



# PIANO STRATEGICO **eoc** 2013-2017






Insieme per curare meglio

# Indice

Introduzione	4
Contesto e sfide	8
Missione, valori e visione	16
Obiettivi e programmi	19
Obiettivo 1: Adeguare il quadro aziendale al nuovo contesto	20
Obiettivo 2: Adattare il funzionamento alle proprie ambizioni	20
Obiettivo 3: Far beneficiare i pazienti dei cambiamenti del mercato sanitario	21
Obiettivo 4: Perseguire la qualità e la sicurezza delle cure	21
Obiettivo 5: Ottimizzare la gestione finanziaria	22
Obiettivo 6: Attirare, coltivare e trattenere i talenti nei vari ambiti	22
Obiettivo 7: Promuovere l'innovazione	23



# Introduzione



# Piano strategico EOC 2013-2017

## Al passo con i tempi

Il settore sanitario svizzero ha conosciuto quarant'anni di continua espansione. Il costante aumento dei costi della salute e dei premi dell'assicurazione malattia da un lato, e la crescente pressione sulle finanze pubbliche (Confederazione e cantoni) e sui cittadini (premi e carico fiscale) dall'altro, hanno indotto lo Stato a reagire, tentando vie diverse.

Con la revisione della LAMal del dicembre 2007 il Parlamento federale ha stabilito con effetto da gennaio 2012 nuove regole per il finanziamento delle prestazioni ospedaliere (fornite da ospedali pubblici e privati), introdotto un nuovo metodo di fatturazione (SwissDRG), sancito la libera scelta dell'ospedale da parte del paziente, definito competenze e scadenze per pianificazioni sovracantonali e cantonali incentrate sulla qualità e l'economicità delle prestazioni e non più sul numero di letti. In aggiunta a questa revisione del settore stazionario, già si intravedono altri correttivi nell'ambito ambulatoriale, che progressivamente modificheranno il contesto nel quale l'EOC sarà chiamato ad operare. Il cittadino, dal canto suo, chiede di poter continuare a disporre in tutta sicurezza e a costi contenuti del più ampio ventaglio possibile di prestazioni di qualità.

La pressione sul lato della domanda è rafforzata sia dal progressivo invecchiamento della popolazione, con relativo aumento delle patologie croniche, sia dai progressi della medicina. A seguito di queste tendenze, negli ospedali sarà sempre più possibile curare ambulatorialmente quei problemi clinici che in passato richiedevano forzatamente il ricovero del paziente, ciò che renderà necessario un adeguamento nella struttura dell'offerta di cure.

Con il Piano strategico EOC 2013-2017, il terzo nell'ordine, si propone un aggiornamento del concetto di ospedale «multisito» definito per la prima volta nel 2003, gettando le basi per consolidare l'organizzazione ospedaliera pubblica, affinché risponda nel migliore dei modi alle aspettative della popolazione ticinese e degli attori sanitari che operano sul territorio.

Questo Piano vuole guardare al futuro e costituisce uno sforzo di anticipazione, immaginazione e programmazione. La sua realizzazione permetterà al Ticino ospedaliero di elevarsi a livello nazionale, inserendosi nella ristretta cerchia di ospedali universitari e cantonali che oltre alle cure di base e specialistiche più comuni assicurano anche quelle più rare e complesse.



Per riuscire in questo intento, in un Cantone periferico come il nostro, sarà indispensabile migliorare anche l'attrattività dell'EOC nei confronti di operatori sanitari particolarmente qualificati. È infatti in virtù della loro presenza nelle nostre varie sedi che si potrà garantire una presa in carico ottimale e in grado di coprire tutto il territorio cantonale anche nell'ambito delle cure di prossimità, a tutto vantaggio di persone anziane e di pazienti cronici.

Il Piano strategico EOC 2013-2017 riassume questa volontà e traccia la via per consolidare la *leadership* cantonale dell'EOC nell'ambito somatico-acuto e riabilitativo. Un risultato reso possibile negli ultimi trent'anni dall'impegno di tutto il personale, per mantenere il quale la sfida si presenta ancor più ardua, in seguito al palese incremento di competizione nel settore ospedaliero e ad una crescita meno generosa che in passato delle risorse finanziarie disponibili.

Con questo Piano strategico, il Consiglio di amministrazione dell'EOC intende dare il proprio

Dr oec. HSG Daniele Lotti  
**Presidente del Consiglio di amministrazione**

Bellinzona, giugno 2013

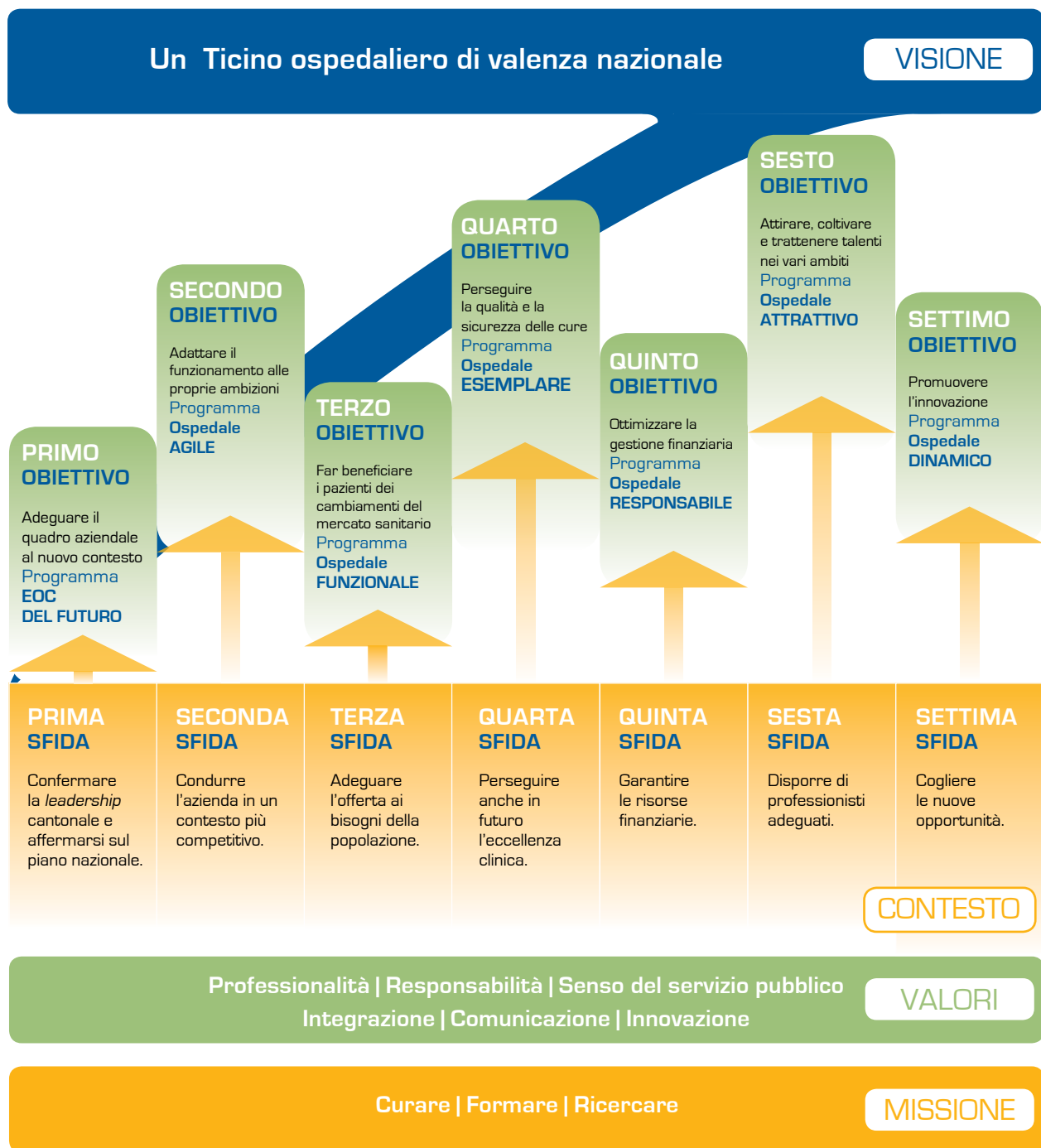
contributo, indicando la via da seguire nei prossimi anni. Le intuizioni non sono tuttavia sufficienti a garantire il raggiungimento dell'obiettivo fissato: occorre l'impegno di tutti.

Per questa ragione, il Consiglio di amministrazione ha deciso di pubblicare il Piano strategico EOC 2013-2017, rendendolo così di fatto patrimonio comune e fonte di ispirazione per chiunque, internamente ed esternamente all'azienda, sarà chiamato a contribuirvi. In questo senso la Direzione generale ha allestito un piano programmatico, le cui azioni dovranno mettere l'EOC nelle condizioni migliori per far fronte alle sfide che lo attendono.

A tutte le collaboratrici e a tutti i collaboratori dell'EOC formuliamo sin d'ora il nostro ringraziamento per lo sforzo profuso a sostegno dei programmi di azione contenuti nel Piano strategico. Contiamo molto sulla collaborazione di tutti coloro che hanno a cuore il bene del paziente e il futuro dei nostri ospedali pubblici.

Dr oec. HSG Giorgio Pellanda  
**Direttore generale**

# Piano strategico EOC 2013-2017



La visione di «un Ticino ospedaliero di valenza nazionale», in linea con la missione aziendale di curare, formare e ricercare, potrà essere realizzata affrontando le sfide che il contesto

sanitario ci impone. Ogni sfida si traduce in un obiettivo strategico, legato a sua volta ad un preciso programma operativo.

# Contesto e sfide





# Confermare la *leadership* cantonale e affermarsi sul piano nazionale

## Differenziazione dell'offerta sanitaria per intensità di cura

I sistemi sanitari occidentali stanno vivendo un processo di metamorfosi incentrato sul concetto di intensità e complessità di cura. L'intento è quello di collocare il paziente nella struttura più adeguata ai suoi bisogni. Questo concetto va ora integrato nel disegno di ospedale «multisito» che dal 2003 è stato a più riprese adattato e che oggi va ulteriormente aggiornato.

## Master in medicina umana

Il progetto di Master in medicina umana costituisce un'opportunità per il Cantone Ticino e per la Svizzera. Esso permetterà non solo di aumentare le capacità formative delle facoltà di medicina nel nostro Paese, ma eleverà gli ospedali ticinesi a livello universitario, aumentandone l'attrattività per i professionisti e per i pazienti.

## Incremento della concorrenza

Con la riforma della LAMal del 2007 il legislatore ha voluto accrescere la concorrenzialità del mercato ospedaliero inserendolo in un quadro generale definito dalle pianificazioni cantonali e da quella sovracantonale. In questo nuovo contesto, l'EOC sarà chiamato a definire il proprio posizionamento per ogni gruppo di prestazioni: in competizione o in collaborazione con le altre strutture.



# Condurre l'azienda in un contesto più competitivo

## Organizzazione

Nel 2007 la Direzione generale EOC ha elaborato un modello organizzativo incentrato sul concetto di dipartimenti trasversali, in grado di favorire la ricerca e l'adozione di soluzioni razionali e comuni ai vari siti per i problemi clinici riscontrati. Questo modello è stato finora realizzato solo parzialmente, ragione per cui lo si vuole oggi sviluppare ulteriormente in considerazione degli attuali concetti di cura.

## Strumenti di analisi

«Conoscere per deliberare» è una citazione di Luigi Einaudi che riflette la necessità, per coloro che devono decidere, di disporre di informazioni adeguate, sia cliniche sia amministrative. Negli ultimi anni sono stati fatti dei progressi a livello di sistemi informativi, ma vi sono ancora degli aspetti migliorabili negli strumenti e nella necessaria cultura aziendale.

## Comunicazione interna ed esterna

In una società mediatica la comunicazione è sempre più importante, anche per un ospedale. Questa contribuisce ad accrescere il sentimento interno ed esterno di appartenenza all'azienda e permette di comprenderne e condividerne le scelte aziendali, creando le premesse affinché ciascuno possa parteciparvi attivamente.



## Adeguare l'offerta ai bisogni della popolazione

### Evoluzione demografica

Entro il 2035 la popolazione ticinese potrebbe crescere dell'8%, superando così la soglia delle 365'000 unità (residenti permanenti). Ancor più significativo il dato relativo alla percentuale degli ultra 65enni, che dovrebbe passare dal 21% al 31%. Un'evoluzione che conferma il Ticino come secondo Cantone con più anziani<sup>1</sup>.

### Tendenze epidemiologiche

L'evoluzione demografica prospettata comporterà un incremento dei casi acuti, l'ulteriore sviluppo delle patologie croniche (per esempio di quelle metaboliche, cardiovascolari, neurologiche e pneumologiche) e l'aumento dei pazienti che soffrono contemporaneamente di più patologie. Inoltre in futuro cresceranno anche i bisogni in ambito riabilitativo.

### Segmentazione del mercato socio-sanitario

Uno dei punti di forza dell'EOC è la presenza capillare sul territorio cantonale. Se si tiene però conto della progressiva segmentazione del mercato socio-sanitario, con la comparsa di nuove strutture, ben si comprende l'opportunità di una migliore integrazione dei diversi attori sanitari al fine di assicurare al paziente la giusta continuità delle cure.

<sup>1</sup> UST, Crescita demografica in tutti i Cantoni nei prossimi 25 anni, Berna 2011. Ustat, I primi risultati della nuova statistica sulla popolazione: popolazione residente permanente in Ticino 2010, Bellinzona 2011.

3<sup>a</sup> SFIDA



## Perseguire anche in futuro l'eccellenza clinica

### Progresso della scienza medica

Dal secondo dopoguerra la medicina ha fatto segnare considerevoli progressi che hanno determinato una graduale specializzazione delle varie discipline mediche e infermieristiche. È possibile osservare questa differenziazione in modo particolare nelle strutture ospedaliere chiamate ad assicurare la presa in carico di pazienti sempre più acuti e che soffrono di più patologie contemporaneamente.

### Evoluzione della pratica clinica

Parallelamente alla specializzazione crescente delle discipline mediche, vi è oggi una maggiore consapevolezza delle opportunità offerte da un approccio multiprofessionale e multidisciplinare, un'evoluzione che permette di rispondere in maniera adeguata ai bisogni di pazienti sempre più anziani ed affetti da malattie croniche.

### Modifica dell'atteggiamento del paziente

Con la cronicizzazione di alcune malattie si è venuta a creare una nuova tipologia di paziente, molto più attento e informato in merito al proprio stato di salute e alle terapie più opportune. È un fenomeno diventato più acuto con la diffusione di internet e con l'accesso a informazioni non sempre corrette e di facile comprensione. In questo contesto alcuni gruppi di pazienti rivendicano il loro diritto a un maggior coinvolgimento nelle cure.



## Garantire le risorse finanziarie

### Modifica del sistema di finanziamento

L'introduzione del sistema di rimborso SwissDRG e la revisione dei tariffari di altri servizi medici mettono sotto pressione finanziaria le strutture sanitarie, EOC compreso, incoraggiandole a migliorare l'efficienza. Non si tratta solo di un rallentamento della crescita dei mezzi finanziari a disposizione, ma anche della necessità di trovare nuove vie di finanziamento, per esempio sul fronte degli investimenti e della ricerca.

### Evoluzione delle finanze pubbliche

In un contesto di crisi economica internazionale, anche gli enti pubblici sono sempre più confrontati con difficoltà finanziarie. I disavanzi, in parte strutturali, condizionano le scelte politiche e inducono lo Stato ad adottare nuovi modelli di finanziamento per i servizi sanitari di interesse generale.

### Sostenibilità dei premi assicurativi

Nell'ultimo decennio, benché siano cresciute le aspettative, sempre più cittadini faticano a pagare i premi assicurativi: una tendenza che trova conferma anche nella progressiva crescita del numero di coloro che beneficiano di sussidi per il pagamento dei premi o che hanno disdetto la propria assicurazione complementare. Il rigore finanziario di un ente parastatale è sempre più una questione di responsabilità collettiva.



5<sup>a</sup> SFIDA

## Disporre di professionisti adeguati

### Penuria del personale sanitario

Da anni si osserva una crescente difficoltà a reclutare il personale medico e infermieristico necessario a coprire il fabbisogno del settore ospedaliero. L'aumento progressivo del numero di posti di formazione nelle facoltà di medicina svizzere permetterà solo lentamente di essere meno dipendenti dall'estero, in particolare dai paesi dell'UE.

### Femminilizzazione della professione di medico

In una società in continuo mutamento anche le professioni ospedaliere cambiano e con esse i protagonisti. Nell'ambito medico assistiamo a un costante aumento della presenza femminile. Ne consegue la necessità di adattare i modelli organizzativi a una professione che non è più di esclusivo appannaggio maschile.

### Predilezione per la qualità di vita

Il modo di vivere la propria professione è andato vieppiù cambiando. I giovani medici in particolare danno sempre più peso alla qualità di vita, che non sono più disposti a sacrificare sull'altare della carriera professionale. Anche su questo fronte occorre rivedere i modelli organizzativi, adattandoli al nuovo contesto.



# Cogliere le nuove opportunità

## Incremento delle aspettative

Nel corso degli anni i ritmi e le abitudini di vita sono cambiati in maniera evidente. Il paziente è sempre più cliente e, in questo senso, rivendica il diritto ad una presa in carico più flessibile e individualizzata. Le aspettative nei confronti degli orari e delle prestazioni sono sempre più grandi, inducendo le strutture a ripensare l'offerta dei propri servizi.

## Diffusione delle tecnologie in ambito domestico

La diffusione di internet e di altri strumenti multimediali permette una diversa fruizione dei servizi. Oggi è possibile in ogni momento riservare un appuntamento o rimanere in contatto con il proprio medico senza intermediari. L'accessibilità ai servizi ospedalieri può così essere facilitata grazie a queste tecnologie.

## Sviluppo del mercato per la salute

Negli ultimi anni il mercato per la salute ha progressivamente preso forma. Assumere comportamenti preventivi, migliorare le proprie prestazioni (*human enhancement*), avere un corpo sano ed essere belli, sono modelli che inducono parte della popolazione a richiedere prestazioni sanitarie non curative. Questo appare come un mercato destinato a crescere negli anni a venire e a sollevare molte questioni in relazione al suo finanziamento.



# Missione, valori e visione





# Missione

Fanno parte della missione aziendale i seguenti ambiti:

## **Curare**

L'EOC si adopera per soddisfare i bisogni della popolazione nei settori somatico-acuto e riabilitativo. L'impegno assunto non si limita alle sole cure di base ma copre un ampio ventaglio di prestazioni specialistiche, inclusi alcuni campi della medicina altamente specializzata.

## **Formare**

L'EOC collabora da sempre con le strutture preposte alla formazione di base e continua delle varie figure professionali che assicurano direttamente e indirettamente la presa in carico dei pazienti: un impegno destinato a crescere con il prospettato Master in medicina umana.

## **Ricercare**

L'EOC è attivo anche sul fronte della ricerca medica. La costituzione progressiva di centri di competenza come l'Istituto Oncologico della Svizzera Italiana (IOSI) o il Neurocentro della Svizzera Italiana (NSI) hanno dato ulteriore impulso al contributo che l'azienda vuole dare al progresso della scienza e delle tecniche mediche e infermieristiche.

# Valori

Per perseguire la missione aziendale, i collaboratori EOC poggiano sulla condivisione dei seguenti valori:

**Professionalità**

**Responsabilità**

**Senso del servizio pubblico**

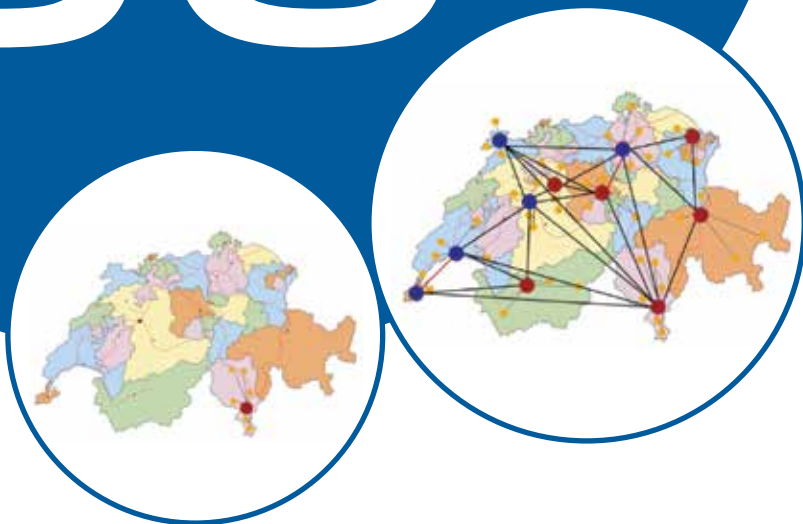
**Integrazione**

**Comunicazione**

**Innovazione**

# “Un Ticino ospedaliero di valenza nazionale”

# EOC



## Visione

Il 2012, con l'entrata in vigore di alcune modifiche della Legge federale sull'assicurazione malattia, ha segnato un punto di svolta per il settore ospedaliero svizzero. L'accresciuta concorrenzialità, la maggiore pressione sui costi, unitamente alle pianificazioni cantonali e sovracantonali, esigono una risposta pronta e adeguata alle sfide future. In questo contesto, l'EOC intende battersi per **«un Ticino ospedaliero di valenza nazionale»**.

La realizzazione di questa visione presuppone l'impegno di tutto il Cantone: della popolazione, degli operatori e degli amministratori delle strutture sanitarie che vi operano e della classe politica che lo guida.

# Obiettivi e programmi



## Adeguare il quadro aziendale al nuovo contesto



Per confermare la *leadership* cantonale e affermarsi sul piano nazionale vogliamo creare le necessarie premesse operative, finanziarie, logistiche e legali. Intendiamo perseguire questa visione promuovendo lo studio di fattibilità dell'Ospedale cantonale in quanto organizzazione ospedaliera in grado di competere sui diversi piani, cantonale e nazionale, sia sul fronte delle cure di prossimità sia su quello delle cure specialistiche.

### Programma EOC del futuro

- 1 Promuovere lo studio di fattibilità dell'Ospedale cantonale
- 2 Definire le soluzioni logistiche necessarie
- 3 Contribuire alla costituzione del Master in medicina umana
- 4 Proporre gli opportuni adeguamenti della Legge sull'EOC

## Adattare il funzionamento alle proprie ambizioni



Per condurre l'azienda in un contesto più dinamico, perseguendo la visione e gli obiettivi strategici nel rispetto della missione, intendiamo adeguare il nostro modo di operare. Il nostro obiettivo è quello di rafforzare la coerenza e l'efficacia delle decisioni prese, al fine, ad esempio, di meglio integrare le cure specialistiche centralizzate con quelle di prossimità.

### Programma Ospedale agile

- 1 Realizzare un nuovo modello organizzativo
- 2 Rafforzare il governo d'impresa
- 3 Promuovere una nuova cultura aziendale
- 4 Sviluppare la comunicazione e il *marketing*



## Far beneficiare i pazienti dei cambiamenti del mercato sanitario

Per adeguare l'offerta somatico-acuta e riabilitativa ai bisogni della popolazione vogliamo rivedere e affinare il ruolo delle nostre strutture. In particolare riteniamo opportuno concentrare le cure specialistiche rare e complesse mantenendo in prossimità quelle di base e specialistiche più comuni. Vogliamo attualizzare questa visione traducendola nella pratica quotidiana.

### Programma **Ospedale funzionale**

- 1 Definire il posizionamento dell'EOC sul mercato sanitario
- 2 Adeguare i modelli di presa in carico
- 3 Favorire la continuità delle cure con gli altri operatori sanitari
- 4 Promuovere la mobilità interna



## Perseguire la qualità e la sicurezza delle cure

Per perseguire anche in futuro l'eccellenza clinica mettendo l'accento sulla qualità delle cure e la sicurezza del paziente vogliamo continuare ad impegnarci nei prossimi anni con la stessa responsabilità, professionalità e determinazione, con le quali abbiamo lavorato finora: una scelta dettata anche dalla complessità crescente delle patologie da curare.

### Programma **Ospedale esemplare**

- 1 Ampliare l'offerta dei percorsi diagnostici, terapeutici e assistenziali
- 2 Ottimizzare la collaborazione con altre strutture sanitarie
- 3 Misurare la qualità e rafforzare la sicurezza delle cure
- 4 Rafforzare la capacità di autodeterminazione del paziente

## Ottimizzare la gestione finanziaria



Per garantire le risorse finanziarie intendiamo estendere la nostra responsabilità non solo alle cure di oggi ma anche a quelle di domani. Secondo la massima «Cure sane in azienda sana» vogliamo preservare la nostra sostenibilità finanziaria, rafforzando l'autonomia aziendale e salvaguardando il principio di solidarietà intergenerazionale proprio al nostro sistema sanitario.

### Programma Ospedale responsabile

- 1 Applicare principi contabili garanti di trasparenza e correttezza
- 2 Sviluppare gli strumenti decisionali
- 3 Rendere il lavoro sempre più efficiente
- 4 Cercare nuovi modelli di finanziamento

## Attrarre, coltivare e trattenere i talenti nei vari ambiti



Per disporre di professionisti adeguati, vogliamo creare le premesse migliori per attrarre, coltivare e trattenere i talenti necessari alla nostra attività. In un ospedale la capacità di curare adeguatamente i pazienti dipende dalla qualità di tutti i collaboratori, siano essi medici, infermieri, tecnici o altro, un capitale umano che va a sua volta valorizzato e fatto crescere.

### Programma Ospedale attrattivo

- 1 Sviluppare percorsi professionali
- 2 Allestire piani di carriera
- 3 Adeguare le condizioni di lavoro
- 4 Adattare i criteri di retribuzione

# Promuovere l'innovazione



Per cogliere le nuove opportunità in un contesto in continua evoluzione vogliamo affermare la nostra dinamicità, sia sul fronte delle cure sia su quello della ricerca e della formazione. In particolare intendiamo promuovere e realizzare progetti innovativi, che abbiano un effetto positivo sui nostri pazienti e che riescano ad accrescere il valore professionale dei nostri collaboratori.

## Programma Ospedale dinamico

- 1 Estendere l'utilizzo dell'informatica clinica
- 2 Valorizzare le soluzioni medico-tecniche
- 3 Sviluppare la ricerca di base, traslazionale e clinica
- 4 Analizzare le potenzialità del mercato per la salute



### Impressum

#### Copyright

© Ente Ospedaliero Cantonale

#### Redazione

Direzione generale EOC

#### Fotografie

Alessandro Crinari, Muralto  
Archivio EOC

Copie supplementari possono essere richieste scrivendo a:

#### Servizio comunicazione EOC

Viale Officina 3 – 6501 Bellinzona  
comunicazione@eoc.ch





# PIANO STRATEGICO **eoc**

2013-2017

