



Piano strategico EOC 2018 - 2021



1

insieme

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 15 dicembre 2017.



Nel corso degli ultimi 4 anni il contesto sanitario ha continuato ad evolvere in linea con quanto osservato negli anni precedenti. Sul fronte delle attività si parla sempre più insistentemente di cure personalizzate e del trattamento ambulatoriale dei pazienti meno complessi. Evoluzioni che rispondono ai bisogni individuali della società.

Il contesto di riferimento è reso fragile dalle incertezze riguardanti le pianificazioni del settore stazionario (cantonali e sovra-cantonali, legate alla medicina altamente specializzata) e l'evoluzione finanziaria.

Operativamente il quadriennio ha confermato il trend generale di crescita dell'attività svolta in tutti i comparti e in particolare in quello ambulatoriale, la cui evoluzione mette sotto pressione le strutture ospedaliere esistenti, concepite per altri generi e volumi di attività.

La ricerca di una sempre maggiore qualità delle prestazioni offerte e le revisioni al ribasso dei tariffari stazionari e ambulatoriali, hanno determinato un progressivo peggioramento del risultato operativo e, di conseguenza, del margine di autofinanziamento (EBITDA). È un dato, questo, che si contrappone all'accelerazione registrata sul fronte degli investimenti, in modo particolare logistici, correlati al raggiungimento della fine del ciclo di vita delle strutture. Tra questi spicca il prospettato nuovo Ospedale regionale di Bellinzona – Saleggi, la cui costruzione moderna dovrà permettere nel tempo di conseguire un'elevata qualità e una migliore efficienza dei processi di cura.

La logistica esistente non è inoltre in grado di sostenere adeguatamente la volontà di concentrare a livello cantonale le casistiche rare e complesse. È una tendenza rafforzata, per contro, dalla nuova struttura organizzativa, sempre meno incentrata sulle sedi (singoli stabilimenti) e sempre più trasversale o multisito, coerentemente al motto "Insieme per curare meglio".

La precarizzazione della situazione finanziaria ha indotto una maggiore attenzione all'evoluzione dei costi. Per evitare il razionamento dell'offerta di prestazioni, come avvenuto in altri contesti, occorrerà ricercare sempre più l'efficienza nei processi operativi. Ciò comporterà la riqualifica di alcune figure professionali e l'utilizzo più razionale delle tecnologie informatiche, compensando così le richieste crescenti di fabbisogno in collaboratori, che è la principale causa dell'incremento dei costi. Inoltre, alla quantità si dovrà privilegiare la qualità degli stessi, in termini di competenze professionali e personali, andando così a investire anche a favore della futura facoltà di scienze biomediche dell'USI, che per l'EOC rappresenta una significativa opportunità di sviluppo qualitativo e competitivo.

In considerazione di queste sfide, il piano strategico 2018-2021, si iscrive nella continuazione dei numerosi progetti iniziati con il piano strategico precedente e pone l'accento sul consolidamento del ruolo di Ospedale cantonale dell'EOC e del riconoscimento a pieno titolo a livello nazionale tra gli ospedali che, oltre alle cure di base e specialistiche più comuni, assicurano anche quelle più rare e complesse.

La visione EOC è stata rivisitata, consolidando la volontà di rivestire il ruolo di ospedale cantonale annoverato tra gli ospedali svizzeri che erogano - oltre alle prestazioni di base e specialistiche - anche prestazioni di medicina altamente specializzata. Il ruolo e l'impegno dell'EOC nella creazione e nella messa in atto della Medical Master School, ha permesso parallelamente l'introduzione dello slancio verso la dimensione universitaria: ***Verso l'ospedale cantonale di valenza nazionale e universitaria*** e quindi la Visione che ispirerà le nostre attività e la nostra progettualità per i prossimi 4 anni.



Le sfide del contesto di riferimento potranno essere affrontate e conseguentemente la Visione potrà essere perseguita unicamente lavorando insieme e unendo fattivamente le forze di tutti i professionisti dell'EOC, in modo da consolidare e rafforzare l'Ospedale EOC.

Il presente piano strategico è il frutto di un approccio partecipativo, che, nel rispetto delle diverse istanze e responsabilità, ha coinvolto tutta l'azienda. Con l'attuazione delle azioni previste dallo stesso, vogliamo rinnovare l'impegno di EOC ad offrire alla popolazione cure appropriate e sempre migliori e ai professionisti del settore sanitario un'opportunità formativa attrattiva e la possibilità di contribuire allo sviluppo della medicina con attività di ricerca riconosciuta a livello nazionale e internazionale.

Missione: curare, formare, ricercare

La nostra missione mette al centro delle nostre attività la popolazione e il fatto di potere assicurare a quest'ultima la migliore assistenza ospedaliera a costi adeguati su tutto il territorio cantonale:

- offrendo le cure di base, così come un ampio ventaglio di prestazioni specialistiche (inclusi alcuni ambiti della medicina altamente specializzata), in modo da soddisfare i bisogni della popolazione nei settori somatico-acuto, riabilitativo e post-acuto;
- contribuendo alla formazione di base e continua dei professionisti che assicurano, direttamente e indirettamente, la presa in carico dei pazienti. L'impegno formativo è destinato a crescere con il Master in medicina umana e il Master infermieristico;
- promuovendo la ricerca quale base dello sviluppo e dell'innovazione in medicina, creando le condizioni quadro per svolgere la ricerca clinica e traslazionale e fornendo il proprio contributo al progresso della scienza e delle tecniche mediche e infermieristiche.

Visione

Verso l'ospedale cantonale di valenza nazionale e universitaria

La visione per il quadriennio 2018-2021 consolida la dimensione di ospedale cantonale che poggia sul concetto di multisito e che vede l'EOC riconosciuto tra gli ospedali svizzeri che erogano prestazioni di base così come prestazioni specialistiche altamente complesse. Parallelamente, essa proietta l'EOC verso la dimensione universitaria. Con l'Università della Svizzera italiana, l'EOC intende costruire il percorso che lo porterà a essere annoverato tra le strutture universitarie.



Valori

Per perseguire la visione aziendale, i collaboratori EOC condividono i seguenti valori:

- **Orientamento al paziente**
- **Impegno a perseguire una medicina basata sulle evidenze**
- **Professionalità, responsabilità/responsabilizzazione e competenza**
- **Comunicazione trasparente nel rispetto della confidenzialità**
- **Promozione delle conoscenze**
- **Collaborazione e coinvolgimento**
- **Senso del servizio pubblico**
- **Innovazione**

Obiettivi strategici aziendali

Coerentemente alla visione, per il quadriennio 2018-2021 sono stati fissati 2 obiettivi strategici aziendali:

- 1) mantenere elevata l'attenzione verso la qualità delle cure erogate e il valore delle stesse per i nostri pazienti
- 2) assicurare una maggiore solidità finanziaria

Per poter concretizzare la Visione, nel prossimo quadriennio occorrerà assicurare una maggiore solidità finanziaria, incrementando progressivamente il margine *EBITDA* in modo da raggiungere l'obiettivo, alla fine del quadriennio, del 5.3% dei ricavi, più adeguato per meglio sostenere l'ambizioso programma di investimenti previsti.

Tale obiettivo economico deve imporsi per garantire la sostenibilità della qualità delle cure offerte: da qui scaturisce la necessità di fissare un obiettivo relativo alla qualità delle cure erogate ai pazienti. In considerazione, quindi, della relazione costi-durata della degenza, l'impatto delle cure sulla salute del paziente è monitorato tramite la misura delle *riammissioni potenzialmente evitabili*. L'obiettivo, in questo caso è il mantenimento della ratio del tasso di riammissioni potenzialmente evitabili all'interno dell'EOC inferiore a 1.



Iniziative strategiche

Al fine di raggiungere i due obiettivi strategici aziendali e perseguire la nostra visione, in considerazione dei valori aziendali e nell'ambito di quanto definito dalla nostra missione, per il periodo 2018-2021 abbiamo definito 4 iniziative strategiche, che ruotano attorno al concetto di lavorare insieme per affrontare in modo positivo le sfide che ci attendono.

1. Lavorare insieme – collaborare per perseguire la visione EOC

Nell'ambito del piano strategico precedente è stato messo l'accento sulla creazione di una nuova cultura aziendale EOC, che permettesse di porre le basi per lavorare insieme verso gli obiettivi comuni, obiettivo sfociato nella creazione della EOC Academy (offerta formativa per tutte le categorie professionali, dai clinici agli amministrativi, che intende mettere a disposizione e rafforzare strumenti e competenze di management e leadership) e nel nuovo sistema di valorizzazione dei collaboratori.

Su queste basi è ora necessario affinare e sviluppare ulteriori modelli di supporto alla gestione del cambiamento (*change management*), che possano permettere di allineare e rendere ancora più coerenti alla visione aziendale i comportamenti e le azioni dei collaboratori, consolidando quindi il sentimento di appartenenza e l'identificazione all'EOC. Parallelamente si rende necessario rafforzare il sistema di conduzione aziendale, introducendo nuove modalità e strumenti di *governance*, che permettano di garantire l'allineamento degli approcci, delle attività e in generale degli sforzi di tutti i collaboratori alla strategia EOC.

2. Insieme ogni giorno - offrire cure efficaci, efficienti, sicure e appropriate alla popolazione

Efficacia, efficienza, sicurezza e appropriatezza determinano la qualità delle cure.

Affinché questi concetti trovino un'applicazione pratica quotidiana e coerente, è fondamentale che tutti i collaboratori lavorino in modo trasparente, responsabile e in squadra, coinvolgendo all'interno della stessa anche il paziente.

Nell'ambito del miglioramento della qualità il tema della misura rappresenta un aspetto cardine: poiché non è possibile migliorare ciò che non si conosce, è fondamentale dotarsi di strumenti che permettano di individuare gli ambiti di miglioramento e rendere oggettivo il raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati. In questo senso, dovrà essere posta l'attenzione sullo sviluppo di sistemi di misura adeguati, che possano permettere l'esercizio della responsabilità di *governance* ai diversi livelli dell'organizzazione.

3. Insieme sul territorio - consolidare il modello Hub and Spoke

Per poter mantenere e rafforzare il carattere di Ospedale cantonale di valenza nazionale e aprirsi all'ambito universitario, risulta fondamentale eseguire delle scelte, che vanno nell'ottica di un consolidamento del modello Hub and Spoke.

L'ottimizzazione della presa in carico dei pazienti secondo questo modello è fondamentale per poter garantire cure di alto livello, aumentare l'attrattività dell'EOC nei confronti dei professionisti, attrarre nuove fette di mercato verso l'EOC ed essere pronti per accogliere la sfida universitaria.

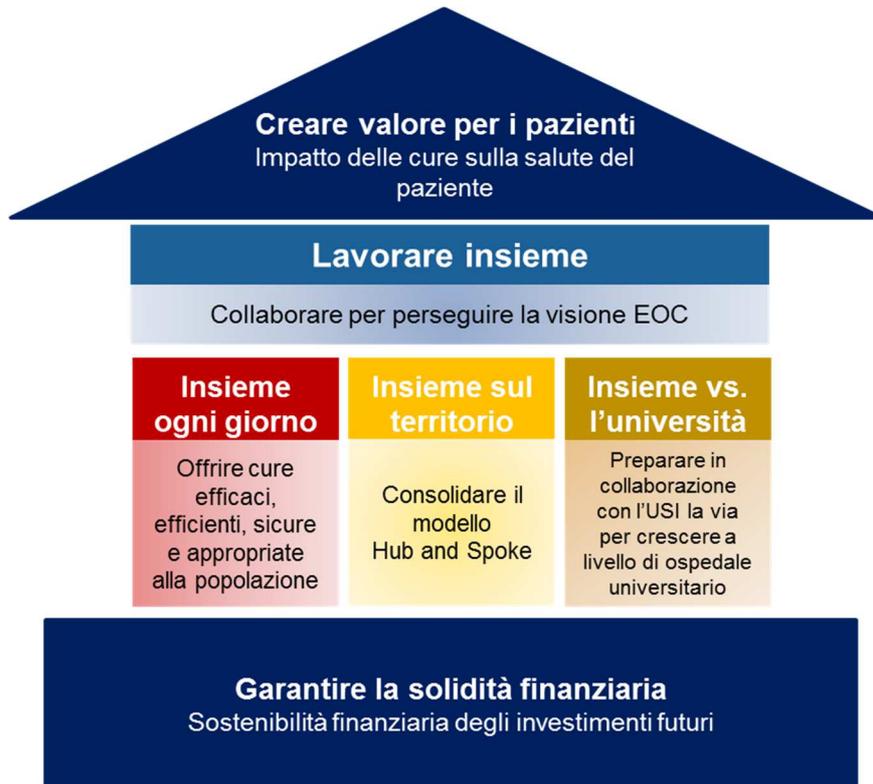
In un'ottica di sostenibilità finanziaria, l'applicazione del modello Hub and Spoke deve guidare, in modo selettivo, le opere infrastrutturali previste dal Masterplan EOC.

4. Insieme verso l'università – preparare in collaborazione con l'USI, la via per crescere a livello di ospedale universitario

La messa in atto del Master in medicina umana presso la Facoltà di scienze biomediche dell'USI rappresenta un'opportunità unica e di grande valore per l'EOC per crescere a livello di futuro ospedale universitario o di singole strutture che ne fanno parte con un conseguente aumento dell'attrattività per i pazienti residenti nel nostro Cantone (ma non solo).

Il punto di forza dell'EOC è legato al fatto che può offrire sotto lo stesso cappello la formazione pratica sia per la medicina di prossimità (o di base) che per quella specialistica e altamente specializzata. Ciò rappresenta un aspetto importante per attrarre personale medico qualificato e ad alto valore aggiunto, sviluppare l'attività di ricerca clinica e traslazionale e creare interazioni con istituti presenti sul territorio cantonale e universitari d'oltralpe.

Figura 1: Schema obiettivi strategici aziendali e iniziative strategiche 2018-2021.



Concretizzazione del piano strategico

Le quattro iniziative strategiche guideranno la nostra progettualità per il periodo 2018-2021.

La figura 2 riassume i progetti operativi prioritari, correlandoli alle iniziative strategiche. Essi sono stati definiti con il coinvolgimento e la partecipazione attiva del Consiglio di Direzione aziendale.

Figura 2: Iniziative strategiche e progetti prioritari individuati

Iniziative strategiche				
1	2 Lavorare insieme - collaborare per perseguire la visione			
	2	3 Insieme ogni giorno - offrire cure efficaci, efficienti, sicure e appropriate alla popolazione		
		3	4 Insieme sul territorio - consolidare il modello Hub and Spoke	
			4	4 Insieme verso l'università - preparare, in collaborazione con l'USI, la via per crescere a livello di ospedale universitario
			4	Progetti prioritari
+	+	++	+	1) Ottimizzazione dell'offerta di cure in ostetricia e ginecologia
+	+	++	+	2) Ottimizzazione dell'offerta di cure in pediatria
+	+	++	+	3) Ottimizzazione dell'offerta di cure in chirurgia
+	+	++	+	4) Ottimizzazione dell'offerta di cure in cardiologia, cardiocirurgia, chirurgia vascolare ed eventualmente toracale (CCT con EOC)
+	+	++	+	5) Nuovo Ospedale regionale di Bellinzona
+	++	+	+	6) Riduzione delle cure non utili e rischiose per i pazienti (over-use)
+	++	+	+	7) Ottimizzazione dei processi - ricerca di una maggiore efficienza negli ambiti degenza, ambulatoriale e amministrativo
+	++	+	+	8) Continuità delle cure - sviluppare figure di collegamento
+	++	+	++	9) Digitalizzazione: sviluppo e adeguamento dei SW clinici e gestionali
++	++	+	+	10) Sviluppare procedure e strumenti in grado di rendere il governo d'impresa più efficace ed efficiente
++	+	+	+	11) Sviluppare strumenti di supporto alla gestione del cambiamento (<i>change management</i>)
+	+	+	++	12) Definizione dell'offerta sanitaria adeguata alle esigenze della MMS
+	+	++	+	13) Preparazione all'ottenimento di ulteriori mandati MAS
+	+	+	++	14) Attivare un'unità di Fundraising a sostegno della ricerca

++ Impatto diretto
+ Impatto indiretto