di partenza e di ritorno.

Il principio fondamentale che governa tale rapporto tra l'Azienda e l'Università coincide con il riconoscimento dell'inscindibilità dei rapporti formativi tra attività clinica e l'obbligo di rendere disponibile la casistica per la formazione degli studenti universitari.

Per questo motivo, la ASST Bergamo Est, riconosce l'importanza di tale relazione ed è orientata in modo deciso nella costruzione di rapporti con il mondo accademico, allo scopo di assicurare una virtuosa sinergia con il territorio dell'ASST e con il mondo accademico lombardo per garantire diffusione delle conoscenze e scambio di esperienze.

In tale ambito si colloca la sottoscrizione di un accordo quadro con l'Università di Bergamo per lo sviluppo di una collaborazione strategica nell'ambito delle attività di orientamento, formazione, ricerca, consulenza, trasferimento e valorizzazione di tecnologie e conoscenze.

La cooperazione si realizza attraverso:

- la costituzione di uno spazio comune di ricerca presso le strutture della ASST;
- lo svolgimento di attività di collaborazione scientifica su progetti specifici di interesse comune;
- la partecipazione a bandi di ricerca competitiva;
- lo svolgimento di attività di supporto alla didattica universitaria;
- lo svolgimento di tirocini professionalizzanti e pratico valutativi per l'abilitazione alla professione di psicologo;
- la collaborazione per lo svolgimento di attività di formazione dei dottorandi.

La formazione dei medici specializzandi

Con il mondo accademico lombardo l'Azienda ha attivato accordi per la formazione di medici specializzandi in differenti specialità.

Università degli Studi di Milano

Farmacia Ospedaliera
Chirurgia Generale
Igiene e Medicina Preventiva
Radiodiagnostica
Neuropsichiatria Infantile

Università degli Studi di Milano Bicocca

Ortopedia e Traumatologia
Ostetricia e Ginecologia
Medicina e Fisica Riabilitativa
Patologia Clinica e Bioclinica
Igiene e medicina preventiva
Medicina di comunità e Cure
Primarie
Scuola Medicina Interna

Università degli Studi di Brescia

Anestesia e Rianimazione
Urologia
Oncologia
Otorinolaringoiatria
Malattie apparato cardiovascolare
Geriatrics

Università Vita Salute San Raffaele

Pediatria
Malattie Apparato Digerente
Psichiatria
Anatomia Patologica

Università Humanitas

Medicina d'Emergenza Urgenza

Dal 2019

158

studenti di Medicina
Università degli Studi
di Brescia

Dal 2019

15

studenti di Medicina
Università degli Studi
di Milano Bicocca

Dal 2019

203

medici
specializzandi

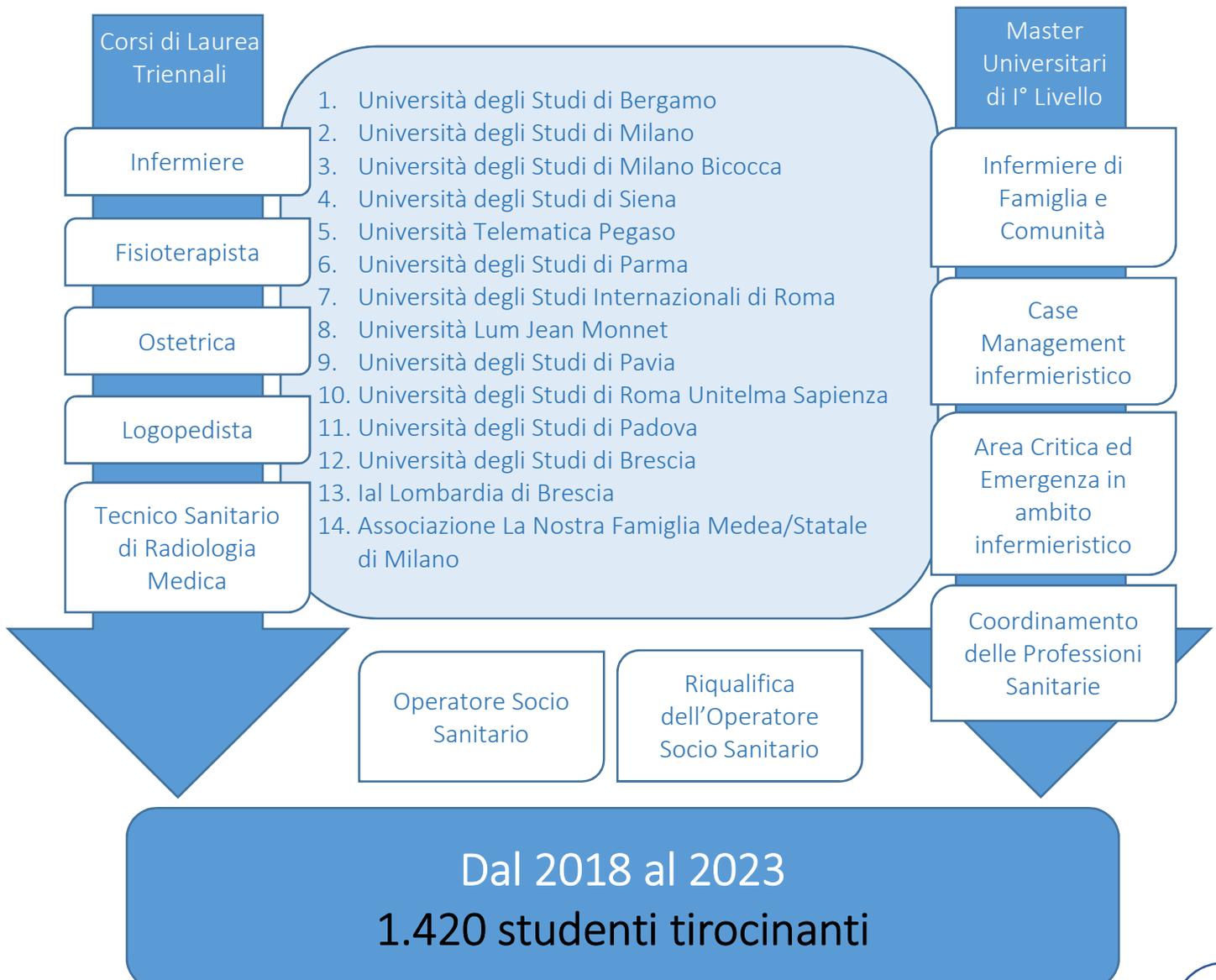
Attivazione Corso di Laurea in Infermieristica

Con l'Anno Accademico 2023-2024 è stato attivato il Corso di Laurea in Infermieristica, sezione staccata dell'Università degli Studi di Brescia, presso la nuova sede decentrata di Alzano Lombardo, grazie anche alla collaborazione dell'Università degli Studi di Bergamo e della Conferenza dei Sindaci del Distretto Est.

Le iscrizioni hanno registrato la saturazione dei 30 posti disponibili, in controtendenza con il dato nazionale che ha visto un calo delle iscrizioni e una non copertura completa dei posti messi a bando.

Accoglienza Tirocini Universitari delle Professioni Sanitarie

Da anni, l'Azienda si presenta come polo attrattivo per la formazione sul campo degli studenti che frequentano i corsi di laurea delle professioni sanitarie. Le convenzioni riguardano molteplici università e profili professionali.



La vision della Direzione Strategica

La Direzione Generale ogni anno propone un evento formativo rivolto alle figure apicali dell'Azienda come Direttori e Coordinatori del settore sanitario, amministrativo e tecnico.



Quest'anno, nello splendido scenario del Monastero di Astino a Bergamo, il tema approfondito riguardava "La dimensione organizzativa nelle aziende sanitarie: relazioni, competenze e responsabilità", evidenziando l'importanza del capitale umano come imprescindibile nelle organizzazioni sanitarie complesse.

Figura 12 Convegno La dimensione organizzativa nelle aziende sanitarie: relazioni competenze e responsabilità

La relazione con gli utenti e il nostro territorio



Il ruolo delle Associazioni di volontariato

L'Azienda vanta una storica collaborazione con il mondo del volontariato, le cui finalità si ispirano alla partecipazione dello stesso alla qualificazione del servizio sanitario e sociosanitario erogato, attraverso il sostegno dei pazienti e dei loro familiari, il sostegno alle azioni divulgative e di educazione sanitaria. Nella logica del Community building e della co-progettazione, il volontariato, pur mantenendo la sua autonomia, si integra in tutti gli ambiti dell'Azienda con

un'organizzazione strutturata per un supporto trasversale alle attività ospedaliere e territoriali, in modo da fornire una risposta più efficiente ed efficace ai numerosi bisogni dei cittadini e delle loro famiglie. Solidarietà, attenzione e prossimità caratterizzano la preziosa presenza dei volontari nelle diverse strutture, portando informazioni, orientamento o semplicemente conforto a tutti i nostri utenti in stretta collaborazione con il lavoro dei nostri operatori sanitari.

Le principali associazioni di volontariato

- Associazione Amici Oncologia
- Associazioni Centro Aiuto alla Vita
- Associazione Cuore di Donna
- Associazione Salute Donna
- Associazione Volontari Ospedalieri (AVO)
- Associazioni Volontari Italiani del Sangue (AVIS)
- Associazione Volontari Donatori Sangue (AVDS)
- Club Alpino Italiano (CAI)
- Federazione Italiana Associazioni Donatori Sangue Bergamo (FIDAS)
- Libera Associazione Donatori Sangue Acerbis (LADS)
- Libera Associazione Volontari Sangue (LAVS)
- Fondazione Grizzly – Volontari per i bambini

Rapporto con Comuni

La legge regionale n. 22 del 2021, modificando la legge regionale n. 33 del 2009, ha trasformato il precedente assetto di rappresentanza politica fra enti locale e istituzioni sanitarie, in favore della maggiore prossimità territoriale creando una diretta relazione fra l'ASST e, attraverso i propri rappresentanti, i Comuni afferenti al proprio territorio.

L'insieme dei **103 comuni** afferenti all'area Est della provincia di Bergamo compongono la Conferenza dei Sindaci dell'ASST, come un nuovo organismo istituzionale dell'Azienda con la funzione di rappresentare la voce di ciascun cittadino.



Figura 13 Logo della Conferenza dei Sindaci dell'ASST Bergamo Est

La Conferenza che si riunisce mediamente almeno una volta all'anno, fra le sue funzioni ha l'individuazione di un **Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci** a cui affida il compito di:

- formulare proposte per l'organizzazione della rete di offerta territoriale e dell'attività socio sanitaria e socioassistenziale;
- partecipare alla verifica dell'attuazione dei programmi e dei progetti di competenza dell'ASST;
- promuovere l'integrazione delle funzioni sociali con quelle sanitarie e sociosanitarie;
- esprimere parere obbligatorio sul Piano di Sviluppo Territoriale triennale predisposto dall'ASST che definisce la domanda di salute territoriale, la programmazione e la progettazione dei servizi erogativi;



Figura 14 Componenti del Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci dell'ASST Bergamo Est

Il **Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci** nell'anno 2023 si è riunito 10 volte discutendo molteplici tematiche, apportando contributi, confronto e collaborazione nella soluzione dei differenti aspetti dell'offerta sanitaria, socio-sanitaria e sociale.

La rappresentanza politica, espressione diretta dei cittadini, ha partecipato ai diversi **incontri pubblici istituzionali dell'ASST** nelle inaugurazioni di nuove strutture o macchinari di ultima generazione fino alla promozione di alcune particolari giornate come quella di sensibilizzazione della consapevolezza sull'autismo, della Salute Mentale o la campagna di prevenzione dei tumori della pelle.

10 Consigli di Rappresentanza

11 Incontri con i Sindaci negli Ambiti

14 Incontri pubblici istituzionali

Nel 2023, l'interlocuzione fra ASST e Comuni si è inoltre sviluppata attraverso **incontri in ciascuno dei sette Ambiti Territoriali** del territorio di propria afferenza in cui la Direzione Strategica ha presentato ai Sindaci le linee di sviluppo programmatiche dell'anno in corso e del 2024.

Reclami pervenuti e risolti

L'Azienda attraverso l'ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) garantisce trasparenza, partecipazione e tutela dei diritti del cittadino che avviene anche attraverso la raccolta delle segnalazioni di reclami provenienti dagli utenti. In particolare questa attività concede un feedback prezioso e un'opportunità di miglioramento dei servizi offerti.

Le comunicazioni che gli utenti possono avere con gli Uffici Relazioni con il Pubblico (URP) avvengono tramite telefono, posta elettronica, posta ordinaria o colloquio diretto nelle differenti sedi distribuite nelle proprie strutture. Il reperimento degli indirizzi e-mail e dei recapiti telefonici istituzionali sono disponibili sul sito Internet aziendale.

Dal punto di vista operativo, per ogni segnalazione, l'utente viene informato

relativamente alle tempistiche di risposta (massimo 15 giorni lavorativi) e viene aperta un'analisi interna al fine di rilevare le criticità e mettere in atto azioni correttive mirate al miglioramento dei processi aziendali.

I reclami vengono raccolti e classificati all'interno di appositi database elettronici che permettono annualmente al responsabile dell'URP di predisporre un report di andamento e di analisi dei reclami ricevuti che viene sottoposto alla Direzione Strategica e condiviso con gli stakeholder.

Nel corso del 2022 l'Azienda ha ricevuto e gestito 200 reclami; il rapporto tra reclami e numero dei ricoveri ospedalieri è pari a 0.0085, valore che risulta in linea con quello dell'anno precedente. Per l'anno 2023 il rapporto reclami/ricoveri aggiornato a settembre è pari a 0.0072

Encomi

Gli encomi sono un importante strumento in quanto possono fornire indicazioni su quali sono i punti di forza e possono aiutare l'azienda a migliorare la propria performance: il loro monitoraggio è utile al fine di identificare i fattori che contribuiscono alla soddisfazione degli utenti.

Nel corso del 2022 ASST Bergamo Est ha ricevuto 108 encomi; il rapporto tra encomi e numero di ricoverati è risultato pari a 0.0046, valore che risulta in decremento rispetto all'anno precedente (0.0059 il rapporto encomi/ricoverati registrato nel 2021).

Per l'anno 2023 il rapporto encomi/ricoveri aggiornato a settembre è pari a 0.0061, in incremento rispetto all'anno

precedente. Significativo è il numero degli encomi rivolti al personale medico, che ammontano al 84% rispetto al totale.

Il livello di soddisfazione dei nostri utenti

Monitorare la qualità percepita dai nostri utenti ci permette di orientare scelte strategiche, gestionali e organizzative. Questa attività è svolta dall'Ufficio Relazione con il Pubblico coadiuvato da Direttori, Coordinatori, personale sanitario ed amministrativo delle strutture, con il coinvolgimento delle Direzioni Mediche dei Presidi Ospedalieri e dei referenti della Direzione delle Professioni Sanitarie e Sociali.

Periodicamente i Direttori e Coordinatori di ciascuna struttura condividono i risultati delle rilevazioni a tutti i loro collaboratori, in modo da analizzare i punti di forza e le criticità emersi.

Il processo si conclude con l'elaborazione di un piano di miglioramento per risolvere le criticità emerse.

Rilevazioni di Customer Satisfaction svolte nel 2023:

STRUTTURA	PERIODO
Reparti di Medicina, Chirurgia, Ostetricia e Ginecologia, Pediatria-Nido, Oncologia, Otorinolaringoiatria, Ortopedia e Traumatologia, Urologia, Oculistica, Neurologia, Cardiologia, Riabilitazione, Neonatologia degli ospedali di Seriate, Alzano, Lovere, Piario. <i>Progetto in collaborazione con UNIBG</i>	II° semestre 2023
Poliambulatori - Seriate, Alzano, Piario, Lovere, Gazzaniga, Calcinante	II° semestre 2023
Ambulatori Cardiologia Seriate e Alzano - Sperimentazione Rilevazione Digitale.	Giugno
Ambulatori vaccinali di Trescore, Clusone, Grumello, Gazzaniga, Seriate, Lovere e Sarnico. Accompagnatori di minori e adolescenti. <i>Progetto in collaborazione con UNIBG</i>	II° semestre 2023
Ambulatorio TAO	Settembre - Ottobre
Pronto Soccorso	Settembre
Consultori	Novembre - Dicembre
Psichiatria	Giugno
UONPIA	Maggio
Sportelli Amministrativi Distretto	II° semestre 2023
Telemedicina	Continuativa tutto l'anno
Ostetricia - puerperio	Continuativa tutto l'anno
Ginecologia	Continuativa tutto l'anno
Percorso Nascita	Continuativa tutto l'anno
Nuovo Sito Internet	Dicembre

Sulla base dei principi della digitalizzazione e della eco sostenibilità, il 2023 è stato l'anno dell'introduzione della modalità di rilevazione digitale tramite QR code.

In un progetto sperimentale di rilevazione della Customer Satisfaction finalizzato ad analizzare la propensione all'utilizzo di modalità digitali da parte degli utenti che per

motivi anagrafici sono meno avvezzi alla tecnologia, presso gli Ambulatori di Cardiologia di Seriate ed Alzano, la modalità cartacea è risultata essere ancora la preferita dagli utenti con età superiore a 50 anni. Gli utenti con età inferiore ai 50 anni invece, pur esprimendo giudizi di minor soddisfazione, hanno utilizzato maggiormente la modalità digitale.

La mediazione culturale

L'ASST assicura alle persone che hanno una cultura diversa da quella italiana, attraverso la figura del mediatore culturale, il servizio di interpretariato linguistico-culturale, anche favorendo l'avvicinamento agli usi e costumi italiani. In particolare, i mediatori culturali operano a beneficio delle famiglie straniere e forniscono un supporto informativo agli operatori sanitari in merito alle abitudini culturali correlate ai Paesi da cui le famiglie stesse provengono, così anche supportando nell'individuazione e nella soddisfazione delle loro specifiche esigenze.

La mediazione culturale viene offerta con due modalità: un servizio telefonico in oltre 100 lingue accessibile gratuitamente mediante un numero verde direttamente da ciascuna struttura dell'Azienda tutti i giorni a qualsiasi ora e un servizio in presenza, erogato da una Cooperativa di servizi programmabile su appuntamento.

Attualmente, da inizio anno fino al primo dicembre 2023 si registra l'effettuazione di 69 interventi telefonici, il 15% in più rispetto all'intero 2022, durante il quale sono invece stati effettuati 60 interventi in totale. Il 58% delle mediazioni telefoniche nell'anno corrente sono state richieste al fine di agevolare la comunicazione tra i professionisti sanitari dei reparti di "Ostetricia e Ginecologia" e "Sala Parto" e pazienti stranieri.

Le lingue richieste sono state oltre 20; gli idiomi maggiormente richiesti per quest'anno sono risultati l'arabo (16%) e il panjabi, (31%) per le mediazioni in presenza; l'urdu (12%), l'indiano (10%) e il panjabi (12%) per le mediazioni telefoniche.

Le mediazioni in presenza da inizio anno fino a ottobre 2023 sono state 307, in particolare sul Territorio, specificatamente nel contesto psichiatrico.

La comunicazione e la condivisione delle informazioni

L'Azienda cura i processi di comunicazione esterna per offrire ai propri Interlocutori un'informazione chiara, validata e autorevole. Ricerca ed elabora notizie, iniziative e propone azioni di comunicazione in linea con gli obiettivi aziendali.

Il Target della comunicazione rivolta all'esterno è principalmente rappresentato dai cittadini-pazienti-utenti, il gruppo più numeroso ed eterogeneo dei destinatari della comunicazione sanitaria. L'Azienda ritiene indispensabile, a seconda di ciò che si vuole comunicare e dei canali utilizzati, individuare sottogruppi più omogenei per caratteristiche demografiche, sanitarie, sociosanitarie e identificare i bisogni informativi percepiti.

I bisogni di comunicazione del cittadino comprendono tra le tante necessità:

- il bisogno di personalizzazione e umanizzazione: facilità di prenotazione e di adempimenti amministrativi, continuità dell'assistenza;
- il diritto all'informazione: informazione sui servizi offerti e indagini di soddisfazione, informazione sanitaria;
- la relazione con gli operatori professionali, aziende sanitarie, istituti di ricerca, professioni specifiche dell'ambito sanitario, ordini professionali, farmacisti, società scientifiche, ecc. Il bisogno di comunicazione riguarda l'agevole comprensione delle indicazioni/informazioni aziendali in un'ottica di scambio e coinvolgimento attivo;
- il coinvolgimento dei portatori di interessi della comunità (stakeholder), rilevanti in vista del raggiungimento degli obiettivi prefigurati e leve fondamentali di trasmissione dei messaggi di comunicazione (enti locali, associazioni di cittadini, ordini professionali, associazioni di categoria, sindacati, ecc.);
- l'utilizzo dei media e dei social: costituiscono insieme agli altri media tradizionali come carta stampata, tv, radio, un mezzo di diffusione delle informazioni ormai imprescindibile.

La dimensione comunicativa è ritenuta dalla Direzione Strategica un elemento fondamentale. Nel 2023 la presenza dell'ASST sui media locali e nazionali ha registrato un aumento del 25% rispetto all'anno precedente con la pubblicazione di interviste, eventi, iniziative ospedaliere e territoriali.

Il sito internet istituzionale dell'ASST

Nel 2023, lasciata alle spalle la fase della pandemia, il sito web ha continuato a svolgere un ruolo importante nell'informare e orientare gli utenti registrando più di 250.000 visite.

L'ASST è presente sui social network per diffondere contenuti validati in materia di salute. Mira anche a consolidare e ad allargare la comunità dei propri interlocutori, amici e sostenitori.

I social media

I Social Media rivestono un ruolo importante di comunicazione verso gli utenti. Di seguito i dati relativi all'anno 2023.

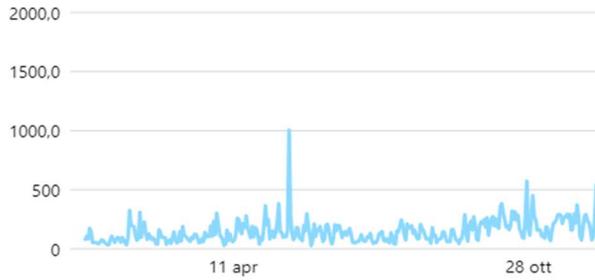
Durante quest'anno si è evidenziato un incremento graduale su tutte le piattaforme media aziendali, in particolare ha avuto una significativa crescita il numero di accessi tramite LinkedIn pari al 80% rispetto all'anno precedente.



Visite

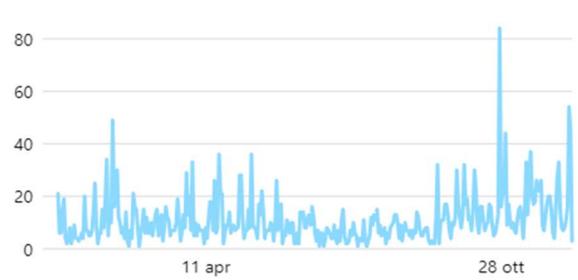
Visite su Facebook ⓘ

51.517 ↑ 208,9%



Visite al profilo Instagram ⓘ

3872 ↑ 73,2%



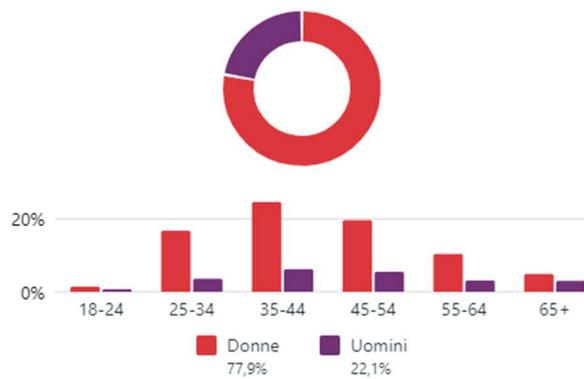
Follower di Facebook ⓘ

5261

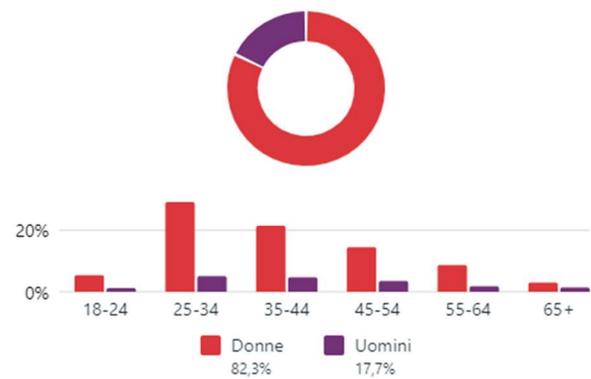
Follower di Instagram ⓘ

768

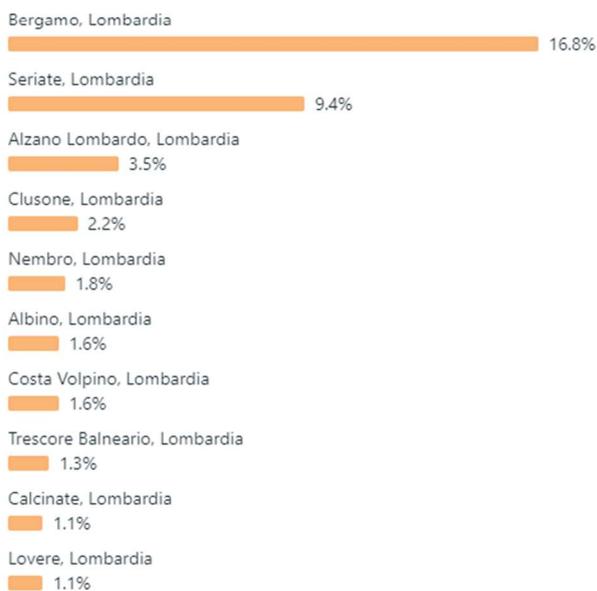
Età e genere ⓘ



Età e genere ⓘ



Città principali



Città principali

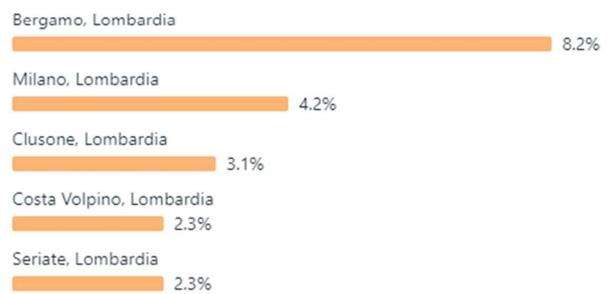


Figura 15 Stratificazione utenti Facebook e Instagram per età, genere e luogo



L'impronta ecologica dei servizi sanitari



7 ENERGIA PULITA
E ACCESSIBILE

9 IMPRESE,
INNOVAZIONE
E INFRASTRUTTURE

11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI

13 LOTTA CONTRO
IL CAMBIAMENTO
CLIMATICO

6 ACQUA PULITA
E SERVIZI
IGIENICO-SANITARI

I nostri consumi energetici

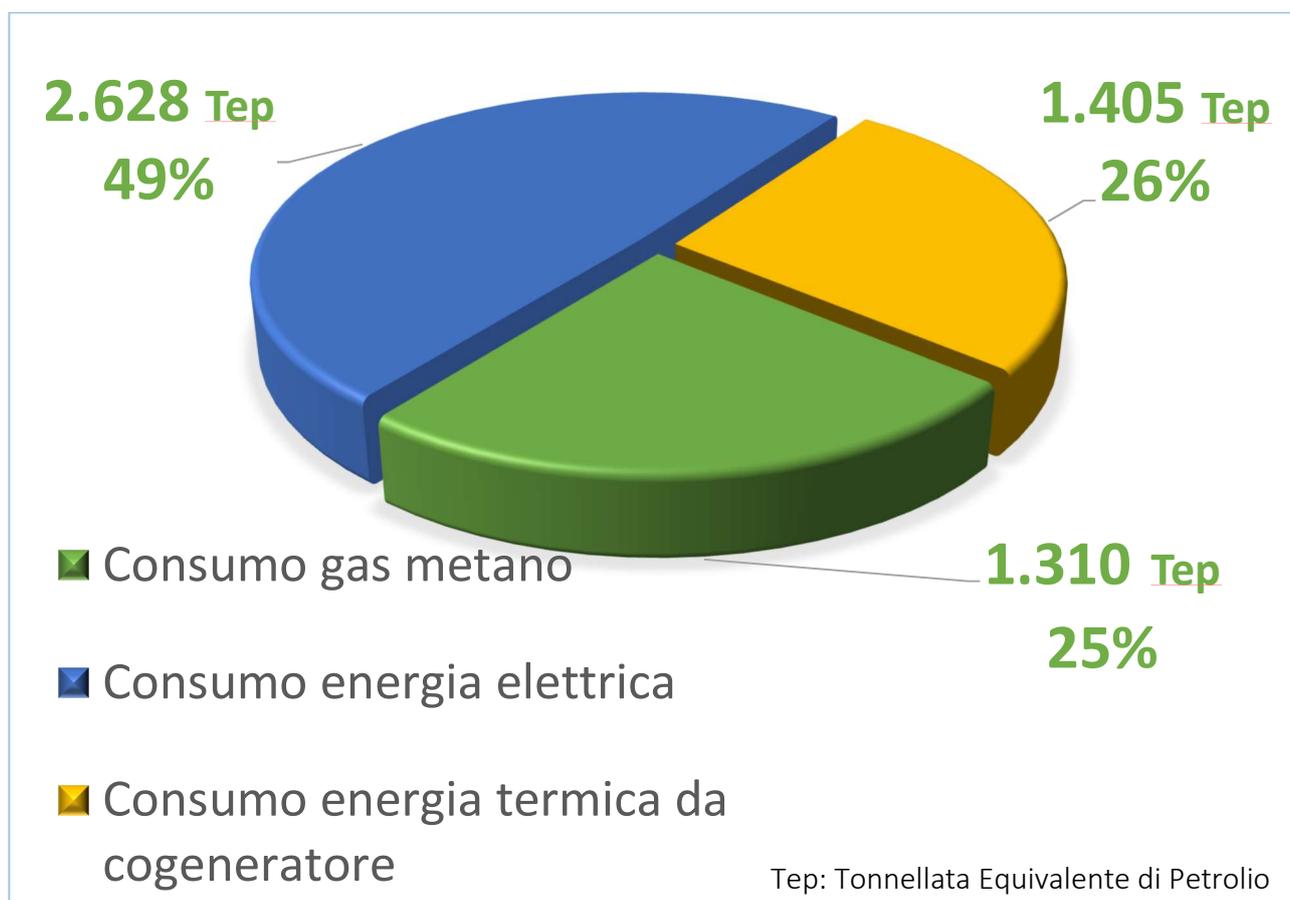


Figura 16 Consumi energetici dell'Azienda 2023

Riduzione dell'impatto ambientale dei nostri edifici

Nel 2019 l'ASST ha attivato una Convenzione con ARCA – ARIA di Regione Lombardia per un Contratto di Rendimento Energetico integrato (fornitore attuale EDISON Next Government Srl) che prevede degli interventi di risparmio, contrattualmente garantiti, pari a circa 913,9 tep consistenti in:

- allacciamento dell'ospedale di Alzano Lombardo alla rete civica di teleriscaldamento e riqualificazione funzionale dell'attuale centrale termica, per garantire il necessario servizio di backup di soccorso;
- cogeneratori negli ospedali di Piario, Gazzaniga e Calcinato;
- interventi di efficientamento nelle centrali termiche degli ospedali di Piario, Gazzaniga e Calcinato;
- interventi di relamping negli edifici aziendali tra cui gli ospedali di Seriate, Piario, Gazzaniga, Alzano Lombardo e Lovere;
- nuovo impianto fotovoltaico da 19,9 kWp su parte della copertura dell'ospedale di Seriate;
- installazione di Valvole termostatiche sugli elementi scaldanti e pompe inverter a giri variabili
- implementazione del sistema telecontrollo (Siemens - Desigo) per la gestione degli impianti termici

Interventi di efficientamento energetico

Nella tabella seguente vengono elencati gli interventi di efficientamento energetico già portati a termine negli scorsi anni e i corrispondenti obiettivi raggiunti:

Anno	Descrizione Intervento	Tep/anno
2022	Attivazione teleriscaldamento presso l'ospedale di Alzano Lombardo	287,6
2022	Sostituzioni di due gruppi termici per un totale di 3MW _T presso ospedale di Piario	18,6
2022	Sostituzioni di un gruppo termico per un totale di 1,7MW _T presso ospedale di Piario	19,5
2022	Sostituzioni di un gruppo termico per un totale di 0,8 MW _T presso ospedale di Calcinate	2,7
2022	Attivazione impianto Fotovoltaico Distretto di Trescore B.rio	13,36
Totale obiettivo raggiunto a fine 2022		341,76



Figura 17 Principali interventi di efficientamento energetico dell'Azienda anno 2022

Nella tabella seguente vengono elencati gli interventi realizzate nel corrente anno ed i relativi obiettivi raggiunti:

Anno	intervento	Tep/anno
2023	Installazione Cogeneratore da 263kW elettrici presso l'ospedale di Piario	160,0
2023	Installazione Cogeneratore da 70kW elettrici presso l'ospedale di Calcinate	36,5
2023	Installazione impianto fotovoltaico 19.9 kW presso l'ospedale di Seriate	4,1
2023	Installazione corpi illuminanti a led(interno ed esterno) presso l'ospedale di Piario	40.4
2023	Installazione corpi illuminanti esterni presso Ospedale di Alzano	2
2023	Installazione valvole termostatiche presso le strutture aziendali (PP.OO. Seriate, Alzano, Calcinate, Gazzaniga, Lovere, Piario)	9.6
2023	Installazione pompe ad inverter a giri variabili presso le strutture (PPOO Alzano, Calcinate Gazzaniga Piario)	2.2
2023	Isolamento termico cassonetti ed involucro edificio 3 ospedale di seriate	1.2
Totale obiettivo annuale raggiunto		256

Figura 18 Principali interventi di efficientamento energetico dell'Azienda anno 2023



L'innovazione come leva di cambiamento

8 LAVORO DIGNITOSO
E CRESCITA
ECONOMICA



9 IMPRESE,
INNOVAZIONE
E INFRASTRUTTURE



10 RIDURRE LE
DISUGUAGLIANZE



La Telemedicina

L'evoluzione delle tendenze demografiche e la modifica dei bisogni socio-assistenziali della popolazione ha richiesto un ripensamento dei processi sanitari, volto ad una maggiore integrazione tra servizi ospedalieri e territoriali.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato nel 2021 dal governo italiano prevede nella Missione 6 – Salute importanti riforme e investimenti a beneficio del Servizio Sanitario Nazionale, da realizzare entro il 2026.

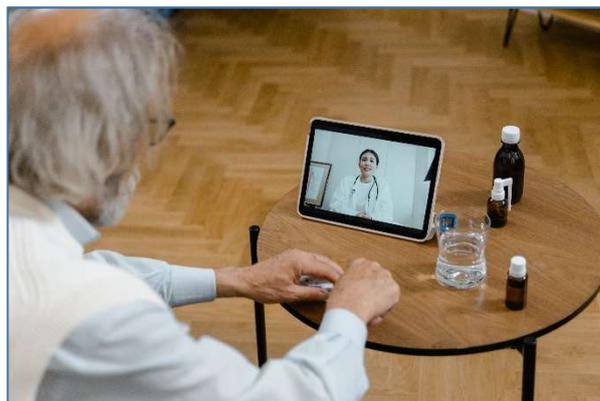
Prossimità, innovazione ed uguaglianza sono le parole chiave di questa Missione, che si articola a sua volta in due componenti, di cui la prima - *“Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale”* - comprende interventi che intendono rafforzare le prestazioni erogate sul territorio grazie al potenziamento e alla creazione dei Distretti, delle strutture e presidi territoriali (come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità), il rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo **sviluppo della telemedicina** e una più efficace integrazione con tutti i servizi socio-sanitari.

L'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Bergamo Est è una delle tre Aziende sociosanitarie pubbliche della provincia di Bergamo ed ha un territorio di riferimento identificabile con l'area orientale della provincia bergamasca che comprende 103 Comuni, con una popolazione complessiva di 385.902 abitanti sui circa 1.116.384 della Provincia Bergamasca.

L'area di riferimento individuata comprende come estensione territoriale quasi il 50% della Provincia di Bergamo, mentre la popolazione complessiva è pari al 35% del totale.

L'Azienda opera in un ambito sia geografico che demografico molto diversificato, che va dalla cintura metropolitana, con una ricca zona industriale e una vasta area agricola, all'area dei laghi, caratterizzata da forte stagionalità

turistica, fino all'alta montagna, con le sue difficoltà di accesso.



L'ASST Bergamo Est è strutturalmente caratterizzata dalla distribuzione delle sue molteplici strutture, sia ospedaliere che territoriali, che risponde ad una logica di prossimità e che alimenta altresì un senso di appartenenza particolarmente accentuato, condiviso tra cittadini e operatori.

La **Telemedicina**, definita dalle Linee di indirizzo nazionali come *“una modalità di erogazione di servizi di assistenza sanitaria, tramite il ricorso a tecnologie innovative, in particolare alle Information and Communication Technologies (ICT), in situazioni in cui il professionista della salute e il paziente (o due professionisti) non si trovano nella stessa località”*, diventa uno strumento indispensabile per consentire l'erogazione di servizi sanitari a distanza e raggiungere gli obiettivi di salute pubblica del PNRR in un territorio così disomogeneo.

A tal fine, nell'ottobre del 2020 la Direzione Strategica aziendale ha sostenuto la creazione di un team dedicato all'implementazione dei processi di telemedicina in conformità alla normativa regionale e nazionale, alla digitalizzazione dei processi di cura e alla formazione dei professionisti socio-sanitari.

Il Team Aziendale di Telemedicina (TAT)

La costituzione di un team multiprofessionale di telemedicina ha presentato vantaggi per lo sviluppo coordinato e efficiente dei processi di assistenza da remoto e ha garantito un veloce e funzionale trasferimento delle informazioni, la condivisione di competenze e conoscenze e la creazione di un linguaggio comune tra le diverse professionalità. Questo modello ha permesso di ottenere una logica unitaria per definire e progettare processi per la presa in carico del cittadino.

La struttura organizzativa individuata all'interno dell'ASST in merito allo sviluppo della Telemedicina è un modello matriciale. Chi lavora all'interno del Team di Telemedicina ha due livelli di responsabilità a cui fare riferimento: il manager funzionale o direttore gerarchico dell'U.O./Servizio aziendale di appartenenza, che scorre verticalmente, ed il coordinatore del TAT, che scorre orizzontalmente.

Il Team, costituitosi nel 2020 con la nomina di 5 professionisti, oggi ne conta 15 ed il coordinatore di tale gruppo è anche Responsabile della Struttura Semplice (SS) di Telemedicina, istituita con il POAS 2022-2024.

Televisita

La **televisita** è *“Un atto medico in cui il professionista interagisce a distanza in tempo reale con il paziente, anche con il supporto di un caregiver”*. Tale servizio è attivo in azienda da ottobre 2021 e viene erogato in conformità alle *“Indicazioni per l’attivazione di servizi sanitari erogabili a distanza (televisita)”* contenute nella DGR 3528 del 05/08/2020. La televisita è esclusivamente prescrivibile per le visite di controllo ed è remunerata al pari di una visita di controllo in presenza.

Le Unità Operative dove attualmente i pazienti possono essere seguiti anche in televisita sono:

A 3 anni dalla sua implementazione, l'ASST Bergamo Est ha attivato i 4 processi minimi di telemedicina previsti dalla normativa nazionale: televisita, teleconsulto, telemonitoraggio, teleassistenza.

L'impatto è positivo e l'introduzione dei processi di telemedicina è stata percepita positivamente dai professionisti dell'Azienda. I numeri che possono meglio esprimere l'andamento dell'attività di telemedicina in ASST Bergamo Est sono i seguenti:

- il numero di specialità mediche coinvolto in almeno un processo di telemedicina è passato da 7 nel 2022 a 19 nel 2023 (+ 171 %).
- il numero di operatori con accesso alla piattaforma di telemedicina aziendale è passato da 33 nel 2022 a 114 (dato al 05/12/2023) con un incremento del + 245 %.

Di seguito, vengono approfonditi i 4 processi di telemedicina attivati in ASST Bergamo Est.

- Riabilitazione Specialistica Cardiovascolare (Seriate) - televisite in regime ambulatoriale in pazienti affetti da scompenso cardiaco cronico
- Diabetologia (Alzano Lombardo e Piario) – televisite in regime ambulatoriale
- Nutrizione Artificiale Domiciliare (Seriate) – televisite in regime ambulatoriale
- Ginecologia (Alzano Lombardo): televisite in regime di post-ricovero da erogare entro 10 giorni dalla dimissione ospedaliera per verificare il decorso post intervento

- Servizio per le Dipendenze (Lovere) – televisite di controllo per pazienti in cura presso il Ser.D.
- Terapia del dolore (Seriato) – televisite di follow-up in regime ambulatoriale

Dal 01/01/2022 al 31/10/2023 sono state erogate 930 televisite, di cui 415 nell'anno 2022 e 515 nel periodo compreso tra gennaio e ottobre 2023. Il trend è quindi crescente.

Il servizio è in via di attivazione almeno in altre 3 specialità:

- Uroginecologia (Alzano L.do) – televisite di follow-up in regime ambulatoriale
- Senologia (Seriato) – televisite di follow-up in regime ambulatoriale
- Gastroenterologia ed endoscopia digestiva (Seriato) – televisite per

pazienti con malattie intestinali croniche.

La televisita offre benefici sociali e consente di evitare spostamenti dal domicilio all'ambulatorio. La programmazione e l'erogazione di una televisita produce un notevole risparmio, sia in termini di tempo che economico, non solo per il paziente, ma anche per il caregiver spesso coinvolto. La televisita infatti, non prevede alcuno spostamento per l'utente, dalla fase di prenotazione alla fase di erogazione.

Avvalendosi dei risultati di uno studio pubblicato da ALTEMS dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, l'erogazione di 930 televisite ha consentito un risparmio in termini di CO2 risparmiate pari a 11 tonnellate.

A questo va aggiunto il beneficio economico e sociale della prestazione.

Teleconsulto

Il **teleconsulto** è *“Un atto medico in cui il professionista interagisce a distanza con uno o più medici per dialogare, anche tramite una videochiamata, riguardo la situazione clinica di un paziente, basandosi primariamente sulla condivisione di tutti i dati clinici, i referti, le immagini, gli audio-video riguardanti il caso specifico”*.

Il servizio è stato declinato in due progettualità:

- **Teleconsulto specialistico al Medico di Medicina Generale (MMG)**

Il progetto prevede che il MMG possa effettuare un teleconsulto con gli specialisti di ASST Bergamo Est, previa prenotazione agli amministrativi del Punto Unico di Accesso (PUA) delle Case di Comunità di riferimento. Le specialità di cui è possibile richiedere un teleconsulto sono: Cardiologia, Cardiologia Riabilitativa, Diabetologia, Geriatria, Fisiatria, Neurologia, Infettivologia, Servizio per le Dipendenze, Vulnologia, Demenze/Alzheimer.

Ad oggi sono coinvolti 18 specialisti, 37 Medici di Medicina Generale. Nel periodo compreso tra luglio e novembre 2023 sono stati erogati 18 teleconsulti, di cui 7 cardiologici, 2 neurologici, 2 infettivologici, 4 del Ser.D., 1 diabetologico, 1 vulnologico, 1 Demenze/Alzheimer.

Gli obiettivi del presente progetto, in linea con i progetti attuati a livello nazionale e regionale e con gli obiettivi del Decreto Ministeriale N.77, sono la maggiore integrazione tra medicina generale e specialistica, in un'ottica di miglioramento dell'appropriatezza prescrittiva, che potrà giovare anche al controllo della domanda e all'abbattimento delle liste d'attesa.

L'utente principale del servizio è il Medico di Medicina Generale, mentre l'assistito ne beneficia indirettamente, ottenendo un'opinione specialistica senza la necessità di spostamenti verso centri specialistici, qualora non necessari.

- **Teleconsulto specialista-specialista**

Tale processo consente la discussione di casi clinici complessi in equipe multidisciplinare. Attualmente, da aprile 2023, i pazienti con neoplasia tratto testa-collo vengono discussi in teleconsulto (2 teleconsulti/mese) con la partecipazione sincrona di Otorinolaringoiatra, Oncologo, Radioterapista, Radiologo, e, al bisogno, di Anatomopatologo, Logopedista, Nutrizionista. Nel periodo compreso tra aprile e novembre 2023 sono stati effettuati 13 incontri multidisciplinari in teleconsulti.

A gennaio 2023, anche il gruppo multidisciplinare della Colon Unit avvierà questo processo, con incontri bimensili.

Infine il servizio di teleconsulto specialista-specialista è attivo nell'ambito del progetto "Io Sono Una", un progetto finanziato da Regione Lombardia della durata di un anno (aprile 2023-marzo 2024) che consente ai medici dei 6 Pronto Soccorso aziendali di richiedere un teleconsulto ad un membro reperibile del Team NOViolence aziendale, al fine di condividere la gestione di un caso complesso di violenza di genere/violenza su minore/violenza su anziano. La reperibilità del Team NOViolence è al di fuori del normale orario di lavoro: dal lunedì al venerdì orario 17-22, il sabato/domenica/festivi/orario 10-15.

Telemonitoraggio e teleassistenza infermieristica

La **teleassistenza** *"È un atto professionale di pertinenza della relativa professione sanitaria (infermiere/fisioterapista/logopedista/ecc.) e si basa sull'interazione a distanza tra il professionista e paziente/caregiver per mezzo di una videochiamata, alla quale si può all'occorrenza aggiungere la condivisione di dati referti o immagini"*.

Il **telemonitoraggio** *"Permette il rilevamento e la trasmissione a distanza di parametri vitali e clinici in modo continuo, per*

mezzo di sensori che interagiscono con il paziente (tecnologie biometriche con o senza parti applicate)".

I processi di teleassistenza infermieristica e di telemonitoraggio sono spesso associati; il servizio è gestito primariamente da personale infermieristico che allerta il personale medico qualora i parametri dei pazienti vadano fuori soglia.

È importante distinguere tra telemonitoraggio di 1° livello (base) e telemonitoraggio di 2° livello (avanzato), entrambi attivi in ASST Bergamo Est.

- **Telemonitoraggio di 1° livello (base)**

Si tratta di un servizio orientato prevalentemente alla gestione di soggetti con patologie croniche.

Presso la Casa di Comunità di Gazzaniga, a novembre 2023 è stato avviato un progetto sperimentale di fattibilità di 3 mesi con gli Infermieri di Famiglia e Comunità. Il progetto prevede che l'IFeC definisca un piano di telemonitoraggio settimanale con l'indicazione dei parametri da misurare e la

relativa frequenza. L'assistito riceve in dotazione i device biomedicali (bilancia, saturimetro, glucometro, misuratore di pressione e/o termometro in base alla necessità) che vengono associati ad un'applicazione scaricata sul proprio smartphone. I device rilevano i parametri del paziente e vengono trasmessi alla piattaforma di telemedicina accessibile da parte degli Infermieri di Famiglia. In aggiunta, gli IFeC

programmano dei contatti in videochiamata (teleassistenza) con gli utenti secondo una calendarizzazione prestabilita.

Questo progetto di fattibilità è preliminare all'eventuale avvio strutturato dell'attività in tutti i nuclei IFeC dell'Azienda. Nel periodo di 3 mesi si prevede di arruolare circa 10 pazienti.

- **Telemonitoraggio di 2° livello (avanzato)**

Servizio orientato alla gestione di pazienti ad alta complessità che necessitano di monitoraggio da parte di personale specialistico, attraverso soluzioni tecnologiche specifiche e disegnate sul soggetto preso in carico.

In ASST Bergamo Est questo servizio è attivo in due Unità Operative:

- **Riabilitazione Specialistica Cardiovascolare**
servizio di telemonitoraggio di 2° livello per pazienti con dispositivi impiantabili affetti da Scopenso Cardiaco Cronico (SCC) (PaceMaker, ICD, defibrillatore indossabile). Circa 285 pazienti sono seguiti in telemonitoraggio in questa Unità Operativa, oltre a 45 pazienti che seguono un percorso di telemonitoraggio e di teleassistenza infermieristica. L'Unità Operativa è stata nel tempo ed è tutt'ora ente partner di progetti di telemedicina finanziati a livello regionale e nazionale.
- **Cardiologia**
servizio di telemonitoraggio di 2° livello per pazienti con dispositivi impiantabili quali PM, ICD, defibrillatore indossabile. Circa 2.300 pazienti sono seguiti ogni anno.

Gli investimenti

8 LAVORO DIGNITOSO
E CRESCITA
ECONOMICA



9 IMPRESE,
INNOVAZIONE
E INFRASTRUTTURE



12 CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI



Investimenti Case di Comunità

Gli interventi si articolano su 11 progetti per un totale finanziato di 16.119.200,00 €, a cui si sommano 2.285.574,50 € di Fondi per Opere Indifferibili (D.M. 10/02/2023). Gli importi sono distribuiti come riportato nella seguente tabella, per un totale di **18.404.774,50 €**:

INTERVENTO	CUP	Importo intervento (rimodulato)	FOI	Importo TOTALE intervento (con FOI)
Casa di Comunità di Albino	F89J21034990002	2.738.200,00 €	235.620,00 €	2.973.820,00 €
Casa di Comunità di Alzano Lombardo	F39J21019300002	1.362.000,00 €	235.620,00 €	1.597.620,00 €
Casa di Comunità di Calcinate	F29J21014720002	7.000,00 €	148.494,50 €	155.494,50 €
Casa di Comunità di Clusone	F99J21015030002	200.000,00 €	- €	200.000,00 €
Casa di Comunità di Gazzaniga	F79J21015560002	3.000.000,00 €	275.220,00 €	3.275.220,00 €
Casa di Comunità di Grumello	F74E21005410002	1.500.000,00 €	228.800,00 €	1.728.800,00 €
Casa di Comunità di Lovere	F69J21017990002	1.860.000,00 €	235.620,00 €	2.095.620,00 €
Casa di Comunità di Sarnico	F81B21007710002	1.940.000,00 €	454.960,00 €	2.394.960,00 €
Casa di Comunità di Seriate	F49J21018320002	1.832.000,00 €	235.620,00 €	2.067.620,00 €
Casa di Comunità di Trescore Balneario	F69J21018080002	1.662.000,00 €	235.620,00 €	1.897.620,00 €
Casa di Comunità di Vilminore di Scalve	F49J21018390002	18.000,00 €	- €	18.000,00 €

Investimenti Centrali Operative Territoriali

Gli interventi si articolano su 5 progetti per un totale finanziato di **750.000,00 €**. Gli importi sono distribuiti come riportato nella seguente tabella:

INTERVENTO	CUP	Importo intervento (rimodulato)	FOI	Importo TOTALE intervento (con FOI)
Centrale Operativa Territoriale Albino	F79J21015580002	50.000,00 €	- €	50.000,00 €
Centrale Operativa Territoriale Clusone	F99J21015110002	450.000,00 €	- €	450.000,00 €
Centrale Operativa Territoriale Lovere	F89J21035130002	50.000,00 €	- €	50.000,00 €
Centrale Operativa Territoriale Seriate	F49J21018510002	150.000,00 €	- €	150.000,00 €
Centrale Operativa Territoriale Trescore	F29J21014730002	50.000,00 €	- €	50.000,00 €

Investimenti Ospedali di Comunità

Gli interventi si articolano su due progetti per un totale finanziato di 5.197.800,00 €, a cui si sommano 851.620,00 € di Fondi per Opere Indifferibili (D.M. 10/02/2023). Gli importi sono distribuiti come riportato nella seguente tabella, per un totale di **6.049.420,00 €**:

INTERVENTO	CUP	Importo intervento (rimodulato)	FOI	Importo TOTALE intervento (con FOI)
Ospedale di Comunità di Calcinate	F27H21008170002	2.110.000,00 €	209.440,00 €	2.319.440,00 €
Ospedale di Comunità di Gazzaniga	F79J21015570002	3.087.800,00 €	642.180,00 €	3.729.980,00 €

Investimenti Cubo dell’Emergenza

Per la costruzione dell’intero edificio si hanno avuto finanziamenti sia a carico di regione che a carico dello stato per un totale di **10.695.249,65 €** distribuito come riportato nella seguente tabella:

INTERVENTO	CUP	Importo TOTALE intervento
Adeguamento del presidio ospedaliero “Bolognini” di Seriate in attuazione del criterio di continuità delle cure. Ristrutturazione del pronto soccorso	F41B17000220002	3.170.000,00 €
Allestimento nuova Sala Ibrida nel nuovo edificio “cubo emergenze”	F41B23000250002	360.000,00 €
Lavori per installazione nuova TAC in PS	F44E22000270003	750.000,00 €
Realizzazione nuova cabina elettrica MT/BT	F41B17000220002	1.550.000,00 €
Sopralzo per realizzazione di 8 posti letto di Terapia Intensiva	F45F20000180002	2.865.249,46 €
Potenziamento area intensiva mediante collegamento funzionale del sopralzo PS e completamento area intensiva	F41B20000440002	2.000.000,00 €

Il ‘Cubo dell’Emergenza’ ha preso avvio da un primo finanziamento nell’ambito del piano straordinario di investimenti di Regione Lombardia varato sul finire del 2017, per un intervento di ampliamento del Pronto Soccorso dell’Ospedale di Seriate nell’ordine di 3.170.000 euro, dopo circa vent’anni dall’ultimo adeguamento strutturale. Nel corso dell’ultimo decennio si è assistito a un progressivo incremento degli accessi in Pronto Soccorso, fino a raggiungere nell’anno 2017 oltre 55.000 richieste di intervento. Il Progetto di ampliamento di circa 800 metri quadrati, da realizzarsi al piano terra, poteva beneficiare dell’utilizzo di un’area antistante il Pronto Soccorso esistente, in stretta contiguità.

L’iter tecnico-amministrativo per la realizzazione del progetto si completava nel dicembre 2019, con inizio del cantieramento nel gennaio 2020, poco prima dell’irrompere dell’evento pandemico, da cui ne è derivato un fermo di cinque mesi.

Nel mese di giugno 2020, parallelamente alla ripresa dei lavori, veniva emanato il DL n°34 che prevedeva interventi strutturali per l’emergenza urgenza, sotto la spinta delle criticità emerse nella prima ondata pandemica. Vista la situazione che si era venuta a creare nella bergamasca con forti pressioni sulle strutture sanitarie, in particolare dell’area intensivistica, la nostra richiesta fu di finanziare un progetto di sopralzo dell’erigendo pronto soccorso,

caratterizzato da due livelli: il primo per 8 posti letto di terapia intensiva, in aggiunta agli 8 esistenti, un quartiere operatorio con sala operatoria ibrida (50 mq) e un secondo livello di degenza ordinaria per 19 posti letto.

Il progetto del valore complessivo di 4.800.000, dopo la fase istruttoria, otteneva il parere favorevole e veniva finanziato per una parte sul DL 34/2020 e per una parte con finanziamento regionale.

A partire dal mese di settembre 2020, ad approvazione avvenuta, si è reso pertanto necessario apportare una variante del progetto originario del PS che consentisse di erigere da subito i muri perimetrali e le mandate per gli impianti per il primo e il secondo livello da parte della Ditta aggiudicataria, in modo da non intervenire successivamente interferendo in modo pesante sulla funzionalità del nuovo PS sottostante. Se da un lato la variante ha

consentito di abbreviare i tempi di realizzazione del sopralzo, non comportando interventi successivi, dall'altro ha comportato un ritardo nel completamento del PS sito al piano terra, che comunque è stato inaugurato nell'aprile del 2022.

Per il completamento dei lavori al primo e al secondo piano, dati per acquisiti i muri perimetrali e le mandate per gli impianti, si è reso comunque necessario procedere con due appalti distinti: il primo piano con la Ditta individuata dall'allora Commissario per l'Emergenza Sanitaria che vedeva l'ASST Bergamo Est soggetto attuatore, mentre il secondo piano esulando "*sensu strictu*" dal DL 34 con una gara espletata nel corso del 2021. Entrambi i lavori dei due piani, realizzati da due diverse Ditte, differenti anche da quella che ha realizzato il nuovo PS, sono giunti al loro termine pur permanendo alcuni aspetti degni di nota.

In ogni caso la nuova struttura che si sviluppa su 3 livelli è strettamente contigua e connessa con la struttura esistente, formata anch'essa da tre livelli:

- il nuovo Pronto Soccorso al piano terra (800 mq) che si collega al Pronto Soccorso esistente (600 mq)
- la nuova Terapia Intensiva (600 mq) e un quartiere operatorio (200 mq) al primo piano che si collega alla Terapia Intensiva esistente (600 mq)
- 19 posti letto di degenza ordinaria (800 mq) al secondo piano che si collegano all'Unità Coronarica ed alla struttura di Emodinamica (600 mq).

Ne deriva che l'intero nuovo complesso, esteso su tre livelli per un totale di 2.400 mq, può essere una struttura in grado di funzionare in modo strutturalmente indipendente dal resto dell'ospedale. Nel caso di un'emergenza, anche di tipo infettivo, può contare su un Pronto Soccorso, quello esistente, contiguo a quello nuovo, dotato di una sua camera calda, completamente separata da quella nuova, venendosi a realizzare una completa e netta separazione di tutti i percorsi.

L'**Area intensivistica** risulta potenziata in modo significativo, raddoppiando il numero di posti letto, da 8 a 16 ed è collegata funzionalmente con l'Unità Coronarica (7 posti letto) posta al piano superiore. In aggiunta, sulla base di un finanziamento separato di Regione Lombardia, si è provveduto a realizzare 4 posti letto di Terapia Sub-Intensiva per la **stroke unit** all'interno del reparto di Neurologia dello stesso Ospedale, per un importo complessivo di 200.00 euro.

I 19 posti letto di degenza, siti al 2° piano, in ottemperanza alla recente DGR 787 del 31/07/2023 "*Approvazione del piano di riordino delle strutture e delle attività e dei ruoli del personale medico nell'ambito della rete emergenza urgenza ospedaliera*" saranno destinati all'**Osservazione Breve Intensiva (OBI)** e alla **Medicina d'Urgenza**.

L'intero progetto che è stato denominato 'Cubo dell'Emergenza' è stato presentato nell'ambito del '1st Meeting of Minds' nel dicembre 2021 ad Atene, sotto l'egida dell'Ufficio Europeo dell'OMS e di cui è in corso la pubblicazione sulla rivista "Frontiers in Medicine".

Prossimi steps:

1. L'ASST Bergamo Est sta procedendo alla messa in opera di una **cabina elettrica** per le esigenze di portata dell'Ospedale di Seriate, sulla base di un finanziamento di 1.500.000 euro. Il progetto attuale non è più in grado, diversamente da quanto inizialmente previsto, di supportare anche la portata del 'Cubo dell'Emergenza', a causa del pesante rincaro dei prezzi delle materie prime, in particolare la componente elettrica, legate alla congiuntura economica internazionale a partire da un anno e mezzo a questa parte. Per questo motivo si rende necessario dotarsi di una cabina elettrica aggiuntiva rispetto a quella che si va potenziando, con un ulteriore costo complessivo di 1.600.000, accordato da Regione Lombardia nel mese di novembre 2023 e per la quale si è avviata la gara per l'aggiudicazione: si prevede che la messa in opera di tale impianto si possa concludere nei primi 4 mesi del 2024.
2. In corso d'opera e in funzione dell'adeguamento tecnologico, è stato presentato un progetto per realizzare un **quartiere radiologico all'interno del Pronto Soccorso** a suo uso esclusivo. Il progetto ha ottenuto nel mese di novembre 2023 un finanziamento di Regione Lombardia pari a 750.000 finalizzato ai lavori inerenti alla sala che ospiterà la TAC e il 'telecomando digitale' (già acquistati con un finanziamento precedente). I lavori termineranno nel primo quadrimestre del 2024 facendo sì che i pazienti che accedono al Pronto Soccorso e che necessitano di accertamenti radiologici, non dovranno essere trasferiti nell'Unità Operativa di Radiologia dell'ospedale, riducendo da un lato i tempi di percorrenza e dall'altro aumentando la capacità di risposta dell'Unità Operativa di Radiologia stessa che non subirà interruzioni nello svolgimento degli esami programmati.
3. Il quartiere operatorio con sala operatoria ibrida (non inserito nel finanziamento del DL 34), collocato al primo piano, contiguo alla terapia intensiva, sarà dotato di **angiografo per la raccolta delle immagini**, che è in fase di acquisizione attraverso un appalto *in service* e necessita di un intervento di completamento strutturale e impiantistico, reso possibile da un finanziamento *ad hoc* di Regione Lombardia pari a 400.000 euro. I lavori sono in corso e termineranno nel primo trimestre del 2024. In termini di dotazione di sale operatorie nell'ospedale di Seriate, questa nuova sala si aggiunge ad altre 6 sale site nel quartiere operatorio situato al terzo piano di un edificio contiguo, e a una sala operatoria recentemente realizzata nel blocco parto e dedicata all'Ostetricia, per un totale complessivo di 8 sale operatorie.

Questi prossimi passi già pianificati, per i quali si sono resi necessari finanziamenti aggiuntivi per 2.750.000,00 €, hanno portato pertanto l'importo complessivo per la realizzazione del 'Cubo dell'Emergenza' a 10.695.249,65 €.

Preme evidenziare da un lato il forte condizionamento della congiuntura economica sui costi della nuova cabina elettrica dell'ospedale, per cui si è dovuti ricorrere al progetto di un'altra cabina per il

funzionamento del nuovo complesso denominato 'Cubo dell'Emergenza', dall'altro l'opportunità di dotare lo stesso 'Cubo dell'Emergenza' di spazi e attrezzature utili per il suo funzionamento autonomo in caso di necessità. In alternativa a situazioni emergenziali, il 'Cubo dell'Emergenza' funzionerà come un'ulteriore 'facilities' a disposizione delle attività clinico-diagnostiche dell'ospedale di Seriate, ospedale Hub dell'ASST Bergamo Est.

Parco tecnologico

Le apparecchiature hanno ottenuto un finanziamento a ricadere sui fondi PNRR pari a **1.770.985,86 €** distribuito come riportato nella seguente tabella:

APPARECCHIATURA	CUP	Importo TOTALE intervento (con FOI)
Ortopantomografo P.O. Seriate	F49J21018610001	73.200,00 €
Ecografo Cardiologico P.O. Seriate	F49J21018580001	80.825,19 €
Ecografo Multidisciplinare P.O. Seriate	F49J21018590001	82.380,48 €
Ecografo Ginecologico P.O. Seriate	F49J21018600001	29.688,75 €
Mammografo P.O. Calcinante	F29J21014860001	148.428,00 €
Telecomandato P.O. Alzano Lombardo	F39J21019520001	212.028,84 €
Telecomandato P.O. Calcinante	F29J21014880001	203.223,60 €
Telecomandato P.O. Piario	F59J21017130001	236.793,40 €
Mammografo P.O. Seriate	F49J21018620001	168.219,60 €
Tomografo P.O. Seriate	F49J21018570001	536.198,00 €

Dal 2016 ad oggi si può stimare un dato complessivo di finanziamenti erogati (compresi fondi indistinti) pari a circa **78 milioni di euro**.

L'Azienda, inoltre, ha presentato la proposta di ristrutturazione del Presidio Ospedaliero di Alzano Lombardo. Tale proposta è stata inserita da Regione Lombardia con DGR n.XII/378 del 29.5.23 tra le iniziative prioritarie cui destinare i finanziamenti ex art.20 L.67/88.

È già stata completata l'istruttoria prevista per accedere al finanziamento complessivo di **€ 50.000.000,00 €**. L'iter è atteso in conclusione nella primavera /estate 2024.

Progetto a cura della:

Direzione Generale

Direzione Sanitaria, Sociosanitaria e Amministrativa

Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie e Sociali

USC Qualità e Risk Management

USC Gestione Acquisti e Logistica

USC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

SS Gestione Giuridica – Formazione e Sviluppo delle Risorse umane

USC Affari Generali e Legali

SS Servizio di Prevenzione e Protezione

USC Gestione Tecnico Patrimoniale

SS Impianti e attrezzature

SS Telemedicina

SS Attività di comunicazione aziendale e relazioni esterne

SS Coordinamento Ufficio Sindaci e Stakeholder Territoriali