

# **Piano Strategico 2018-2020**

## **Ospedale di Sassuolo**

### **una prima consuntivazione**

**Giugno 2020**

## INDICE

<b>Prefazione .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Perché un Piano Strategico .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Il Piano Strategico in sintesi .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Criticità riscontrate .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Risultati raggiunti .....</b>	<b>10</b>
<b>5. I dati di Andamento Economico .....</b>	<b>11</b>
Ricavi.....	12
Costi operativi.....	12
Investimenti.....	13
Disinvestimenti.....	13
Esercizio 2020 – Emergenza Covid-19 .....	13
<b>6. La gestione dell’emergenza COVID-19.....</b>	<b>15</b>
<b>7. Le Iniziative Strategiche .....</b>	<b>17</b>
IS01 Sviluppo sistemi informativi .....	17
IS02 Sviluppo sistemi di gestione Risorse umane.....	21
IS03 Sviluppo controllo strategico.....	25
IS04 Adeguamento tecnologico/infrastrutture .....	27
IS05 Sviluppo organizzativo delle operations e riduzione dei tempi di attesa per interventi chirurgici.....	30
IS06 Partnership con fornitori-chiave.....	32
IS07 Marketing e comunicazione .....	34
IS08 Sviluppo attività imprenditoriale .....	36
IS09 Valorizzazione attività istituzionale (area chirurgica).....	38
IS10 Valorizzazione attività istituzionale (area medica).....	40
IS11 Valorizzazione attività istituzionale (area materno-infantile) .....	42
IS12 Valorizzazione attività istituzionale (area ambulatoriale) .....	44
IS13 Valorizzazione attività istituzionale (nuove aree di offerta).....	46

## Prefazione

**a cura del Presidente - Dott. Mario Mairano**

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ospedale di Sassuolo per il triennio 2017/2020 si è insediato in data 01/07/2017 con prevista scadenza al 30 giugno 2020.

Gli Azionisti nello scegliere i cinque membri del CdA avevano voluto seguire la linea della discontinuità cambiando i quattro quinti dei Consiglieri, con l'unica eccezione della preziosa riconferma dell'avvocato Gian Enrico Venturini.

Il CdA risulta pertanto composto da:

Mario Mairano	Presidente
Giuliana Gavioli	Consigliere
Marco Righetti	Consigliere
Gian Enrico Venturini	Consigliere
Valeria Tozzi	Consigliere

Quello che è da subito emerso è che tutti i Consiglieri ricoprivano nella loro esperienza professionale posizioni manageriali o direttive. Fatto di per sé comunque innovativo vista la non appartenenza degli stessi a strutture pubbliche.

Parimenti veniva confermato nella posizione di Direttore Generale il dottor Bruno Zanaroli, che aveva assunto lo stesso incarico dal 1 luglio 2011.

I Consiglieri hanno trovato subito un "modus operandi" efficace, trasparente, di confronto e di coinvolgimento personale nell'affrontare tutte le tematiche che, di volta in volta, si sono poste.

Ognuno per le sue competenze ha operato per agevolare il miglior funzionamento dell'Ospedale, che, nel tempo, ha aumentato sensibilmente l'efficienza e la risposta tempestiva al bisogno dei pazienti, diventando via via modello di riferimento per esperienze di gestione congiunta pubblico/privato.

Da subito sono risultate evidenti le seguenti aree di miglioramento su cui era indispensabile intervenire.

Una profonda difficoltà di relazione tra l'Ospedale e l'Azionista di maggioranza, peraltro l'unico Committente.

Una organizzazione molto verticistica, che assegnava al responsabile amministrativo la quasi totale responsabilità delle aree di staff.

Una modesta immissione di professionalità esterne, unita ad una bassa crescita interna anche nell'area Sanitaria.

Un forte turnover del personale infermieristico.

Molto interessante, invece, quello che il Direttore Generale aveva già impostato su un moderno percorso di organizzazione per Intensità di Cura. Questo modello innovativo, che ha trovato la sua completa attuazione nel corso del mandato di questo CdA è stato realizzato con il supporto dell'Università Cattolica di Milano.

Nel corso del mandato, d'intesa con il Direttore Generale, abbiamo operato per una definizione di responsabilità e ruoli più confacenti alle esigenze della Società Ospedale di Sassuolo.

La struttura verticistica si è tramutata quasi in una *Lean Organization*, mettendo al diretto riporto del DG le staff di Amministrazione, Risorse Umane, Information Technology e Comunicazione.

I cambiamenti più importanti, tuttavia, si sono registrati nella ridefinizione degli incarichi e delle responsabilità di tutte le Aree Sanitarie, seguendo il duplice concetto di acquisire le migliori professionalità mediche operanti all'esterno della nostra struttura e parimenti nel far crescere le migliori competenze interne.

In tal senso vanno sottolineati i seguenti cambiamenti.

Nuovi responsabili provenienti da esterno:

- Direttore Sanitario
- Responsabile Pediatria e Neonatologia
- Responsabile Anestesia
- Responsabile Pronto Soccorso
- Responsabile Endoscopia
- Responsabile Medicina del Lavoro

Nuove responsabilità assegnate a personale già operante nel nostro Ospedale:

- Responsabile Pneumologia
- Responsabile Ginecologia
- Responsabile Lungo Degenza
- Responsabile Servizi Infermieristici
- Responsabile Chirurgia che gestisce anche con analogo responsabilità gli Ospedali di Pavullo e Vignola

Piena soddisfazione del loro operato per i responsabili confermati nell'incarico.

Nelle Staff centrali sono entrati in azienda da esterno:

- Responsabile Amministrazione
- Responsabile Risorse Umane

Inoltre si è proceduto ad effettuare alcuni spostamenti interni ai vari settori in ottica di sviluppo e crescita dei collaboratori.

Grande attenzione è stata riservata nel corso del triennio anche agli investimenti in tecnologie mediche e infrastrutture, consapevoli del fatto che la qualità delle prestazioni sanitarie necessita di bravi professionisti che siano messi nelle migliori condizioni per operare in un contesto di alta avanguardia tecnologica.

Nel corso del triennio sono stati approvati di fatto 6.700.000 € di investimenti, per finanziare il complessivo piano di ammodernamento del parco tecnologico: nel piano, tra le attività concluse, ad esempio merita ricordare l'acquisizione di un tomografo computerizzato e una risonanza magnetica ad alto campo, entrambe, in accordo con l'AUSL di Modena, per rispondere al fabbisogno sempre crescente di queste sofisticate metodiche diagnostiche.

E' inoltre in via di sviluppo un progetto di riqualificazione della struttura ospedaliera che mira a supportare l'efficientamento dell'attività chirurgica ed ambulatoriale per un investimento complessivo già approvato per oltre 1.500.000 € e che vedrà la completa realizzazione nel corso del 2021.

Per assicurare un futuro economico e di servizio al territorio, il CdA, ovviamente con la piena adesione della struttura operativa, ha proposto ed approvato un Piano Strategico triennale che consta di ben 13 Aree di intervento, che si sta realizzando compatibilmente con i vincoli di autorizzazioni varie.

Non risulta che in Italia si sia mai realizzato nel Sistema Sanitario un Piano Strategico di questa portata innovativa, che ha trovato il plauso e l'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti.

Possiamo dire che in questi tre anni l'Ospedale di Sassuolo ha raggiunto un alto livello di performance e di "soddisfazione del cliente".

Ha operato in maniera sempre più integrata nel Sistema Sanitario territoriale diventando un HUB riconosciuto per tutta l'area Sud di Modena.

Le iniziative introdotte con il Piano Strategico sono state oggetto di attenzione da parte delle persone operanti nel Sistema Sanitario Regionale e Nazionale.

Il rapporto con la Ausl di Modena, è stato incanalato nella corretta direzione ed ha consentito di operare in grande sinergia nell'affrontare l'improvvisa emergenza derivata dallo scoppio della Pandemia Covid-19.

Va sottolineato, infine, la grande collaborazione che è intercorsa tra il CdA, la Direzione dell'Ospedale ed il Collegio Sindacale.

Nel rigoroso rispetto dei reciproci ruoli, il supporto che il Collegio Sindacale ha fornito con suggerimenti, stimoli e verifica puntuale della correttezza operativa è stato sicuramente esemplare oltre che prezioso.

## 1. Perché un Piano Strategico

La **definizione di un Piano Strategico** risponde a diverse esigenze in una organizzazione e svolge un insieme di funzioni, tanto verso l'interno quanto verso l'ambiente di riferimento:

- facilita l'**identificazione della direzione di marcia da seguire**, riducendo la complessità del contesto entro cui formulare le decisioni;
- facilita l'**ottenimento del consenso** da parte degli stakeholder su di una specifica idea di sviluppo dell'Azienda;
- definisce meglio l'**immagine dell'Ente** e il suo posizionamento nell'ambiente sociale e competitivo di riferimento;
- induce a **orientare le risorse aziendali e gli sforzi da compiere** sulle azioni rilevanti, per il conseguimento di obiettivi condivisi;
- favorisce una **comunicazione fra i componenti dell'organizzazione**, facilitandone il coordinamento dei comportamenti e delle azioni.

Il piano che è stato definito è stato inteso dai diversi attori che hanno contribuito a strutturalo e realizzarlo come **work in progress** e, pertanto, pensato soprattutto rispetto alla sua capacità di creare una visione condivisa del contesto di riferimento, mobilitare risorse, potenziare la partecipazione e la creazione di azioni collaborative tra soggetti e creare consenso sulle priorità individuate; con la consapevolezza che il peso e le priorità delle azioni proposte possono cambiare in corso d'opera.

Altrettanta consapevolezza vi è stata rispetto alla grande importanza del monitoraggio e della valutazione dei **risultati conseguiti**, risultati intesi non in quanto le proposte progettuali sono state realizzate ma anche se sono stati alti i benefici nel sistema di relazioni, nel rafforzamento dei network e nelle **interazioni tra gli attori coinvolti**.

Si può sicuramente dire che, nonostante non si è giunti alla conclusione del periodo di riferimento del Piano (dicembre 2020), la realizzazione o meno delle azioni pianificate ha comunque consentito una più stretta relazione tra le diverse componenti organizzative dell'ospedale e ha determinato un'evoluzione naturale dei processi decisionali.

Nella realtà i due effetti – risultati ottenuti per la realizzazione delle iniziative strategiche e la più forte integrazione degli attori coinvolti - si sono combinati.

*Il **Piano** - per come è stato costruito attraverso la attiva partecipazione dei Responsabili dell'Ospedale, per come è stato illustrato e diffuso agli operatori della struttura e per come sono state costantemente monitorate le diverse Iniziative Strategiche - **è diventato il quadro di sintesi dei diversi strumenti di programmazione e di pianificazione dell'organizzazione.***

## 2. Il Piano Strategico in sintesi

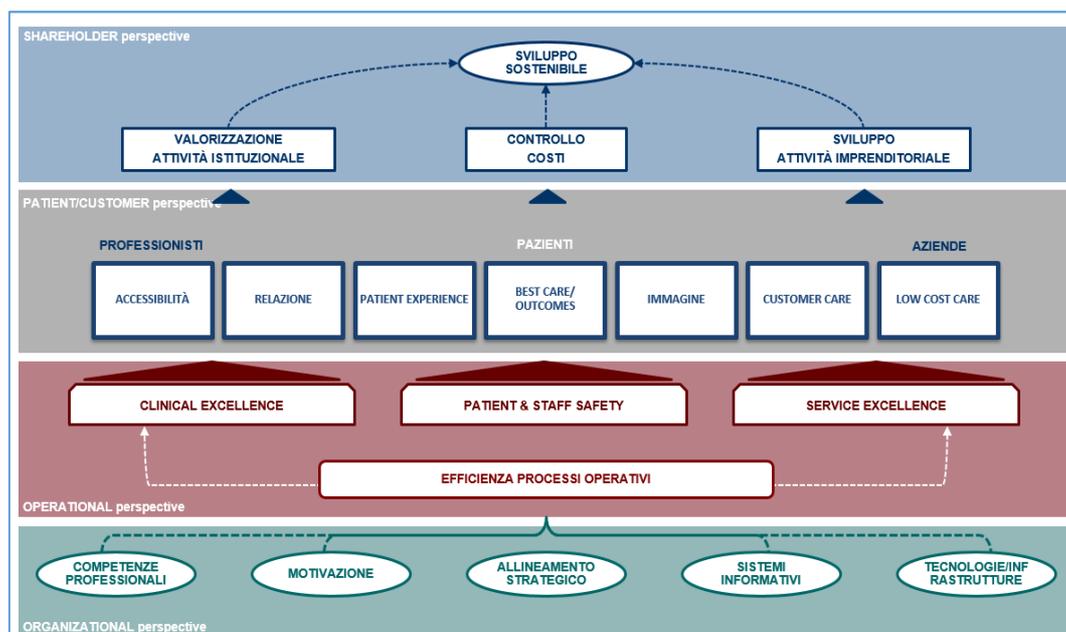
Il Consiglio di Amministrazione del 26-01-2018 ha approvato il Piano strategico triennale 2018-2020 all'interno del quale, dopo una **approfondita analisi**, sono state delineate le **azioni da realizzare** Iniziative Strategiche (IS) al fine di raggiungere gli **obiettivi delineati**.

La stesura del piano ha previsto un'iniziale **analisi** di tipo **SWOT** e la delineazione dei possibili scenari di riferimento (mantenimento o sviluppo/potenziamento) e dei rischi ad esso associati. Una sintesi dell'analisi è riportata nello schema seguente.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Efficienza processi operativi Assetto patrimoniale-finanziario Attività libero-professionale Soddisfazione dei pazienti Eccellenza aree chirurgiche Immagine Modello per intensità di cura Senso di appartenenza collaboratori	Redditività della gestione caratteristica Tempi di attesa Integrazione con il territorio Saturazione infrastrutture Obsolescenza parco tecnologico Sistemi informativi Sistemi di gestione risorse umane Attrattività vs risorse professionali
Modifica tariffe prestazioni Sviluppo sostenibile Recupero mobilità passiva Rapporto "nativo" con aziende assicurative Attrazione vs pazienti elettivi extra provincia/regione Domanda privata Attività vs aziende Coinvolgimento MMG Partnership con fornitori-chiave Sviluppo attività c/o strutture decentrate	Contenimento spesa ospedaliera Pressione per riduzione tempi liste di attesa "Lontananza" vs interlocutori di riferimento Evoluzione domanda vs maggiore cronicità e pluripatologia Dinamismo competitor locali Integrazione Baggiovara-Policlinico Resistenze sindacali Evoluzione mercato del lavoro
OPPORTUNITÀ	MINACCE

Dall'analisi è scaturita la **mappa strategica** - costruita secondo la logica della Balanced Scorecard - costituita da *4 dimensioni*:

- 1. SHAREHOLDER perspective**
- 2. PATIENT/CUSTOMER perspective**
- 3. OPERATIONAL perspective**
- 4. ORGANIZATIONAL perspective**



Per ogni dimensione della **mappa strategica** sono state definite le **finalità** e gli **obiettivi da perseguire del Piano Strategico**.

### SHAREHOLDER perspective

<b>SVILUPPO SOSTENIBILE</b>	Ricerca e mantenere nel tempo condizioni sostenibili di equilibrio economico e finanziario tali da favorire la crescita aziendale nonché la sua capacità di continuare ad assolvere il proprio mandato istituzionale
<b>VALORIZZAZIONE ATTIVITÀ ISTITUZIONALE</b>	Favorire lo sviluppo dell'attività istituzionale svolta nell'ambito del rapporto di committenza, migliorandone la sostenibilità
<b>SVILUPPO IMPRENDITORIALE ATTIVITÀ</b>	Favorire lo sviluppo di nuove linee di ricavo, anche non direttamente collegate all'attività istituzionale dell'azienda ma comunque in grado di migliorarne la sostenibilità
<b>CONTROLLO COSTI</b>	Ottimizzare, in una logica di miglioramento continuo, l'impiego delle risorse e degli investimenti necessari per sostenere in maniera adeguata lo sviluppo dell'attività aziendale

### PATIENT/CUSTOMER perspective

<b>ACCESSIBILITÀ</b>	Assicurare ai pazienti, ai loro familiari e ai loro medici curanti le migliori condizioni per accedere tempestivamente ed agevolmente ai servizi sanitari offerti
<b>IMMAGINE</b>	Diffondere e rafforzare l'immagine dell'azienda a livello locale e regionale, facendo leva da un lato sulla qualità del servizio offerto e, dall'altro lato, su valori quali l'accessibilità alle cure e la centralità del paziente
<b>BEST POSSIBLE CARE</b>	Garantire in ogni occasione ai pazienti e ai loro medici curanti la possibilità di ottenere le migliori risposte ai propri bisogni in termini di diagnosi e cura
<b>BEST CLINICAL OUTCOMES</b>	Raggiungere e mantenere nel tempo risultati di assoluta eccellenza in termini di outcome con riferimento a tutte le principali aree di specializzazione
<b>PATIENT EXPERIENCE</b>	Accompagnare e seguire il paziente in tutte le "tappe" del suo percorso di diagnosi e cura
<b>CUSTOMER CARE</b>	Intercettare e rispondere puntualmente ai bisogni espressi da nuove categorie di utenti/clienti che si collocano al di fuori dell'attività "istituzionale"
<b>LOW COST CARE</b>	Proporre a nuove categorie di utenti/clienti che si collocano al di fuori dell'attività "istituzionale" un'offerta di servizi sanitari "competitiva" in termini di prezzo

### OPERATIONAL perspective

<b>CLINICAL EXCELLENCE</b>	Assicurare standard qualitativi di eccellenza nell'efficace "disegno" e nella puntuale "delivery" del percorso di diagnosi e cura del paziente
<b>SERVICE EXCELLENCE</b>	Assicurare standard qualitativi di eccellenza nell'erogazione del servizio complessivamente offerto agli utenti/clienti
<b>PATIENT &amp; STAFF SAFETY</b>	Garantire adeguati standard per la sicurezza dei pazienti, dei loro familiari, di tutti i professionisti che operano presso l'azienda
<b>OPERATIONAL EFFICIENCY</b>	Migliorare costantemente l'efficienza dei processi operativi, assicurando un efficace controllo e governo delle risorse disponibili (posti letto, personale, tecnologia, farmaci, sale operatorie, ecc.)

## ORGANIZATIONAL perspective

<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>	Ricerca, attrarre e coltivare i "talenti" e le competenze indispensabili per sostenere la strategia di sviluppo aziendale
<b>MOTIVAZIONE</b>	Motivare tutti coloro che dovranno favorire e sostenere lo sviluppo aziendale, creando un ambiente organizzativo in grado di valorizzare il loro sviluppo professionale, il loro spirito di iniziativa e l'assunzione di responsabilità, il loro senso di appartenenza e di squadra
<b>ALLINEAMENTO STRATEGICO</b>	Mettere a punto e consolidare i meccanismi di governance necessari per mantenere tutte le componenti dell'organizzazione costantemente allineate e "in tensione" rispetto agli obiettivi strategici dell'azienda
<b>SISTEMI INFORMATIVI</b>	Assicurare una diffusione tempestiva e capillare delle informazioni di rilevanza strategica a tutti i livelli dell'organizzazione, favorendo il miglioramento continuo dei processi operativi e decisionali
<b>TECNOLOGIE/ INFRASTRUTTURE</b>	Mettere a disposizione dei professionisti le tecnologie e le infrastrutture più adeguate per sostenere lo sviluppo dell'attività aziendale

Si è passati alla declinazione delle **Iniziative Strategiche (IS)** ritenute efficaci al fine di allineare l'organizzazione alla *mappa strategica*. Le Iniziative Strategiche delineate nel piano sono:

- IS01 – Sviluppo Sistema informativo
- IS02 – Sviluppo sistemi di gestione Risorse umane
- IS03 – Sviluppo controllo strategico
- IS04 – Adeguamento tecnologico/infrastrutture
- IS05 – Sviluppo organizzativo delle operations e riduzione tempi di attesa per interventi chirurgici
- IS06 – Partnership con fornitori-chiave
- IS07 – Marketing e comunicazione
- IS08 – Sviluppo attività imprenditoriale
- IS09– Valorizzazione attività istituzionale (area chirurgica)
- IS10 – Valorizzazione attività istituzionale (area medica)
- IS11 – Valorizzazione attività istituzionale (area materno-infantile)
- IS12 – Valorizzazione attività istituzionale (area ambulatoriale)
- IS13 – Valorizzazione attività istituzionale (nuove aree di offerta)

Per ogni **IS** (Iniziativa Strategica) è stato valutato l'impatto delle azioni pianificate - attraverso **KPA (Key Performance Area)** - rispetto alla *mappa strategica*; per ogni IS sono stati individuati dei **KPI (indicatori dei fattori critici di successo)** per consentire di monitorare periodicamente i risultati raggiunti.

Nel *paragrafo 7* sono **consuntivate le diverse Iniziative Strategiche**, per ognuna sono riportate le finalità e gli obiettivi definiti nel Piano, il percorso realizzato, le risorse utilizzate, gli indicatori di risultato, le criticità riscontrate e i benefici ottenuti.

### 3. Criticità riscontrate

Si ritiene utile tentare una *valutazione di sintesi sulle diverse problematiche incontrate* nella realizzazione delle azioni pianificate, rimandando comunque all'illustrazione delle singole Iniziative Strategiche per gli elementi di maggior dettaglio. Le principali criticità incontrate sono state:

- alcune difficoltà a procedere nelle azioni pianificate quando i progetti **necessitavano di una forte collaborazione con diversi soggetti, anche esterni all'organizzazione**. Ad

esempio la connessione ed integrazione con i sistemi informativi della AUSL ha determinato difficoltà operative (cartella clinica)

- **cambiamenti di figure dirigenziali** che hanno creato qualche rallentamento dovuto alla presa in carico del ruolo da parte dei nuovi responsabili
- ritardi nelle azioni pianificate quando i progetti **riguardavano tematiche complesse**. Ad esempio la gestione del progetto relativo all'**approvvigionamento di dispositivi medici** (PM), progetto ad oggi non ancora concluso, è stata complessa, le principali problematiche hanno riguardato la novità del progetto caratterizzato da una **forma contrattuale poco esplorata e poco utilizzata** e la **complessità degli aspetti da pianificare**
- le normali **resistenze delle persone a modificare abitudini consolidate**, tipiche dei percorsi di cambiamento, hanno richiesto un impegno importante di supporto e accompagnamento alle modifiche pianificate
- qualche criticità si è riscontrata nelle **attività di negoziazione** con aziende/enti/istituzioni che hanno dimostrato scarsa disponibilità e/o forte potere contrattuale
- sono risultate difficoltose alcune procedure di gara per i **vincoli amministrativi** che richiedevano.

#### 4. Risultati raggiunti

L'implementazione delle diverse iniziative strategiche, seppur non ancora completate, ha consentito il *raggiungimento di importanti risultati*.

Le azioni sui **sistemi informativi** hanno consentito il **consolidamento delle infrastrutture e dei servizi** e l'**aggiornamento delle applicazioni informatiche**, si sono creati i presupposti per creare un servizio informativo aziendale capace di fornire un supporto "strategico" all'organizzazione.

Le azioni pianificate nell'ambito della IS relativa allo sviluppo delle risorse umane ha fin da ora assicurato:

- un **sistema di responsabilità meglio definito** e più orientato a governare una organizzazione finalizzata a offrire servizi di qualità, flessibile ed efficiente;
- l'acquisizione di **alcuni professionisti** sia nell'area gestionale che in quella sanitaria con **ottime capacità ed elevata professionalità**, anche grazie a nuovi sistemi di reclutamento;
- **la pianificazione e realizzazione di importanti percorsi formativi** sia sugli aspetti tecnico-professionali che sulle soft skills.

L'organizzazione ha iniziato ad utilizzare **nuovi strumenti di monitoraggio strategico a supporto dei processi decisionali**.

Si apprezza fin da ora, anche se non tutte le azioni pianificate sono state realizzate, un **importante miglioramento della funzionalità, qualità e sicurezza** sia delle **nuove tecnologie** già messe a disposizione dei professionisti sanitari sia degli **spazi e locali** ampliati e/o ristrutturati.

E' migliorata la soddisfazione degli utenti e dei principali interlocutori dell'ospedale grazie alla **riduzione dei tempi di attesa** delle liste operatorie; così come si è ottenuta una **maggiore efficienza dei processi operativi**, in particolare **ottimizzando il percorso del paziente chirurgico programmato**.

Alcuni **strumenti di comunicazione** sono stati attivati e stanno sviluppando un tipo di comunicazione più vicina agli utenti, aumentando in questo modo la **fiducia complessiva e la reputazione dell'azienda e dei suoi professionisti**.

E' stata sviluppata una più forte integrazione tra **Responsabili e professionisti dell'Ospedale** e i diversi **interlocutori istituzionali e professionali del territorio distrettuale e provinciale** – rafforzata ancor di più a seguito della gestione dell'emergenza COVID-19 - al fine di adeguare in termini di continuità assistenziale e miglior utilizzo delle risorse i percorsi di presa in carico degli utenti.

Si riscontra un importante **estensione e miglioramento dei servizi e delle prestazioni offerte** in particolare nell'ambito dei percorsi di presa in carico e gestione degli utenti **nell'area materno-infantile e diagnostica ambulatoriale**.

## 5. I dati di Andamento Economico

Il presente paragrafo presenta una sintesi dell'andamento economico nel periodo di riferimento (consuntivo 2019, in quanto il primo semestre dell'esercizio 2020 è stato caratterizzato dall'impegno dell'Ospedale nella gestione dell'emergenza sanitaria Covid-19), i principali accadimenti intercorsi e gli effetti, qualora già riscontrabili a consuntivo, di talune delle azioni strategiche intraprese.

Di seguito si riportano i dati consuntivi degli esercizi 2018 e 2019 e il raffronto con l'esercizio precedente.

€/000	2017ACT	%	2018ACT	%	2019ACT	%
Degenza in convenzione	37.915	59,0	38.250	59,3	38.336	57,8
Degenza privati	1.264	2,0	1.236	1,9	1.360	2,0
Variazioni attività	23	0,0	(33)	-0,1	(52)	-0,1
<b>Ricavi da degenza</b>	<b>39.203</b>	<b>61,0</b>	<b>39.453</b>	<b>61,1</b>	<b>39.645</b>	<b>59,7</b>
Specialistica in convenzione	12.230	19,0	11.897	18,4	12.703	19,1
Specialistica ad imprese	435	0,7	452	0,7	472	0,7
Specialistica a privati paganti	3.330	5,2	3.602	5,6	4.076	6,1
<b>Specialistica Ambulatoriale</b>	<b>15.994</b>	<b>24,9</b>	<b>15.952</b>	<b>24,7</b>	<b>17.251</b>	<b>26,0</b>
Altri Ricavi Caratteristici	487	0,8	947	1,5	916	1,4
Indennità	8.624	13,4	8.169	12,7	8.559	12,9
<b>Ricavi</b>	<b>64.308</b>	<b>100,0</b>	<b>64.521</b>	<b>100,0</b>	<b>66.371</b>	<b>100,0</b>
Beni di consumo	(8.334)	-13,0	(8.066)	-12,5	(9.220)	-13,9
Servizi Sanitari	(3.314)	-5,2	(3.448)	-5,3	(3.920)	-5,9
Personale	(36.628)	-57,0	(37.939)	-58,8	(38.595)	-58,2
Costi attività LP e consulenze	(3.190)	-5,0	(3.241)	-5,0	(4.115)	-6,2
Servizi Appaltati	(3.604)	-5,6	(3.726)	-5,8	(3.815)	-5,7
Godimento Beni di Terzi	(3.008)	-4,7	(2.932)	-4,5	(2.828)	-4,3
Manutenzioni	(1.443)	-2,2	(1.308)	-2,0	(1.742)	-2,6
Utenze	(1.326)	-2,1	(1.319)	-2,0	(1.583)	-2,4
Altri Costi Caratteristici	(2.098)	-3,3	(1.945)	-3,0	(2.091)	-3,2
<b>Costi operativi</b>	<b>(62.944)</b>	<b>-97,9</b>	<b>(63.923)</b>	<b>-99,1</b>	<b>(67.909)</b>	<b>-102,3</b>
Altri Ricavi	649	1,0	1.519	2,4	4.507	6,8
Altri Costi	(40)	-0,1	(315)	-0,5	(912)	-1,4
<b>Ebitda</b>	<b>1.973</b>	<b>3,1</b>	<b>1.802</b>	<b>2,8</b>	<b>2.057</b>	<b>3,1</b>
Ammortamenti	(1.444)	-2,2	(1.333)	-2,1	(1.425)	-2,1
Accantonamento	(427)	-0,7	(369)	-0,6	(487)	-0,7
Gestione finanziaria	(38)	-0,1	(38)	-0,1	(41)	-0,1
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>65</b>	<b>0,1</b>	<b>61</b>	<b>0,1</b>	<b>103</b>	<b>0,2</b>

€/000	2017ACT	%	2018ACT	%	2019ACT	%
Imposte	(36)	-0,1	(35)	-0,1	432	0,7
Risultato netto	28	0,0	26	0,0	535	0,8

## Ricavi

La crescita dei ricavi, per attività di degenza e specialistica ambulatoriale, relativa alle attività in convenzione SSN risulta pari a euro 900 mila circa, tuttavia occorre evidenziare che nel corso dell'esercizio 2019 il livello della produzione ha ecceduto il contratto di committenza stipulato con l'Azienda USL di Modena per un importo pari a euro 1,5 milioni circa. Tale valore, pur non essendo rappresentato nei valori consuntivi di Bilancio, risulta rappresentativo della crescita della capacità produttiva dell'Ospedale, evidenziato un CAGR pari al 2,4%.

Si segnala come nel corso dell'esercizio 2020 si sia perfezionata l'installazione di una nuova risonanza magnetica. L'investimento, che risponde all'incremento di esigenza diagnostica del territorio, determinerà una capacità incrementale di circa 4.000 esami annui e incrementerà i ricavi per un ammontare stimato in euro 1 mln annuo.

I ricavi per attività esercitata nei confronti di privati hanno registrato una crescita significativa pari a euro 880 mila circa nel periodo 2018-2019, il CAGR risulta pari all'8,4%.

Infine è incrementata in misura significativa l'attività chirurgica/specialistica esercitata presso altri ospedali del distretto apportando ricavi incrementali pari a euro 380 mila circa. Tale tipologia di prestazione è riclassificata nella voce "altri ricavi caratteristici".

## Costi operativi

L'andamento dei costi operativi rispecchia l'incremento dei volumi produttivi in termini di costo per dispositivi medici, servizi sanitari, attività di libera professione e servizi appaltati. L'esercizio 2019 è caratterizzato da un incremento più che proporzionale dei costi variabili rispetto ai ricavi contabilizzati per effetto di un livello di produzione effettiva eccedente il tetto fissato dal contratto di committenza.

La stabilizzazione dei volumi unitamente ad una revisione contrattuale, in corso di negoziazione, e a specifici interventi individuati con la finalità di ridurre il costo dei dispositivi medici consentiranno un consistente decremento dell'incidenza percentuale dei costi variabili/semi-variabili.

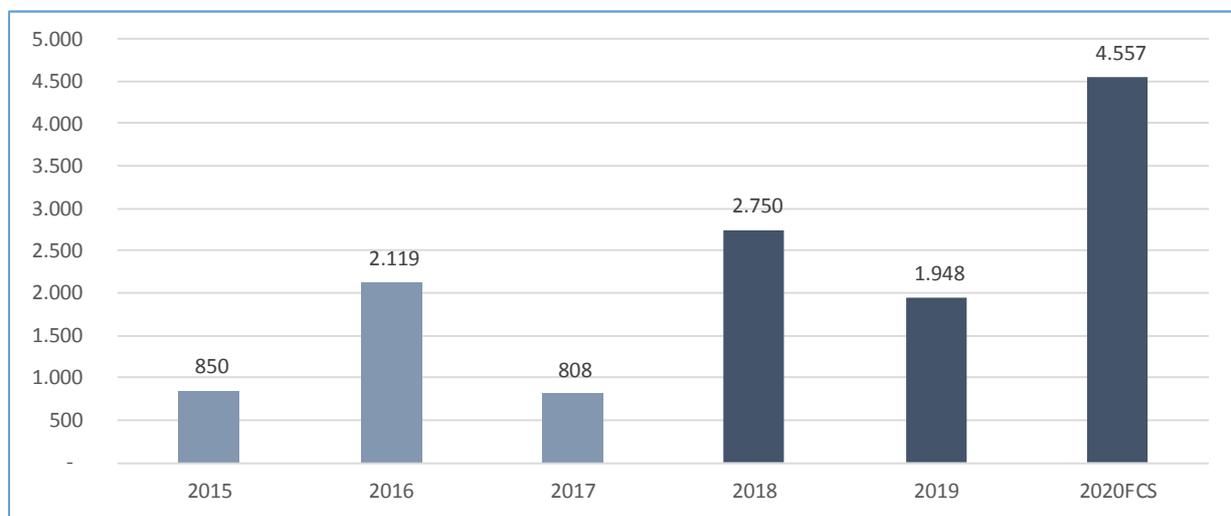
Il costo del personale è influenzato dall'effetto dei rinnovi contrattuali che determinano un effetto complessivo annuo pari euro 900 mila circa, oltre al riconoscimento degli arretrati. Il personale rappresenta di gran lunga la principale voce di costo con un'incidenza percentuale sui ricavi pari al 58% circa, valore che raggiunge il 67% se si escludono i ricavi di indennità, pertanto un incremento così significativo mal si concilia con il perdurare del blocco delle tariffe relative alle prestazioni sanitarie, ferme dall'anno 2010.

## Investimenti

Il triennio 2018-2020 è caratterizzato da un consistente incremento del livello degli investimenti quali espressione delle azioni previste dal Piano Strategico 2018-2020.

In particolare gli investimenti di maggiore rilievo trovano origine nell'iniziativa strategica IS04 del Piano Strategico finalizzata a recuperare, nell'ambito della sostituzione, il *gap* di obsolescenza del parco tecnologico riportandolo nell'arco del triennio ad un valore prossimo allo standard di riferimento e al contempo supportare, con acquisizioni di attrezzature mirate e al di fuori del processo di sostituzione del parco tecnologico, eventuali altre iniziative strategiche del Piano Strategico stesso.

Significative sono inoltre le risorse investite nello sviluppo dei sistemi informativi in attuazione dell'iniziativa strategica IS 01 prevista dal Piano Strategico 2018-2020.



## Disinvestimenti

Nel corso dell'esercizio 2019 è avvenuta la cessione della partecipazione detenuta nella Società Aesculapio S.r.l., azienda che gestisce un poliambulatorio accreditato sito a San Felice sul Panaro. L'operazione è avvenuta nel mese di settembre 2019 e ha determinato la realizzazione di una plusvalenza pari a euro 2,3 milioni.

## Esercizio 2020 – Emergenza Covid-19

Il primo semestre dell'esercizio 2020 è stato caratterizzato dall'impegno dell'Ospedale nella gestione dell'emergenza sanitaria Covid-19. Fin dai primi giorni, infatti, stante anche la rilevante incidenza dei casi positivi registrati nel distretto di Sassuolo, l'Ospedale ha rivisto la propria organizzazione allo scopo di fornire il proprio significativo contributo.

Più in particolare la struttura ha messo in campo una sostanziale riorganizzazione dell'offerta con progressiva riduzione, fino al blocco, dell'attività programmata (specialistica e di ricovero nell'ambito della chirurgia elettiva).

Contestualmente ha provveduto alla revisione dei percorsi di accesso e delle attività rese dai Servizi e dai Reparti di degenza in un'ottica di contenimento della diffusione del contagio e di progressiva maggiore capacità di accoglienza della casistica sospetta, sintomatica e accertata

Covid. Questo è avvenuto per fasi successive e secondo una programmazione provinciale condivisa e comunicata alla Regione ed alla CTSS.

Tale situazione ha determinato una consistente riduzione dei volumi di prestazioni erogate, sia in termini di ricoveri che di specialistica ambulatoriale, durante i mesi dell'emergenza. I volumi saranno inoltre ridotti, seppure in misura inferiore, anche nel periodo immediatamente successivo al picco di emergenza poiché la ripartenza sarà regolata da principi di gradualità e sicurezza idonei a minimizzare i rischi per i pazienti e per gli operatori.

Alla data attuale risulta difficile prevedere con la dovuta precisione la curva di ripresa dei volumi relativi alle prestazioni erogate poiché strettamente correlata da un lato all'andamento dei contagi sul territorio e dall'altro alle possibilità di riorganizzazione di attività e percorsi, attualmente in fase di studio e sperimentazione, finalizzati a ridurre occasioni di assembramento e garantire la separazione dei pazienti accertati Covid o sospetti.

Si riporta comunque una prima stima dell'andamento mensile dei ricavi che riflette le prospettive di ritorno a condizioni di efficienza operativa.



## 6. La gestione dell'emergenza COVID-19

L'emergenza Covid-19, scoppiata a fine febbraio 2020, ha richiesto importanti variazioni della gestione ordinaria in quanto è stato necessario riadattare – in modo repentino - il modello organizzativo, allo scopo di dare una risposta adeguata a quanto l'emergenza ha richiesto via, via e che ha portato – nel giro di appena 3-4 settimane – a un incremento significativo di casi positivi da trattare vedendo progressivamente trasformare la nostra struttura in una delle tre, a livello provinciale, indicate dalla Regione come adatte per la gestione dei pazienti affetti da covid-19, a supporto e in rete con l'ospedale hub rappresentato dal Policlinico di Modena.

Per rispondere al meglio a quest'emergenza, per la gestione della quale non vi era una vera e propria expertise, le Direzioni hanno ridisegnato le strutture e i processi organizzativi, attrezzando ulteriormente le aree già dedicate all'emergenza, allo scopo di rafforzare la separazione di tutti i percorsi tra pazienti 'sospetti' e 'ordinari' e altresì garantire l'isolamento dei pazienti, anche in ambito chirurgico e materno-infantile. Oltre a ciò, si è proceduto a provvedere a corsi di vestizione dei dispositivi di protezione individuali e ad adottare i protocolli medici per la gestione dell'emergenza messi a disposizione della Regione. Si è inoltre attrezzata, nell'arco di 48 ore, una terapia intensiva dotata di 5 posti letto e anche un'area sub-intensiva per il monitoraggio costante dei pazienti non ancora in grado di passare ad un regime di degenza ordinaria, seppur in stretto isolamento per evitare la diffusione del virus.

### CREAZIONE DEL PUNTO MEDICO AVANZATO CON FUNZIONI DI PRE-TRIAGE

L'Ospedale di Sassuolo ha avviato il protocollo di gestione per l'emergenza Covid-19 anzitutto prevedendo un accesso unico al Pronto Soccorso con un 'filtro' esterno, in specifico una tenda mobile di 35 metri quadrati installata davanti all'ingresso del Pronto Soccorso che ha avuto funzioni di pre-triage per tutti gli utenti.

### GESTIONE DEI PAZIENTI

Tra le principali riconversione degli spazi e dei tragitti necessari per gestire percorsi dei pazienti, si segnalano.

**Area Rossa** - Conversione in Terapia intensiva con una gestione dei pazienti di competenza dell'equipe anestesiológica.

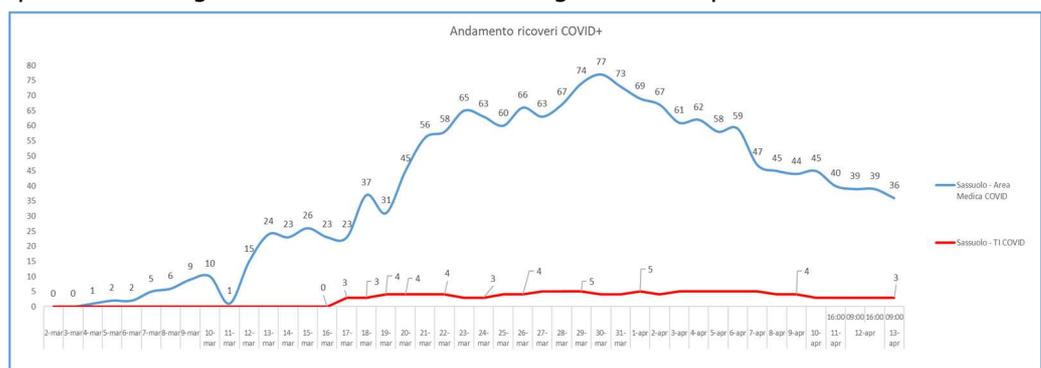
**Aree Blu e Verde** - Queste due aree sono state destinate prevalentemente ad accogliere pazienti affetti da COVID+

**Sale operatorie** - I trend di crescita dei pazienti affetti da COVID19 hanno imposto significative misure di restrizione delle attività di sala operatoria. L'impossibilità o la grossa difficoltà nel reperire personale infermieristico ed OSS attraverso i canali di selezione ha richiesto la necessità di arruolare tale personale attraverso la rimodulazione delle attività interne. Quindi a partire dal 23/3/2020 le attività di sala operatoria sono state limitate alle sole urgenze e in giorni specifici sono state attive sale operatorie dalle 8 alle ore 14 per i soli interventi oncologici o improcrastinabili.

**Attività ambulatoriale** - E' stata sospesa tutta l'attività programmata, mantenendo aperti solo i servizi di continuità indifferibili.

**Punto Nascita e Screening** - Il punto nascita dell'ospedale non ha variato le proprie attività, allineandosi tuttavia alle indicazioni provinciali e regionali circa la sicurezza delle gestanti e la presa in carico di eventuali donne con sospetta positività al covid-19, limitando tra le altre misure gli accessi dei parenti nel ricovero post-partum.

Quando l'accesso delle pazienti è in urgenza e nelle ore notturne, il 'filtro' viene fatto in pre-triage.



Andamento ricoveri COVID + marzo-aprile 2020

## **GESTIONE RISORSE UMANE**

Nella fase di emergenza, al fine di garantire a tutti i dipendenti condizioni di miglior favore rispetto alle misure nazionali adottate, al loro protrarsi e in coerenza con quanto implementato nelle strutture pubbliche regionali, l'Ospedale di Sassuolo S.p.A. ha previsto:

- per le aree Amministrative, l'erogazione della prestazione lavorativa in modalità "telelavoro"/ lavoro agile, al fine di ridurre per quanto più possibile la mobilità e le relative occasioni di contagio, fornendo ai dipendenti tutti i supporti tecnici e comunicativi per lo svolgimento ordinario delle proprie attività;
- per il personale con figli minori o coinvolti nell'assistenza di anziani, e la cui attività lavorativa non è compatibile con la modalità di telelavoro, di far loro fruire di permessi straordinari, nel caso in cui siano stati esauriti gli altri istituti giuridici previsti dal contratto (permessi per motivi personali e o familiari, il congedo parentale, il recupero ore prestate in eccedenza rispetto all'orario contrattuale). I permessi straordinari di cui sopra – aventi un massimale di 18 ore – sono stati rimodulati ed aumentati previa analisi della situazione organizzativa e del contesto, nonché valutazione delle esigenze dei singoli dipendenti.

## **CONVENZIONE FEDERALBERGHI PER I SANITARI IMPEGNATI NELL'EMERGENZA**

Durante l'emergenza Federalberghi ha scelto di impegnarsi attivamente permettendo di usufruire dell'ospitalità di alcune strutture alberghiere convenzionate. La messa a disposizione di questi spazi ha permesso di ridurre gli spostamenti da e verso l'Ospedale di Sassuolo, venendo così incontro alle varie situazioni di fragilità domestica, e, riducendo le possibilità di contagio tra i professionisti impegnati nell'emergenza ed ai loro famigliari.

## **GARA DI SOLIDARIETÀ PER L'OSPEDALE DI SASSUOLO**

In questa emergenza si sta tenendo una vera e propria "gara" di solidarietà, davvero unica nel suo genere, che vede protagonisti tanti cittadini e le aziende del territorio, impegnati in prima linea nel fornire aiuti e donazioni. Queste importanti donazioni, arrivate attraverso la Fondazione Ospedale di Sassuolo Onlus, hanno contribuito alla programmazione dei nuovi servizi sanitari messi in campo per arginare l'epidemia di Covid-19.

## **POSTAZIONI MOBILI PER PAZIENTI IN ISOLAMENTO**

Allo scopo di dare conforto ai pazienti isolati in ospedale si è voluto organizzare e strutturare un servizio di comunicazione duttile a pazienti e operatori sanitari. La scelta è stata quella di installare 16 laptop per:

- supportare la vicinanza dei sanitari ai pazienti, tramite videochiamate dirette permettendo così una risposta quasi istantanea dell'operatore al degente;
- diminuire l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale usa e getta, consentendo un importante risparmio di un materiale così poco disponibile;
- dare conforto ai pazienti solati in ospedale fornendo loro uno strumento per connetterli ai familiari, impossibilitati, in questo momento di emergenza, a far loro visita a supporto.

## **NUOVI RESPIRATORI PER I SANITARI**

Frutto di una costante ricerca che permettesse l'incontro tra tecnologia, innovazione e grazie al gioco di squadra, l'Ospedale di Sassuolo S.p.A. ha potuto sperimentare, tra i primi in Italia, un nuovo sistema di protezione individuale: la Maschera da snorkeling EASYBREATH blu SUBEA. Dalle immagini su siti e social, *l'insight*, e, si è scoperto che con dei piccoli accorgimenti le maschere da snorkeling potevano essere convertite in respiratori per i sanitari.

## 7. Le Iniziative Strategiche

### IS01 Sviluppo sistemi informativi

#### Finalità

Le azioni richieste ai Sistemi Informativi con il piano strategico 2018-2020 erano mirate all'**aggiornamento delle infrastrutture e la revisione dei processi operativi**, con l'obiettivo di ridurre i costi di gestione e aumentare la produttività.

#### Obiettivi dell'iniziativa strategica

Il SIA ha dovuto rivedere la propria organizzazione, riprogettare le infrastrutture ed effettuare un processo di analisi dei sistemi per creare le condizioni necessarie per essere un Servizio capace di portare un reale supporto all'organizzazione. L'iniziativa strategica ha avuto un ampio raggio di azione, rivedendo tutti gli ambiti in cui il sistema informativo aziendale interviene. Gli obiettivi riguardavano:

- **Sistema di gestione interno** per garantire una comunicazione puntuale e sicura, per fornire strumenti che permettano un servizio ospedaliero sicuro, protetto e controllato e per restituire agli interlocutori tracciabilità e trasparenza nei processi aziendali;
- **Digitalizzazione dei flussi documentali**, con l'inserimento di nuovi strumenti per la comunicazione interna ed esterna e l'acquisizione di nuovi strumenti per la gestione documentale digitalizzata.
- **Cartella Clinica informatizzata**, con l'analisi di un nuovo gestore della terapia farmacologica e un sistema di somministrazione sicuro del farmaco e lo studio di nuovi strumenti e nuovi modelli di contatto con l'utenza interna ed esterna;

#### Percorso realizzato

Le azioni sui sistemi informativi sono state finalizzate sia al **consolidamento delle infrastrutture e dei servizi** che all'**aggiornamento delle applicazioni**. Per quanto riguarda la prima area di intervento, si deve sottolineare che la maggior parte delle azioni sono state rivolte all'aggiornamento di tecnologie ampiamente ammortizzate, le quali, nella maggior parte dei casi, non avevano più copertura manutentiva. Nella seconda area di intervento si sono realizzati investimenti ed azioni di aggiornamento dei sistemi tecnologici ed applicativi che hanno permesso e permetteranno all'Ospedale di sviluppare nuove strategie operative.

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
<b>Consolidamento infrastrutture e servizi</b>										
Rete dati aziendali										
Aggiornamento centrale telefonica										
Stampanti e multifunzioni in costo copia										
Rete wi-fi										
<b>Aggiornamento applicativi</b>										
Sito Internet e Intranet aziendale										
Cartella clinica, terapia e somministrazione farmaci										
BI aziendale										

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Sistema documentale amministrativo digitalizzato										

Nota: in **Grigio** = periodo previsto; in **Blu** = periodo effettivo

### Risorse utilizzate

I principali investimenti realizzati in strumentazioni hardware e software sono stati nell'arco del Piano Strategico, comprendendo anche quelli programmati per il 2020, 1,35 milioni di Euro.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono i seguenti.

KPI	2020 target	giu 2020 risultati
% milestone di progetto raggiunte	100%	<b>80%</b>
% milestone di progetto raggiunte <i>on time</i>	75%	<b>60%</b>
% milestone di progetto raggiunte <i>on budget</i>	90%	<b>90%</b>

### Criticità riscontrate

Durante lo sviluppo dei diversi progetti abbiamo riscontrato tre livelli di problematiche che non hanno permesso il regolare svolgimento delle attività pianificate.

**La necessità di collaborare con le Aziende del Territorio Provinciale per la costruzione di un progetto rilevante come la sostituzione della Cartella Clinica ha richiesto molte energie e determinato ritardi.** Il progetto della Cartella Clinica è stato ridefinito diverse volte.

La prima proposta (condiviso inizialmente con AUSL) prevedeva il mantenimento del SIO come motore informativo, poi si è passati all'ipotesi di un sistema informativo per l'Ospedale di Sassuolo che dialogasse tramite una dorsale interoperabile con gli altri sistemi provinciali e infine oggi si sta valutando un unico progetto di sistema informativo provinciale. Ad oggi l'AOU di Modena ha ottenuto l'approvazione regionale e il finanziamento per compiere questo investimento, mentre l'AUSL di Modena sta cercando di trovare i fondi da investire sul progetto. Al termine di questo progetto le tre Aziende avranno un unico sistema, ma manterranno una loro autonomia e il dialogo tra le parti rispetterà a pieno le necessità normative di gestione e di protezione dei dati personali.

**L'adesione a convenzioni o ai processi derivati dalle centrali di acquisto non sempre ha coinciso con i tempi dei bisogni e delle necessità.** Questo aspetto ha influito notevolmente sull'aggiornamento dell'infrastruttura tecnologica. Abbiamo avuto ritardi importanti che sono derivati dalla ricontrattazione delle convenzioni. La telefonia e la gestione delle reti ha subito ritardi di oltre 6 mesi nell'avvio. I problemi riscontrati non sono solo relativi ai tempi, ma anche alle modalità contrattuali che hanno influito sulla parte economica. L'esempio più importante è quello della centrale telefonica per la quale si è passati da una modalità di investimento per l'acquisto di beni ad un noleggio. Questa modificazione ci ha obbligato a rispettare le regole regionali relative ai canoni di manutenzione imposti in convenzione che negli anni addietro non erano stati richiesti permettendo così di gestire il rischio aziendale con dei valori economici molto più contenuti. Queste scelte sono vincolate dal fatto che le centrali telefoniche non sono indipendenti, ma dipendenti dalle scelte dell'Azienda AUSL di Modena, quindi ricercare nuove soluzioni sarebbe stato possibile solo condividendo il progetto con l'Azienda provinciale; purtroppo la tecnologia a disposizione era molto vecchia e richiedeva investimenti urgenti e questo ci ha costretto ad aderire al progetto senza grosse possibilità di modifiche.

**La complessità dei sistemi e l'integrazione con i sistemi informativi della AUSL hanno determinato difficoltà operative.** Conoscere a fondo i sistemi informativi e operativi permette di individuare i fulcri e le leve su cui agire per poter apportare i miglioramenti. Nei progetti di digitalizzazione e comunicazione queste variabili hanno inciso notevolmente nello svolgimento delle attività, ritardando la realizzazione oppure modificando radicalmente lo svolgimento di alcune parti. Sul *versante economico* oggi la situazione contrattuale dei sistemi informativi è molto più chiara

rispetto al momento della stesura del progetto. Alcuni dei risparmi previsti inizialmente non sono realizzabili e in alcuni casi sono emersi costi, che non erano stati mai gestiti dall'ospedale nelle gestioni precedenti, in particolare nel rapporto con i sistemi informativi dell'AUSL che forniva servizi alla nostra azienda senza richiedere ritorni economici. Ad oggi abbiamo chiarito le diverse situazioni e anche se abbiamo individuato dei costi cessanti non siamo riusciti ad ottenere i risparmi desiderati.

### Benefici ottenuti

I principali benefici ottenuti ad oggi, anche se non abbiamo potuto ancora realizzare il progetto della cartella clinica che avrebbe permesso l'effetto moltiplicatore dei benefici determinati dagli altri progetti, sono:

A livello infrastruttura:

- o La **nuova centrale di rete** (centro stella) ha permesso di ridondare tutta l'infrastruttura e quindi di **ridurre i tempi di fermo della gestione dati**; inoltre ha consentito di sezionare in sottoreti il sistema garantendo un livello di sicurezza e di gestione che ci permetterà e ci ha permesso, di avviare **nuovi progetti tecnologici**, come ad esempio il nuovo impianto di Telecamere per i pazienti problematici, oppure la gestione delle nuove telemetrie.
- o La **nuova Rete Wi-Fi** ha **migliorato le attività dei nostri professionisti** garantendo il funzionamento continuo degli applicativi di reparto, anche in mobilità (solo questo punto ha ottenuto un ottimo risultato nel miglioramento dei tempi di attività in reparto, risparmiando il 20% del tempo di visita e il 10% dell'attività di somministrazione); inoltre la nuova WiFi ha consentito di garantire un **servizio all'utenza** con "Emilia Romagna WiFi" di **internet aperta e gratuita**. Questa nuova infrastruttura, nel periodo specifico di emergenza Covid-19, ha consentito di modificare le disposizioni logistiche dei reparti, di attivare il presidio della Protezione Civile e di gestire un **servizio di video conferenza tra paziente e parenti**, senza dover cambiare nulla nella nostra configurazione di rete, quindi implementando il tutto con tempi immediati.
- o Aver **collegato tutte le stampanti direttamente alla rete** assicura un rigoroso rispetto delle normative sulla protezione dei dati personali, ma allo stesso tempo di avere il **controllo dei dispositivi di stampa**; quindi monitorare le configurazioni delle stampanti, tracciare il numero di stampe fatte per ciascun account e fornire servizi di follow-me sulle multifunzioni. Questo sistema ha permesso di **ottimizzare l'uso delle stampanti** e il controllo sull'uso di tutte le periferiche. Con la nuova rete di multifunzioni si stanno sostituendo i vecchi processi di scambio informativo tra unità dell'ospedale e tra le unità delle diverse aziende del territorio, che avvenivano con FAX e MAIL, con la **scansione documentale** e le cartelle di destinazione in share tra i diversi punti della rete ospedaliera e provinciale.
- o La **centrale telefonica** è stata strutturata per poter lavorare sempre più con tecnologia IP. Questo consentirà di sostituire la comunicazione tramite Dect e di passare all'uso di **applicazioni software**; inoltre queste tecnologie potranno essere **utilizzate ovunque e non solo all'interno dell'Azienda**. Questo sistema permetterà quindi la reperibilità del personale, ovunque e attraverso l'uso dei numeri interni senza dover conoscere il numero del cellulare aziendale o personale.

A livello applicativo:

- o L'**infrastruttura BI** creata ha fornito all'azienda un valido sostegno per tutte le **attività di certificazione del dato** e direzionali. I professionisti, oltre alla Direzione, possono accedere alla nuova infrastruttura per condividere i **dati di produzione e consumo** per poter creare indicatori orientati all'efficientamento delle attività. Tale sistema permette inoltre di avere una banca dati protetta e gestita solo dall'azienda su cui svolgere azioni di analisi e ricerca senza dover temere problematiche relative alla gestione sulla protezione dei dati personali.
- o I nuovi **siti internet e intranet** sono stati gestiti per ottimizzare la comunicazione, l'informazione e allo stesso tempo per creare delle aree di contatto protette, al fine di poter **scambiare informazioni sensibili in conformità con le nuove normative** sulla

protezione dei dati personali. In particolare, il sito intranet garantisce la possibilità di trasmettere informazioni a tutti i nostri colleghi in modo puntuale; questa implementazione ha dato la possibilità di creare un regolamento puntuale sull'uso di altre tecnologie più costose e potenzialmente più pericolose, come la mail e internet.

- Il **sistema di digitalizzazione documentale** è stato attivato e ha aggiornato la vecchia piattaforma. In questo momento abbiamo identificato diversi **gruppi di lavoro per la riorganizzazione documentale** e allo stesso tempo stiamo riorganizzando alcuni processi. Il primo reale **processo ottimizzato è stato quello della Libera Professione**, dove abbiamo strutturato un percorso di richieste attraverso un form che il professionista compila e in automatico viene passato agli uffici competenti i quali dopo aver validato la richiesta lo archiviano senza dover utilizzare alcun modulo cartaceo e depositando i documenti nei fascicoli personali del singolo professionista. Questo modello di lavoro sarà utilizzato per poter **eliminare il passaggio di documenti cartacei** o i canali di comunicazioni informali e fornendo così strumenti e organizzazioni puntuali e tracciabili.
- Il **lavoro di analisi sulla Cartella Clinica**, anche se non è stata implementata, ci ha permesso di analizzare e **valutare le esigenze della nostra organizzazione**.

## IS02 Sviluppo sistemi di gestione Risorse umane

L'**Ospedale di Sassuolo** considera le persone il patrimonio più prezioso perché l'Ospedale è prima di tutto l'insieme dei professionisti, uomini e donne che lavorano tutti i giorni con impegno e dedizione fornendo al territorio prestazioni mediche e sanitarie di alto valore aggiunto.

### Finalità

Le principali finalità dell'Iniziativa Strategica facevano riferimento a:

- migliorare la motivazione degli operatori e il loro senso di appartenenza
- reclutare professionisti con elevate capacità e competenze
- sviluppare le competenze interne, favorendone un maggior allineamento con le strategie aziendali

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

Pienamente consapevoli di questo aspetto, grande attenzione è stata riservata nel Piano Strategico in ambito della gestione delle Risorse Umane e dell'Organizzazione, **individuando un nuovo responsabile** dall'esterno e ridefinendo le linee strategiche della funzione nell'ottica di:

1. **Attrarre e inserire professionisti** di talento
2. **Curare lo sviluppo professionale** delle persone interne
  - a. Sviluppando l'*engagement* e la *retention*, con focus su risorse chiave
  - b. *Valorizzando e aggiornando le competenze* delle persone presenti in azienda in ottica di innovazione
3. **Supportare i Responsabili per sviluppare la loro capacità di gestione delle persone**, in ottica di motivazione e sviluppo professionale

### Percorso realizzato

Al fine di perseguire gli obiettivi sopra riportati, nell'arco temporale del Piano sono state pianificate importanti azioni sulle principali aree che compongono la funzione Risorse Umane. Alcune di queste azioni sono state portate a termine, altre invece sono state ridisegnate e approvate a Ottobre 2019 e vedranno pertanto il loro pieno sviluppo nei prossimi mesi.

### Area Organizzativa

Sul piano organizzativo si è proceduto a creare un'**organizzazione "lean" di primo livello che consentisse una maggiore velocità decisionale**. A diretto riporto del Direttore Generale sono state collocate le aree di Comunicazione, Information Technology e Risorse umane.

Tale riorganizzazione, che vedrà il suo pieno consolidamento nel corso del 2020 anche grazie ai recenti inserimenti di personale esterno, apporta considerevoli vantaggi:

- Maggiore concentrazione della Direzione Amministrativa su aspetti core della gestione legata al controllo dei costi e al controllo di gestione
- Maggiore presidio delle relazioni esterne finalizzate al rafforzamento della Brand Identity
- Maggiore integrazione dei Servizi IT con le varie Funzioni aziendali
- Rafforzamento della funzione HR, quale leva strategica di sviluppo aziendale

Grande attenzione è stata inoltre posta al **riassetto delle funzioni di seconda linea**, consapevoli che la chiarezza organizzativa è la necessaria premessa per consentire a ciascuno di svolgere al meglio il proprio ruolo. All'interno della Direzione Sanitaria, in continuità con il già avviato **modello per intensità di cure**, si è proceduto adottando i più innovativi sistemi organizzativi europei, grazie alla collaborazione con Cerismas (Ente formativo dell'università Cattolica di Milano). Il fine è quello di disegnare percorsi clinici che superino le logiche di separazione delle unità cliniche organizzative, **lavorando per processi e garantendo un miglioramento nella presa in carico dei bisogni del paziente** a 360°.

In tal senso è in corso di consolidamento, all'interno della Direzione Sanitaria, una nuova area che avrà l'obiettivo di ottimizzare la gestione dei posti letto, così come nuove responsabilità legate alla pianificazione dei percorsi clinici integrati. Inoltre nelle aree di Staff si è provveduto al rafforzamento delle funzioni *Amministrazione, Bilancio e Controllo di Gestione*. In particolare quest'ultima dovrà assumere nel corso dei prossimi mesi un ruolo sempre più strategico e di **supporto ai processi di gestione della struttura**. Gli innumerevoli investimenti in tecnologie mediche e infrastrutture hanno posto l'attenzione sul **rafforzamento delle aree tecniche** e su di una loro maggiore integrazione. E' in corso di definizione una loro riorganizzazione per meglio definire le responsabilità, rafforzando le competenze interne presenti.

### **Organici e Gestione**

Al 31 Dicembre 2019 i dipendenti erano 707, più 91 liberi professionisti. L'età media è di 43.9 anni, progressivamente scesa anche alla luce degli inserimenti effettuati negli ultimi anni. L'organico è al 75% composto da donne, al 25% da uomini. Interessante è, a tal proposito, il rapporto uomini/donne all'interno della Dirigenza che si attesta su di un'equa ripartizione. I dati degli organici sono rimasti pressoché simili nel triennio, fatto salvo qualche investimento nelle aree sanitarie per meglio rispondere agli obiettivi strategici definiti nel contratto di committenza con l'azienda USL. Tuttavia, i cambiamenti strutturali in ambito organizzativo e la forte spinta in ottica di "miglioramento continuo", hanno fatto emergere la necessità di investire su nuove figure professionali che portassero competenze professionali dall'esterno in ottica di innovazione.

Lo staff del Direttore Generale si è difatti completamente rinnovato nell'ultimo anno con l'inserimento di **nuove figure nei ruoli di Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo e Direttore Risorse Umane**, tutti e tre con età intorno ai 40 anni e provenienti da importanti esperienze di gestione nel loro ambito di competenza. In area Sanitaria, nel corso del triennio, sono stati inseriti **5 nuovi Dirigenti di Unità Medica Operativa** (Pediatria e Neonatologia, Anestesia, Pronto Soccorso, Medicina del Lavoro, Endoscopia) provenienti da prestigiose realtà regionali e con un'età media di 46 anni. Gli investimenti in Risorse Umane hanno visto inoltre l'inserimento di giovani medici di potenziale che sono andati a coprire *vacancies* di posizione. In tale ottica grande attenzione è stata riservata alla **ridefinizione dei processi di recruiting e selezione** nell'ottica di attrarre e inserire professionisti di talento.

Nell'ambito dei processi di reclutamento si sono **rafforzati i rapporti con l'Università e le Scuole di Specialità**, con particolare focus sulle discipline critiche e di difficile reperibilità sul mercato, al fine di assicurare all'ospedale i professionisti di domani. Inoltre grande attenzione è stata posta ai processi di selezione, per meglio valorizzare gli aspetti legati alle competenze trasversali e alla motivazione.

Sul **personale infermieristico**, a titolo di esempio, è stato strutturato un accurato **percorso di selezione** che **supera le "vecchie" logiche** del concorso pubblico basato sulle conoscenze nozionistiche, introducendo la **modalità dell'Assessment Center** quale strumento innovativo all'interno del sistema sanitario, per meglio apprezzare il contributo individuale e le competenze legate al ruolo. Purtroppo la recente emergenza Coronavirus ha sospeso questo percorso, posticipandolo alla fine del 2020. Oltre a concentrarsi sull'inserimento delle figure dall'esterno, sono state realizzate anche importanti crescite interne in ruoli chiave, quali il Responsabile delle professioni Sanitarie, il Coordinatore delle Specialità Chirurgiche, il Responsabile di Ginecologia, il Responsabile di Lungodegenza, Il Dirigente di Unità Operativa di Chirurgia, il Responsabile di Pneumologia.

### **Formazione e Sviluppo delle Competenze**

Con la definizione del piano di sviluppo delle attività HR, ridefinito e approvato a fine 2019, un forte focus è stato posto sull'obiettivo di sviluppare le risorse interne investendo sulle loro **competenze, motivazioni e potenzialità**.

Nel corso del triennio grande attenzione è stata inoltre riservata all'attività formativa: dal 2017 ad oggi le **ore dedicate alla formazione sono triplicate**, passando da un totale di 5.786 a 18.442. Di queste, oltre il 71% sono state riservate alla formazione tecnico professionale, il 27% alla formazione obbligatoria legata alla sicurezza, il restante 2% alla formazione sulle soft skills.

Molto innovative e decisamente di avanguardia anche le modalità formative utilizzate nella formazione tecnico professionale con l'implementazione della *Simulazione* (modalità formativa che accanto ad una parte teorica, affianca una componente pratica di simulazione medica effettuata su manichini altamente tecnologici che simulano reazioni umani legate al dolore), partendo dall'assunto che l'apprendimento è più efficace se "sperimentato sulla propria pelle".

La **simulazione su manichini professionali** è stata la modalità più usata soprattutto nei corsi legati all'Emergenza – Urgenza, grazie anche alla collaborazione sempre più stretta tra l'Ospedale di Sassuolo e il Centro Salute & Formazione che l'azienda Florim ha creato per l'Ospedale a partire dal 2014. Il Centro, nel corso del **2018, si è arricchito di due ulteriori simulatori** avanzati portando così la dotazione attuale a **4 simulatori**, rappresentanti tutte le età dei potenziali pazienti. Quasi la metà dei corsi di formazione tecnico professionale ha utilizzato la *Simulazione* coinvolgendo fra il 2017 e il 2019 oltre 400 professionisti interni in totale.

Il 2020 ha ovviamente risentito in modo sostanziale dell'emergenza Coronavirus per cui, nonostante il piano formativo prevedesse un aumento delle iniziative, allo stato attuale la formazione ha subito un necessario rallentamento.

Nel corso dei prossimi anni, sarà interesse strategico dell'Ospedale continuare ad operare per meglio valorizzare la formazione effettuata nel prestigioso Centro Florim, in modo da trasformarlo in una vera e propria *Academy* capace di erogare ulteriori percorsi di altissima formazione. Tale formazione dovrà arricchirsi di corsi legati allo **sviluppo delle *Soft skills*, prevedendo anche percorsi manageriali.**

In tale ottica grande attenzione dovrà essere riservata alla rilevazione dei fabbisogni formativi, al fine di sviluppare interventi di sviluppo delle competenze che rispondano ai requisiti del ruolo ma anche agli obiettivi strategici cui l'Ospedale sarà chiamato a rispondere nei prossimi anni. Proprio a tal fine, una delle prime azioni intraprese e purtroppo interrotta a causa dell'emergenza Coronavirus, è stata il progetto di **valutazione delle competenze professionali interne**, previsto dai processi di Accreditamento ma necessario anche per mappare il patrimonio di competenze presenti all'interno dell'organizzazione, definendo percorsi di carriera e di riconoscimento dei professionisti all'interno del proprio ruolo.

Le ulteriori azioni pianificate riguardano l'introduzione dell'Assessment Center, quale strumento d'avanguardia per individuare le figure di potenziale interne e l'**introduzione di un Sistema di Performance Management** per apprezzare meglio il contributo individuale riconoscendo il merito. Non ultimo, cogliendo le più recenti innovazioni normative legate ai sistemi di **Welfare aziendale**, occorrerà lavorare per implementare opportunità di benefit mirate per attrarre, trattenere e coinvolgere le persone in ottica di benessere organizzativo.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono riportati nella tabella seguente.

KPI	2019 target	2019 (*) risultati
Età media dirigenti medici	>età media 2017	43.9 anni
Ore di formazione	>ore formazione 2017	18.442

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle attività dell'Ospedale.

### Criticità riscontrate

La principale problematica incontrata è stata l'**avvicendamento del Responsabile della Direzione Risorse Umane**, avvenuta a giugno 2019, che ha comportato un periodo di presa in carico dei progetti delineati e una più puntuale definizione delle azioni contenute nel Piano Strategico nell'ottobre 2019. Per tale motivo non è possibile quantificare con un set completo di KPI i risultati delle azioni intraprese in quanto avviate da breve tempo.

### Benefici ottenuti

Pur non avendo completato le azioni pianificate si possono fin d'ora stimare i benefici ottenuti:

- La **struttura organizzativa e il sistema di responsabilità è meglio definito** ed è più orientato a governare una organizzazione finalizzata a offrire servizi di qualità, flessibile ed efficiente attraverso una operatività per percorsi/ processi
- L'Ospedale ha acquisito alcuni **professionisti** sia nell'area gestionale che in quella sanitaria con **ottime capacità ed elevata professionalità**, grazie alla ridefinizione dei processi di recruiting e selezione
- La forte attenzione alla valorizzazione e allo sviluppo professionale delle persone interne ha consentito di **accrescere il numero e la qualità delle attività formative** sia sugli aspetti tecnico-professionali che sulle soft skills, competenze indispensabili per assicurare una elevata qualità delle prestazioni e un costante orientamento all'accoglienza e alla risposta ai bisogni degli utenti.

## IS03 Sviluppo controllo strategico

### Finalità

Il controllo strategico dell'attività di ogni azienda rappresenta un fattore determinante nella corretta gestione sia di aziende profit che di aziende no profit. All'interno dell'Ospedale di Sassuolo opera un servizio di Controllo di Gestione che monitora costantemente l'attività dell'Ospedale e che si sta progressivamente dedicando all'**implementazione di un controllo strategico** che possa rappresentare le performance della struttura secondo diverse prospettive di analisi.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata a dotare l'Ospedale di Sassuolo di un **sistema di controllo strategico** che permetta alla direzione aziendale di avere una **chiara visione delle performance della struttura** e che permetta di individuare e di gestire tempestivamente e razionalmente le aree di maggiore criticità ed impatto sul business.

### Percorso realizzato

L'iniziativa, così come prevista nel Piano Strategico, prediligeva un **sistema di controllo strategico** che si sviluppava attraverso un sistema di **BSC ("Balance Scorecard")** che ha visto l'attuazione delle seguenti azioni:

- costruzione del consenso e delle competenze interne;
- design del BSC a livello aziendale e di centri di responsabilità inseriti nel processo di *cascading*;
- attivazione della piattaforma informativa a supporto del funzionamento del BSC;
- attivazione dei Review meetings per il monitoraggio delle performance a livello aziendale e di centri di responsabilità;
- collegamento del BSC al processo di budgeting;
- collegamento del BSC ai processi di compensation e di comunicazione;
- utilizzo del BSC a supporto dei processi di revisione ed eventuale "ri-formulazione" della strategia aziendale.

Nel corso del triennio, è stato sviluppato un sistema di BSC su un foglio elettronico dinamico che, mediante il collegamento con sistemi informativi pre-esistenti (tecnologia OLE), ha permesso di supportare il processo di valutazione delle performance aziendali. Tuttavia, da una ricognizione dei sistemi utilizzati, si è deciso – sempre nell'ottica di realizzare un controllo strategico che offrisse supporto alla decisione non solo alla direzione aziendale ma altresì alle ulteriori articolazioni organizzative coinvolte nel *cascading* di processo – di realizzare una **piattaforma di consultazione di vari cruscotti che forniscono una vista sui principali asset aziendali**. In particolare, tale attività ha portato allo sviluppo di numerosi cruscotti aziendali, la cui realizzazione ha previsto diverse fasi di attività:

- identificazione degli utenti a cui è destinato;
- identificazione del tipo di informazioni richieste;
- definizione dei KPI da monitorare e dei dati necessari per calcolarli;
- definizione delle modalità per ottenere i dati estraendoli dai database aziendali;
- progettazione delle tabelle contenenti i dati recuperati e creazione del Data warehouse;
- caricamento degli standard di riferimento (budget);
- definizione dei livelli di interrogazione e drill-down utili ai manager;
- definizione delle modalità di aggiornamento dei dati;
- progettazione dell'interfaccia grafica.

### Risorse utilizzate

Le principali risorse utilizzate sono rappresentate dagli **investimenti relativi alle consulenze attivate** per l'**implementazione del sistema** e, altresì, investimenti in **strumenti software** relative a licenze e canoni di manutenzione per la gestione dei sistemi di distribuzione dell'informazione.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target hanno portato sicuramente al raggiungimento degli obiettivi previsti dall'iniziativa strategica, seppur attraverso azioni differenti rispetto a quanto previsto dal Piano Strategico.

KPI	2020 target	giu 2020 risultati
% attività completate	100%	<b>100%</b>
% attività on time	100%	<b>100%</b>
% obiettivi MBO legati al BSC	90%	<b>70% (*)</b>

(\*) Si specifica che, in merito a questo KPI, l'obiettivo di carattere generale è stato raggiunto mediante lo sviluppo di una piattaforma di cruscotti strategici e che, pertanto, la variazione in corso d'opera di quale strumento utilizzare a supporto della decisione (cruscotto anziché BSC) ha modificato il raggiungimento del target previsto.

### Criticità riscontrate

Le principali criticità riscontrate sono strettamente legate alla **resistenza al cambiamento** che normalmente le persone dimostrano quando si attivano nuovi modelli organizzativi, si richiede l'utilizzo di nuovi strumenti informativi e si propongono logiche ispirate ai principi della accountability e della trasparenza. Altro **fattore di complessità** è stato rappresentato dal fatto che **l'iniziativa strategica ha toccato tutti i processi manageriali di governance dell'azienda** (pianificazione, programmazione e controllo, incentivazione, etc) e ha avuto, in maniera trasversale, un impatto sull'attività dell'Area ICT.

### Benefici ottenuti

L'implementazione di questa iniziativa ha sicuramente **migliorato e potenziato la rete di relazioni tra le diverse articolazioni aziendali**, in quanto è stato necessario un confronto multidisciplinare che ha notevolmente migliorato la comunicazione interna. In aggiunta, essa ha portato non solo una maggiore aderenza da parte degli operatori all'**utilizzo degli strumenti strategici a supporto dei processi decisionali** messi a disposizione, ma una significativa spinta all'informatizzazione con la manifestazione di valide proposte volte al miglioramento delle interfacce e del contenuto informativo degli strumenti stessi. Dall'interazione tra i diversi livelli e ruoli aziendali ne è derivata così una **maggiore partecipazione all'analisi** e ai processi di controllo strategico che hanno portato ad una più **rigorosa definizione dei percorsi di miglioramento**.

## IS04 Adeguamento tecnologico/infrastrutture

### Finalità

La realizzazione del piano strategico 2018-2020 ha richiesto un importante lavoro per consentire il **superamento di alcune importanti criticità: l'obsolescenza del parco tecnologico** al servizio dell'attività sanitaria e la **saturazione delle infrastrutture**. Entrambe le criticità erano un vincolo stringente per sicurezza, produttività e possibilità di implementare sia iniziative strategiche che semplici azioni di ottimizzazione dell'attività assistenziale. Il parco tecnologico dell'Ospedale era in grado di rispondere complessivamente in maniera sufficiente alle esigenze funzionali, sebbene fosse dotato di attrezzature di età media pari a 8.9 anni ovvero al di sopra degli standard ottimali stimato in 6 anni. L'immobile, di proprietà dell'Azienda USL di Modena e gestito dalla società mediante concessione amministrativa in uso, è in sufficiente stato di manutenzione, era organizzato in maniera efficiente rispetto alle destinazioni d'uso, sebbene il fattore di utilizzo delle infrastrutture era saturo o sottodimensionato rispetto alle funzioni sanitarie, amministrative e tecniche.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

Sul fronte dell'adeguamento tecnologico:

- **recuperare**, nell'ambito della sostituzione, il **gap di obsolescenza del parco tecnologico** riportandolo nell'arco del triennio ad un valore prossimo a allo standard di riferimento.
- **supportare con acquisizioni di attrezzature mirate**, al di fuori del processo di sostituzione del parco tecnologico, le iniziative strategiche del Piano 2018-2020.

Sul fronte della saturazione delle infrastrutture:

- pianificare e **realizzare interventi di funzionalizzazione delle aree dell'ospedale** legate all'attività chirurgica, ambulatoriale nonché gli spazi per l'attività amministrativa e dei servizi.

### Percorso realizzato

#### Parco tecnologico

Si è proceduto alla revisione del **processo di definizione del piano degli investimenti** ottimizzando gli strumenti di analisi dell'installato e procedendo a dedicati momenti di negoziazione della definizione delle esigenze con i professionisti con l'obiettivo di anticipare malfunzionamenti bloccanti, nonché obsolescenze che producessero significative perdite di efficienza del processo assistenziale.

Sostituzioni - Valori in ml€	2018	2019	2020 (II sem)
Procedure di acquisizione	62	38	53
Valore acquisizioni (ml€) [stime per competenza]	1.4	1.0	1.10 (0.5)
Acquisizioni mirate - Valori in ml€	2018	2019	2020 (II sem)
Procedure di acquisizione	1	2	1
Valore acquisizioni (ml€) [stime per competenza]	0.2	0.45	1.45 (0)

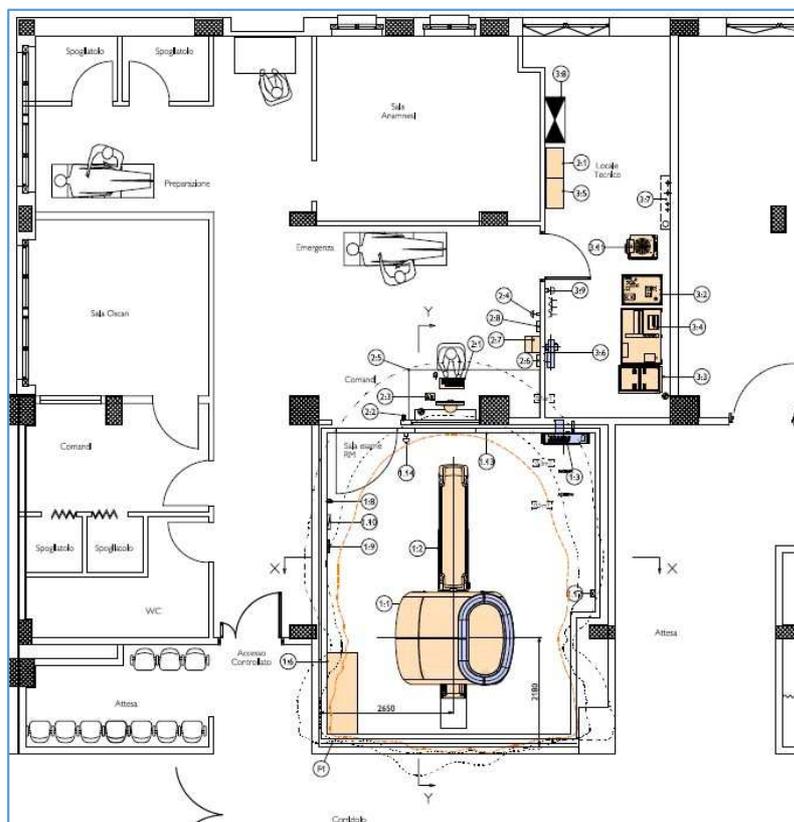
Nel corso del triennio sono stati realizzati investimenti per oltre 6.000.000 € che hanno finanziato il piano di ammodernamento del parco tecnologico procedendo con una sistematica sostituzione delle apparecchiature privilegiando le dotazioni al servizio dell'attività di area chirurgica. Inoltre, in incremento rispetto alla pianificazione originale si è proceduto ad acquisizioni mirate, tra cui ad esempio l'acquisizione di un **tomografo computerizzato** e una **risonanza magnetica ad alto campo** entrambe, in accordo con l'AUSL di Modena, per rispondere al fabbisogno sempre crescente di queste metodiche diagnostiche.

## Infrastrutture

Attraverso un **ampliamento**, che sarà realizzato tra la fine del 2020 e i primi mesi del 2021, **sarà possibile disporre degli spazi necessari** per procedere a neutralizzare le criticità già precedentemente descritte, a giugno 2020 sono state realizzate le azioni indicate nella tabella seguente.

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Stesura relazione di committenza										
Attività propedeutiche alle opere										
Progetto di fattibilità tecnico economica										
Aggiudicazione PD / PE / DL										
Progettazione Definitiva										
Ampliamento										
Ristrutturazione sito RM										
Ristrutturazione Sala 6 C.O.										
Ristrutturazione Ambulatori 4 P										
Ristrutturazione Ambulatori 2 P										

Tra le attività propedeutiche alla realizzazione degli interventi di funzionalizzazione delle aree dell'ospedale si menziona la **riorganizzazione degli spazi** a favore del **servizio di ingegneria clinica, della sorveglianza, dei depositi** nonché la realizzazione di **nuovi uffici** a favore dell'attività amministrativa. Nel 2020 è stato completato e messo in funzione il **nuovo sito per la risonanza magnetica** che oltre ad accogliere la nuova installazione contiene anche il sistema osteoarticolare già sostituito nel 2019.



### Risorse utilizzate

Le principali investimenti effettuati sono stati (considerando anche quanto pianificato nel 2020)

<b>Parco tecnologico</b>	4.1 + 2.1 = 6.2 ml€
<b>Infrastrutture</b>	1.5 ml€

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono di seguito indicati.

KPI	2020 target	giu 2020 risultati
Vita media parco tecnologico (anni)	7.1	7.1
Investimenti in tecnologia (ml€)	4.8 [+ 2.1*]	4.1 [+ 2.1*]
% milestone di progetto raggiunte (infrastrutture)	95%	50%
% milestone di progetto raggiunte <i>on time</i> (infrastrutture)	85%	50%
% milestone di progetto raggiunte <i>on budget</i> (infrastrutture)	85%	80%

\* acquisizioni mirate al di fuori del processo di sostituzione

### Criticità riscontrate

Le principali criticità incontrate riguardano sostanzialmente una certa difficoltà a **trovare il necessario equilibrio tra pianificazione delle attività di adeguamento e ristrutturazione con lo svolgimento delle attività sanitarie quotidiane** che devono essere garantite; inoltre nel corso del 2020 il rinvio di alcune attività pianificate causa la **gestione dell'emergenza COVID-19**.

### Benefici ottenuti

L'implementazione di questa iniziativa, seppur non ancora completata, ha sicuramente avuto un **impatto positivo sull'organizzazione** attraverso il **miglioramento della funzionalità, qualità e sicurezza** sia delle **nuove tecnologie** già messe a disposizione dei professionisti sanitari sia degli **spazi e locali** ampliati e/o ristrutturati.

## IS05 Sviluppo organizzativo delle operations e riduzione dei tempi di attesa per interventi chirurgici

### Finalità

Le azioni di questa Iniziativa Strategica hanno richiesto un importante lavoro per consentire l'**adeguamento dei meccanismi operativi in particolare nell'area chirurgica**. Tali adeguamenti vanno a completare il percorso di riorganizzazione intrapreso dall'Ospedale verso il **modello per intensità di cura**, progetto avviato nel 2013 e ormai realizzato in gran parte, che **consente alla struttura la massima flessibilità organizzativa e gestionale**. Tale flessibilità produttiva può facilitare, rapidi adeguamenti nell'attivare nuove tipologie di prestazioni e servizi al fine di dare risposte a nuovi bisogni emergenti dell'utenza e/o a richieste specifiche della committenza. In particolare il lavoro fatto ha consentito la riduzione dei tempi di attesa per gli interventi chirurgici come definito dal DGR 272/2017. Inoltre la razionalizzazione delle attività chirurgiche ha liberato spazi per garantire lo sviluppo dell'attività istituzionale e "imprenditoriale".

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata a completare – nell'orizzonte di Piano – lo sviluppo del **modello per intensità di cura** in modo da poterne sfruttare a pieno le potenzialità, **ottimizzando il percorso del paziente chirurgico programmato** nonché recuperando margini di efficienza nelle varie fasi della presa in carico (cabina di regia pre-ricovero, pianificazione attività sale operatorie e gestione posti letto), oltre a rispondere agli obiettivi della committenza con riferimento alla riduzione dei tempi di attesa per gli interventi chirurgici, secondo quanto previsto dal DGR 272/2017 e successive determinazioni.

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata nelle seguenti fasi:

- Fase 1: **Riordino delle liste di attesa chirurgiche** e definizione di una nuova procedura che ha definito le modalità per la gestione delle liste di attesa e tutte le fasi dell'attività pre-ricovero; inoltre si è proceduto al miglior utilizzo delle piattaforme chirurgiche di Pavullo e Vignola messe a disposizione dalla AUSL
- Fase 2: **Analisi dell'attività chirurgica relativamente all'utilizzo del blocco operatorio** che ha permesso di definire idonei setting chirurgici e tempi standard operatori e di ripristino che hanno garantito un efficiente utilizzo delle sale operatorie e dei reparti di degenza
- Fase 3: **Migliore presa in carico dei pazienti** anziani e/o pluripatologici che necessitano di interventi chirurgici con la creazione di nuovi modelli di organizzazione dell'assistenza medica.

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Riordino delle liste di attesa chirurgiche										
Definizione setting chirurgici e tempi standard operatori										
Presa in carico dei pazienti pluripatologici attraverso nuovi modelli di organizzazione dell'assistenza									(*)	

(\*) fino a febbraio 2020

### Risorse utilizzate

Non sono state utilizzate risorse aggiuntive rispetto alle esistenti per il completamento dell'iniziativa strategica proposta.

## Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono di seguito elencati.

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
% pz operati entro i tempi di attesa previsti (cod. A)	95%	<b>100%</b>
% pz operati entro i tempi di attesa previsti (cod. B)	95%	<b>95%</b>
% pz operati entro i tempi di attesa previsti (cod. C)	70%	<b>79%</b>
% pz operati entro i tempi di attesa previsti (cod. D)	70%	<b>83%</b>
% pazienti rinviati	4.0%	<b>5.0%</b>
Ore di sala operatorie settimanali per attività libero professionale	26 ore	<b>26 ore</b>

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

## Criticità riscontrate

Le principali problematiche che si è dovuto affrontare sono state relative ai **numerosi interlocutori** che sono stati coinvolti per la realizzazione dell'iniziativa strategica, in particolare per quanto concerne la collaborazione della AUSL che ha richiesto un consistente lavoro di integrazione e **condivisione dei percorsi, degli strumenti di lavoro, delle prassi operative.**

## Benefici ottenuti

I principali benefici ottenuti sono stati:

- migliorare la soddisfazione degli utenti e dei principali interlocutori dell'ospedale grazie alla **riduzione dei tempi di attesa** delle liste operatorie e la **risposta chirurgica ai cittadini**
- assicurare una **maggiore efficienza dei processi operativi, ottimizzando il percorso del paziente chirurgico programmato** attraverso il recupero di margini di efficienza nelle varie fasi del processo assistenziale.

## IS06 Partnership con fornitori-chiave

### Finalità

L'Ospedale di Sassuolo si caratterizza per la propria flessibilità organizzativa che è un fattore attrattivo per alcune categorie di fornitori che necessitano di sperimentare nuove modalità gestionali. Alcune **voci di costo che pesano sulla redditività della gestione caratteristica** sono state gestite incentivando forme di partnership strategiche tipo "win-win" di medio-lungo periodo con alcuni fornitori chiave.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata alla **riduzione dei costi della gestione caratteristica** finalizzata al supporto delle altre iniziative strategiche previste nel piano strategico, in particolare:

- Definizione di nuovi **strumenti finanziari nell'ambito assicurativo**
- Negoziazione costi **servizio laboratorio analisi**
- Negoziazione canone **locazione dell'immobile**
- Gestione dei **consumi dei vettori energetici**
- Conversione dell'**approvvigionamento di dispositivi medici (PM)** tramite la **modalità organizzativa "pay per procedure"**

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata, con riferimento alle aree-target identificate, attraverso la approvazione dell'iniziativa e la messa al bando di gare di interesse comunitario al fine di aggiudicare le nuove forniture.

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Strumenti finanziari nell'ambito assicurativo										
Negoziazione costi servizio laboratorio analisi										
Negoziazione canone locazione dell'immobile										
Gestione dei consumi dei vettori energetici										
Approvvigionamento dispositivi medici										

### Indicatori di risultato

Con riferimento alle altre aree di costo "aggredibili" sono stati ottenuti i seguenti risultati:

- riduzione dei costi assicurativi per **150 k€/anno** nel **2018** e per **250 k€/anno** nel **2019**
- riduzione dei costi per l'acquisizione di esami di laboratorio (dal Policlinico) per **150 k€/anno a partire dal 2020**
- riduzione dei costi di locazione dell'immobile per **250k €/anno dal 2018**
- riduzione dei costi di approvvigionamento dei vettori energetici per **150 k€ dal 2020**
- Approvvigionamento dispositivi medici (*progetto in corso*)

### Criticità riscontrate

Le principali criticità incontrate hanno riguardato le **attività di negoziazione** con aziende/enti/istituzioni che sono risultate non facili sia per il potere contrattuale di alcuni sia per la **complessità dell'oggetto della trattativa**; inoltre sono state difficoltose alcune procedure di gara per i **vincoli amministrativi** e la gestione degli **aspetti da predisporre per evitare l'esposizione a ricorsi**.

Particolarmente difficile è stata la gestione del progetto relativo all'**approvvigionamento di dispositivi medici** (PM) tramite la modalità organizzativa "pay per procedure", progetto ad oggi non ancora concluso; le principali problematiche hanno riguardato la novità del progetto che è caratterizzato da una **forma contrattuale poco esplorata e poco utilizzata**, la **complessità degli aspetti da pianificare** per dare forma alla fornitura, un potenziale rischio di incoerenza con alcuni aspetti relativi alla normativa sulla dispositivo vigilanza. Sono in corso ulteriori valutazioni per definire come proseguire la realizzazione del progetto.

### **Benefici ottenuti**

Indubbiamente i benefici sia per quanto già realizzato sia quanto si andrà a realizzare riguardano sostanzialmente una **importante riduzione di costi** che consente all'Ospedale di disporre di **ulteriori risorse per investimenti strategici**.

## IS07 Marketing e comunicazione

### Finalità

Il marketing e la comunicazione sono strumenti molto importanti per il consolidamento e la crescita di tutte le aziende, comprese quelle che operano nel settore della salute, e comprese le società partecipate che condividono gli obiettivi della P.A. in termini di servizio e di rete, e nello stesso tempo perseguendo finalità di sviluppo, versatilità, razionalizzazione delle risorse in termini imprenditoriali. Definire un **Piano di Comunicazione e Marketing** per l'Ospedale di Sassuolo ha significato quindi prendere in esame tutte le particolarità e le sfaccettature che contraddistinguono l'azienda, gli obiettivi che la governance della struttura e i soci intendono perseguire. In particolare si è voluto elaborare un Piano finalizzato a *dare evidenza della mission della struttura di pubblico servizio*, a *declinare le prestazioni offerte*, a migliorare la *immagine dell'ospedale nei confronti dell'utenza e dei principali suoi interlocutori*. Questi risultati si sono raggiunti utilizzando i più importanti canali di comunicazione disponibili, compresi i social network, oltre a implementare con accordi commerciali ad hoc, i rapporti con le emittenti televisive e radiofoniche locali, e continuando a curare il sito internet aziendale e i rapporti con i mass media tradizionali, come giornali, periodici e siti di informazione.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

Sono stati la creazione e l'attuazione un piano per realizzare strumenti di marketing e comunicazione operativi finalizzati a:

- migliorare, controllare e monitorare l'**immagine dell'Ospedale** presso i suoi interlocutori esterni;
- incrementare i servizi e le prestazioni a pagamento grazie alla capacità di **attrarre l'interesse e fidelizzare tutti i possibili stakeholder** (assicurazioni, aziende, specialisti, società sportive, pazienti ecc.);
- **aumentare l'attrattività delle prestazioni SSN svolte in ospedale**, con particolare attenzione a captare la mobilità attiva extra-provinciale ed extra-regione grazie a una più ampia diffusione delle informazioni sulle diverse eccellenze offerte all'interno della struttura;
- supportare e **coadiuvare la promozione di convegni, eventi formativi** e di altro genere (anche eventi culturali e sociali) da parte dell'ospedale e dei professionisti che vi lavorano.

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata attraverso tre fasi:

- 1. **fase analitica**, finalizzata allo studio dei diversi stakeholder e relativi bisogni correlati alla realtà e capacità dell'azienda
- 2. **pianificazione delle iniziative di marketing e comunicazione** finalizzate a rispondere alle esigenze degli stakeholder
- 3. **fase operativa**, finalizzata all'attuazione delle iniziative strumentali al raggiungimento degli obiettivi

Più in dettaglio: è stata ideata e sviluppata la nuova immagine coordinata aziendale: dalla **carta intestata** dei singoli reparti, ai vari format di presentazioni degli stessi e dei loro servizi; è stato prodotto un **filmato aziendale** per far conoscere l'organizzazione e i servizi dell'ospedale, è stato progettato e sviluppato un nuovo **sito internet** capace di rispondere in modo chiaro alle ricerche degli utenti e di promuovere l'ospedale con particolare attenzione alle attività a pagamento. E' stata individuata nell'utilizzo del **social network** professionale *LinkedIn* proponendo ai diversi responsabili di area e UUOO la creazione di contenuti scientifico-divulgativi da diffondere nella rete in una campagna *omnichannel* (sito, *YouTube*, *Facebook*, ecc). Si sono stipulati tre diversi accordi di natura commerciale, per assicurarsi una più costante e controllata **presenza sulle 2 emittenti televisive** (TRC e TVQUI) di copertura e penetrazione locali, con trasmissioni dedicate all'ospedale, anche in diretta. Oltre a questi sono stati previsti e realizzati spazi dedicati a interviste

e servizi concordati e registrati sull'emittente radiofonica più importante della Regione, presente in modo massiccio anche in Lombardia, Veneto e Toscana (Radio Bruno), con la progettazione di redazionali concordati e lo sviluppo di "campagne" mirate alla brand reputation e alla comunicazione delle diverse attività, tecnologie, professionalità e servizi offerti, anche in chiave di sviluppo delle attività imprenditoriali.

### Indicatori di risultato

Un **aumentato gradimento dell'immagine dell'Ospedale**, se si osserva l'aumento delle prestazioni richieste sia per l'attività istituzionale che per quella libero professionale e dall'attiva e vivace partecipazione sui *social network*.

### Criticità riscontrate

Le principali criticità riscontrate nel perseguire gli obiettivi fissati sono state:

- **l'avvio di una attività che non era mai stata strutturata** dall'Ospedale, se non creando modalità di comunicazione secondo le normative sanitarie vigenti (carta dei servizi, schede informative, ecc.)
- la **posizione, dal punto di vista organizzativo e geografico, decentrata della struttura** nell'ambito della rete ospedaliera provinciale (nella logica *hub and spoke*)

### Benefici ottenuti

Il lavoro avviato ha sicuramente portato benefici che potranno essere maggiori quando le iniziative saranno completate e più strutturate, già oggi alcuni **strumenti di comunicazione aziendali hanno iniziato a funzionare** e stanno sviluppando un **tipo di comunicazione più vicina agli utenti**, aumentando in questo modo la **fiducia complessiva e la reputazione dell'azienda e dei suoi professionisti** e valorizzando i punti di forza dell'offerta di servizi sanitari presente in ospedale o di quei settori che si ritiene utile promuovere e far crescere.

## IS08 Sviluppo attività imprenditoriale

### Finalità

I dati nazionali degli ultimi anni evidenziano un **incremento della spesa sanitaria privata** (in particolare di quella intermediata da fondi ed assicurazioni) per la quale le previsioni sono di una ulteriore crescita principalmente legata al sempre maggior numero di iniziative di welfare aziendale. Alla luce dei risultati raggiunti e del quadro esterno evidenziato in precedenza, si ritiene che **l'Ospedale di Sassuolo abbia oggi maturato le capacità e le competenze necessarie per aprirsi ulteriormente a questo mercato**, affrontandolo in modo "più aggressivo" per acquisire progressivamente una posizione di primo piano. La crescita dell'attività privata rispetto all'offerta attuale è uno dei temi prioritari su cui si baserà la strategia dei prossimi anni assieme ad una contestuale valorizzazione dell'attività istituzionale.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata ad **incrementare sia il valore della produzione che la marginalità dell'attività privata** erogata dall'Ospedale di Sassuolo nell'ambito delle attuali linee di offerta (pazienti paganti in proprio, convenzioni con fondi ed assicurazioni, attività a favore di aziende).

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata realizzando le seguenti attività.

#### Convenzioni con Fondi e Assicurazioni e Prestazioni a favore di paganti in proprio

Lo sviluppo del mercato intermediato dalle assicurazioni e quello orientato alla scelta del beneficiario viene consolidato dall'accoglienza e dalla capacità di risolvere le diverse richieste da parte dell'ufficio libera professione. Questo servizio, nel suo complesso, ha permesso un aumento degli utenti acquisiti posizionando l'ospedale tra i primi player in regione. Anche l'attività dei paganti in proprio si basa essenzialmente su quattro aspetti:

- l'attrattiva del professionista
- l'attrattività dell'organizzazione strutturale e di comunicazione
- il tempo di attesa e la capacità di problem solving del Servizio
- il costo della prestazione.

#### Attività a favore di aziende

Settore nuovo per l'Ospedale che, fatte salve le attività di medicina del lavoro, ha sviluppato queste attività con primi iniziali buoni risultati. Si è inoltre sviluppato e provato un percorso di check-up di secondo livello per i dipendenti delle aziende private: strutturati da medici di rinomata fama che, dopo una valutazione anamnestica, finalizzata ad individuare i fattori di rischio prendono in carico il paziente per sottoporre a visite accurate guidate e personalizzate.

#### Comfort alberghiero

Questo servizio è stato attivato da poco tempo (anno 2019) e non presenta una facile realizzazione per i limiti strutturali dell'Ospedale, per ora sono stati ancora pochi gli utenti che lo hanno utilizzato in particolare pazienti ricoverati nei reparti di ostetricia, ginecologia e chirurgia.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono i seguenti.

KPI	2019 target	2019 Risultati (*)
<b>Convenzioni con Fondi e Assicurazioni</b>		
Ricavi (ml€) Attività in convenzione con assicurazione e fondi	1,32	<b>1,36</b>

KPI	2019 target	2019 Risultati (*)
<b>Prestazioni a favore di paganti in proprio</b>		
Ricavi (ml€) Attività a favore di paganti in proprio	3,95	<b>4,08</b>
<b>Attività a favore di aziende</b>		
Ricavi (ml€) Attività a favore di aziende	0,48	<b>0,47</b>

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

### Criticità riscontrate

Le principali criticità incontrate sono relative alla **difficile convivenza con le attività SSN**: non sempre la messa a disposizione degli **spazi logistici** (ambulatori, sale operatorie) e la **erogazione di prestazioni istituzionali** ha consentito di evadere le richieste di prestazioni a pagamento in modo agevole.

### Benefici ottenuti

I benefici ottenuti sono stati l'incremento **sia del valore della produzione (+ 880 ml€ nel 2018-19)** che **della marginalità (+ 8,4% tasso annuo composto) dell'attività privata** erogata dall'Ospedale di Sassuolo nell'ambito delle linee di offerta (prestazioni a pazienti paganti in proprio, convenzioni con fondi ed assicurazioni, attività a favore di aziende).

## IS09 Valorizzazione attività istituzionale (area chirurgica)

### Finalità

Le azioni messe in campo sono state finalizzate a dare una **adeguata risposta ai bisogni dell'utenza** mantenendo/ migliorando la qualità dell'assistenza, svolgendo in qualità di **ospedale di riferimento per l'area Sud** il ruolo definito nella pianificazione/ programmazione provinciale e regionale, ricercando ulteriori **spazi di razionalizzazione e flessibilità organizzativa** tali da assicurare una adeguata sostenibilità economica e lo sviluppo di prestazioni capaci di migliorare la efficacia ed efficienza dei percorsi di cura. La riorganizzazione del percorso del paziente chirurgico prevista nella IS05 ha consentito un utilizzo più razionale delle risorse di posto letto e spazi di sala operatoria e ci ha permesso di liberare risorse di spazi e tempo lavoro dei professionisti da utilizzare per la iniziativa strategica finalizzata a sviluppare l'attività imprenditoriale (cfr. IS08). In sinergia con l'Azienda USL si è pianificato il lavoro di organizzazione dell'attività chirurgica negli ospedali di Pavullo e Vignola al fine di consentire lo smaltimento delle liste di attesa e garantire la risposta chirurgica ai cittadini dei territori che afferiscono agli ospedali periferici.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata a migliorare la risposta all'utenza, in particolare:

- Si è realizzata una **miglior efficienza nell'utilizzo piattaforma chirurgica di Sassuolo**, già quantitativamente stabilizzata, per chirurgia a più alta complessità (cfr. IS05)
- Si sono **consolidate le attività** a bassa complessità presso le **piattaforme chirurgiche dei presidi ospedalieri di Vignola e Pavullo**

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata seguendo le fasi di seguito indicate.

	2018				2019				2020	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Mappatura prestazioni chirurgiche che i professionisti di Sassuolo erogano presso Ospedali di Vignola e Pavullo										
Definizione percorsi chirurgici e definizione responsabilità e modalità operative										
Avvio delle attività										
Gestione attività, miglioramento continuo sui percorsi									(*)	

(\*) fino a febbraio 2020

### Risorse utilizzate

Le principali risorse utilizzate sono relative alla conversione in organico di un chirurgo con un incremento di costo annuale pari a 40k€.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono stati i seguenti.

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Interventi chirurgici presso Ospedali di Vignola e Pavullo	800	956
Valore della produzione chirurgica (ml€)	19,821	20,691
% fatturato in contratto di committenza	84,0%	93,0%

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

### Criticità riscontrate

Le principali problematiche che si è dovuto affrontare sono state relative ai **numerosi interlocutori** che sono stati coinvolti per la realizzazione dell'iniziativa strategica, in particolare per quanto concerne la collaborazione della AUSL che ha richiesto un consistente lavoro di integrazione e **condivisione dei percorsi, degli strumenti di lavoro, delle prassi operative** tra equipe professionali dell'Ospedale di Sassuolo e degli Ospedali di Vignola e Pavullo.

### Benefici ottenuti

I principali benefici ottenuti sono stati:

- **valorizzare l'attività istituzionale svolta nell'ambito del rapporto di committenza** attraverso una miglior risposta agli utenti e una più efficiente gestione delle risorse
- migliorare la soddisfazione degli utenti e dei principali interlocutori dell'ospedale grazie alla **riduzione dei tempi di attesa** delle liste operatorie e la **risposta chirurgica ai cittadini dei territori che afferiscono agli ospedali periferici**
- assicurare una **maggiore efficienza dei processi operativi**, riequilibrando le attività a bassa complessità presso le piattaforme chirurgiche dei presidi ospedalieri di Vignola e Pavullo e sviluppando le attività a più alta complessità nella piattaforma chirurgica di Sassuolo

## IS10 Valorizzazione attività istituzionale (area medica)

### Finalità

Le azioni messe in campo sono state finalizzate a mettere in campo sono finalizzate a dare una adeguata risposta ai bisogni dell'utenza mantenendo/ migliorando la qualità dell'assistenza, svolgendo in qualità di ospedale di riferimento per l'area sud il ruolo definito nella pianificazione/ programmazione provinciale e regionale, ricercando ulteriori spazi di razionalizzazione e flessibilità organizzativa tali da assicurare una adeguata sostenibilità economica e lo sviluppo di prestazioni capaci di **migliorare la efficacia ed efficienza dei percorsi di cura**.

Infatti l'analisi di contesto ci aveva mostrato come l'attività di ricovero in area medica fosse in calo negli ospedali della provincia fatta eccezione per gli ospedali di riferimento hub; risultava pertanto strategico mettere in campo iniziative volte a garantire una quantità di attività costante in questa area, **qualificando il lavoro delle specialistiche** (Cardiologia e Pneumologia) e creando **percorsi di presa in carico di pazienti del territorio dopo il trattamento nel centro hub** (neurologia e cardiologia).

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata in particolare a:

- **migliorare la soddisfazione degli utenti e dei principali interlocutori dell'ospedale** attraverso una iniziative volte a raccogliere i bisogni e gestire percorsi snelli e fluidi per i pazienti fragili
- **consolidare il valore di produzione di area medica**
- assicurare una **maggiore efficienza dei processi operativi**

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata seguendo le fasi di seguito indicate.

- Costituzione di un **tavolo di lavoro con il Distretto di Sassuolo** finalizzato alla creazione di rapporti strutturati tra i MMG del distretto di riferimento e i professionisti delle singole unità operative dell'Ospedale allo scopo di creare le condizioni per rilevare i bisogni della popolazione e le necessità di miglioramento dei percorsi di presa in carico;
- Creazione di un **rapporto di collaborazione con la Neurologia dell'Ospedale di Baggiovara** al fine di accogliere pazienti affetti da ictus per effettuare una riabilitazione più precoce e realizzare un percorso di rientro al domicilio facilitato, soprattutto per l'approvvigionamento degli ausili e delle attrezzature;
- Sviluppo dell'attività di **raccordo delle specialistiche di cardiologia e pneumologia dell'area Sud** per essere hub di alcuni percorsi.

### Risorse utilizzate

Le attività realizzate rientrano nell'ambito istituzionale, non vi è stato l'utilizzo di risorse aggiuntive ad eccezione di una collaborazione con la neurologia di Baggiovara per un valore di 40k€ per il solo 2018.

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono di seguito elencati.

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Pazienti ricoverati in area medica	5.408	<b>5.673</b>
Pazienti neurologici trasferiti da Neurologia Ospedale di Baggiovara	15	<b>20</b>
Pazienti cardiologici trasferiti dagli ospedali di Pavullo e Vignola	150	<b>230</b>
Pazienti pneumologici trasferiti dagli ospedali di Pavullo e Vignola	15	<b>30</b>

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Valore della produzione di area medica (ml€)	16,000	16,096
% Fatturato in contratto di committenza	91,6%	100%

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

### Criticità riscontrate

Le principali problematiche che si è dovuto affrontare sono state relative ai **numerosi interlocutori** che sono stati coinvolti per la realizzazione dell'iniziativa strategica, in particolare per quanto concerne la collaborazione della AUSL che ha richiesto un **consistente lavoro di integrazione e condivisione dei percorsi**.

### Benefici ottenuti

Alcune ricadute positive dell'iniziativa si possono così declinare:

- Aver condiviso la necessità di una più forte integrazione nell'ambito del Distretto di Sassuolo tra **i MMG e i professionisti dell'Ospedale** al fine di rilevare i bisogni della popolazione e adeguare i percorsi di presa in carico;
- Aver avviato una più stretta **collaborazione con la Neurologia** dell'Ospedale di Baggiovara al fine di accogliere pazienti affetti da ictus per effettuare una riabilitazione più precoce e realizzare un percorso di rientro al domicilio facilitato;
- Aver maggiormente **integrato le specialistiche di cardiologia e pneumologia dell'area Sud** per facilitare i percorsi clinico-assistenziali.

## IS11 Valorizzazione attività istituzionale (area materno-infantile)

### Finalità

L'Ospedale di Sassuolo ha un punto nascita con quasi 1.300 parti all'anno. L'assistenza neonatologica è garantita dalla équipe di pediatria con professionisti in grado di assistere i neonati con età gestazionale superiore alle 34 settimane. Negli ultimi anni le esigenze dell'area Sud hanno indotto l'UO di neonatologia a farsi carico di bambini nati dopo la 32° settimana, avviando nei fatti un percorso di **trasformazione del punto nascita verso un 2° livello**. Alzare la complessità ad un 2° livello, ovvero strutturare la possibilità di fornire anche un'"assistenza intermedia" consente di ampliare l'offerta. Nello stesso tempo offrire un **servizio di parto analgesia sicuramente consente di rispondere maggiormente alle esigenze dell'utenza**, in particolare delle donne che decidono di partorire presso l'Ospedale di Sassuolo.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata a migliorare la risposta all'utenza, in particolare:

- il **mantenimento del numero di ricoveri e dei parti in area materno-infantile**
- il miglioramento della presa in carico degli utenti e più **adeguate risposte ai bisogni dell'utenza**

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata seguendo le fasi di seguito indicate.

2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione delle iniziative per la realizzazione del 2° livello punto nascita</li> <li>• Analisi delle possibili soluzioni per la gestione del dolore nel parto</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione dell'adeguamento della struttura per la realizzazione del 2° livello</li> <li>• Implementazione di tecniche per la gestione del dolore nel parto (utilizzo del protossido)</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione delle azioni per l'avvio del 2° livello punto nascita e della parto-analgesia (la realizzazione delle attività è stata interrotta per poter gestire l'emergenza del COVID-19)</li> </ul>

### Risorse utilizzate

Non sono state ancora utilizzate risorse incrementali in quanto alcuni progetti sono stati interrotti per poter gestire l'emergenza del COVID-19; per la realizzazione del 2° livello punto nascita e della parto-analgesia si prevede l'utilizzo delle seguenti risorse: 3 risorse infermieristiche (costo 120k€/anno); 3 anestesista per terapia del dolore, (costo 240k€/anno); investimenti in strumentazione varia (cfr. IS04).

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono di seguito indicati.

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Ricoveri in area materno infantile	3.150	<b>2.760</b>
Parti	1.200	<b>1.069</b>
Parti con gestione del dolore	100	<b>90 (tramite utilizzo protossido)</b>
Valore della produzione di area materno-infantile (esclusa ginecologia) (ml€)	3,400	<b>3,026</b>
% fatturato in contratto di committenza	80,6%	<b>99,0%</b>

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

### Criticità riscontrate

Le principali problematiche che si sono affrontate hanno riguardato:

- una certa **difficoltà a reperire i professionisti**, in particolare anestesisti e pediatri
- lo sforzo di **individuare soluzioni tecniche ed organizzative** che non richiedessero un investimento eccessivamente elevato
- la ricerca di una fattiva **condivisione del progetto da parte della AUSL**

### Benefici ottenuti

I principali benefici ottenuti sono stati:

- il **contenimento della riduzione del numero di ricoveri e dei parti** in area materno-infantile, probabilmente una volta realizzati i progetti definiti sono prevedibili dati di performance migliori
- un primo importante **miglioramento delle modalità di presa in carico e gestione degli utenti**, miglioramento che sarà ancora più evidente una volta realizzati completamente i progetti pianificati: punto nascita di 2° livello e parto analgesia

## IS12 Valorizzazione attività istituzionale (area ambulatoriale)

### Finalità

Le azioni messe in campo sono state finalizzate a **migliorare le prestazioni** in tre ambiti: prestazioni di radiologia, oculistica ed endoscopia. È stato importante **accrescere l'offerta di prestazioni ambulatoriali in quanto coerenti con la pianificazione regionale e provinciale** nella logica di investire nei percorsi finalizzati a prevenire il ricovero e facilitare l'accesso alle prestazioni da parte dell'utenza.

### Obiettivi dell'iniziativa strategica

L'iniziativa strategica è stata finalizzata a migliorare la risposta all'utenza, in particolare:

- **Radiologia: ampliamento delle tecnologie al fine di aumentare l'attività diagnostica**, come richiesto della committenza.
- **Oclicistica:** la U.O. Oculistica ha, in accordo con l'AUSL, **ampliato la gamma di attività** prevedendo una supervisione del 1° livello ed un consolidamento nell'erogazione delle prestazioni di 2° livello.
- **Endoscopia:** il servizio di Endoscopia ha sviluppato una **strutturata collaborazione con i servizi di Endoscopia** degli stabilimenti dell'area Sud

### Percorso realizzato

L'iniziativa si è sviluppata seguendo le fasi di seguito indicate.

2018	<b>Radiologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ridistribuzione dell'offerta al fine di aumentare l'erogazione di TAC</li> <li>✓ Studio di fattibilità per l'ampliamento della offerta diagnostica di RM</li> </ul>
	<b>Oclicistica</b>	✓ Stesura di un progetto di collaborazione con la Azienda USL per la gestione delle prestazioni oculistiche in area Sud
	<b>Endoscopia</b>	✓ Stesura di un progetto di collaborazione con la Azienda USL per la gestione delle prestazioni endoscopiche in area Sud
2019	<b>Radiologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidamento delle prestazioni TAC</li> <li>✓ Progettazione e acquisto nuova tecnologia RM</li> </ul>
	<b>Oclicistica</b>	✓ Applicazione del protocollo d'intesa e creazione dei percorsi di cura
	<b>Endoscopia</b>	✓ Applicazione del protocollo d'intesa e creazione dei percorsi di cura
2020	<b>Radiologia</b>	✓ Installazione e avvio attività nuova tecnologia RM e messa a regime delle diverse attività di diagnostica
	<b>Oclicistica</b>	✓ Consolidamento dell'attività
	<b>Endoscopia</b>	✓ Consolidamento dell'attività

### Risorse utilizzate

Sono state utilizzate risorse incrementali con riferimento a: 1 risorsa infermieristica (costo 40k€/anno); e investimenti per tecnologie di supporto (cfr. IS04).

### Indicatori di risultato

I risultati ottenuti rispetto al target sono descritti in tabella.

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Prestazioni ambulatoriali (radiologia)	66.500	<b>79.670</b>
Prestazioni ambulatoriali (oclicistica)	23.898	<b>26.092</b>
Prestazioni ambulatoriali (endoscopia)	7.422	<b>9.230</b>

KPI	2019 target	2019 risultati (*)
Valore della produzione ambulatoriale (ml€)	9,900	<b>10,577</b>

(\*) si riportano i risultati a dicembre 2019 in quanto l'emergenza COVID-19 che ha impegnato la struttura sanitaria dai primi mesi del 2020 ha imposto una sostanziale modifica delle prestazioni erogate dall'Ospedale.

### Criticità riscontrate

**Non vi sono state particolari criticità** in quanto le richieste della committenza hanno trovato una fattiva condivisione e collaborazione da parte della Direzione e dei Professionisti dell'Ospedale di Sassuolo, nonché i progetti erano coerenti anche con quanto definito nel Piano Strategico.

### Benefici ottenuti

Gli interventi e le azioni pianificate hanno consentito di **razionalizzare l'offerta e migliorare la qualità dei servizi**, nonché di implementare attività che hanno determinato un **mantenimento/incremento della produzione complessiva**. Questi interventi dovrebbero assicurare anche in futuro adeguati valori di produzione qualificando il mix delle attività e delle prestazioni effettuate.

### **IS13 Valorizzazione attività istituzionale (nuove aree di offerta)**

L'iniziativa si proponeva l'obiettivo di realizzare all'Ospedale di Sassuolo un centro di PMA (procreazione medicalmente assistita) di II livello sia per pazienti del SSN che per pazienti in regime di libera professione al fine di ridurre la mobilità passiva per pazienti assistiti dal SSN e di sviluppare fatturato e marginalità, in particolare dalle prestazioni erogate a pagamento.

Questa Iniziativa Strategica ha richiesto un lungo periodo di tempo per la effettuazione di incontri e momenti di valutazione con diversi interlocutori istituzionali per definire se e come passare alla sua attuazione, l'arrivo dell'epidemia COVID ha poi spostato l'attenzione alla gestione dell'emergenza.