A cityscape at dusk or dawn, featuring a prominent skyscraper with a unique, angular design. The sky is a mix of light and dark tones, suggesting the time is either early morning or late evening. In the foreground, there are palm trees and streetlights, some of which are illuminated. The overall atmosphere is urban and modern.

**La sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale: non solo economia.
Scelte organizzative per valorizzare capacità e competenze dei professionisti.
Le condizioni del cambiamento viste dai DG.**

**Luciano Flor
Direttore Generale
Azienda Ospedale-Università di Padova
Parma 14-2-2020**

COSA VIENE PRIMA

..... → **FINANZIAMENTO**

...O...

SCELTE → **RIFORME?**

VIAGGIO ALL'ESTERO

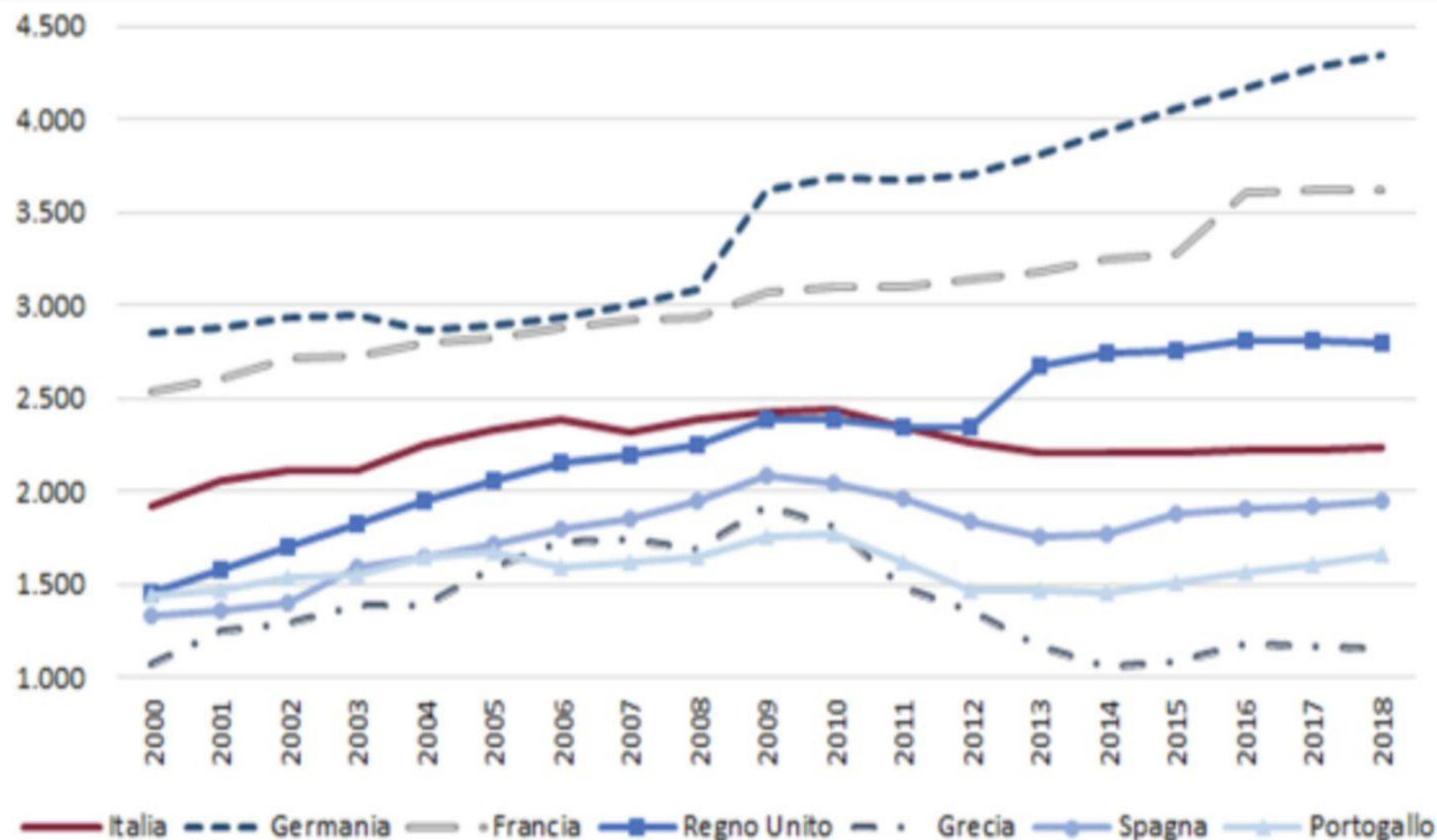
Analisi di Eurostat, spesa sanitaria corrente (in euro) sul PIL:

- Francia **11,5%**
- Germania **11,1%**
- Svezia **11,0%**
- Italia **8,9%**
- **12** Stati membri sono **sotto il 7,5%** con la **Romania** fanalino di coda **5 %**
- **media UE pari al 10%**

Guardando i valori assoluti e procapite:

• Germania	352 miliardi tot spesa corrente	4220 pro capite
• Francia	257 miliardi	3995
• Regno Unito	234 miliardi	3460
• Italia	150 miliardi	2470
• Spagna	100 miliardi	2140

Fig. 1 – Spesa sanitaria pubblica reale *pro capite* in alcuni paesi europei (1)
(dollari USA a prezzi costanti 2010, usando PPP)



Fonte: elaborazioni su dati OCSE (2018), "Health spending (indicator)", dati estratti il 7 ottobre 2019.

(1) Molti dati, soprattutto i più recenti, sono stimati o provvisori; sono presenti rotture di serie: per la Francia e la Spagna nel 2003; per la Grecia nel 2009; per l'Italia nel 2012; per il Regno Unito nel 2013.

CAMBIAMENTO (DEL SERVIZIO SANITARIO)


CAMBIARE

MODIFICARE

ADEGUARE

AGGIORNARE

RIFORMARE



“Each area will have its own geography, existing services, problems, trade offs, and values, making a universal solution impossible.

Local decision makers must be free to create their own solutions.

Secondly, services should be delivered as close to home as is compatible with not compromising quality or generating unreasonable costs”



COSA CAMBIARE/RIFORMARE

OSPEDALI ?

TERRITORIO ?

REGOLE DI FUNZIONAMENTO ?

IMPOSTAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE ?

**RIORGANIZZAZIONE DELL' ATTIVITA' CHIRURGICA PER
SETTING ASSISTENZIALI E COMPLESSITA' DI CURA**



**PROGETTO PILOTA
AZIENDA OSPEDALIERA DI PADOVA**

OBIETTIVI PROGETTO

OBIETTIVO GENERALE

- Avviare una riorganizzazione dell'attività chirurgica per setting assistenziali ed intensità di cura **con lo scopo di ridurre le liste di attesa per chirurgia classe A**

OBIETTIVI SPECIFICI

- Aumento dell'efficienza/produttività delle Sale Operatorie
- Appropriatezza dei setting chirurgici
- Sicurezza delle cure
- Efficacia delle cure

**13 PIASTRE
47 SALE OPERATORIE**



**2018
48.364 INTERVENTI**

2 NCH

3 CHIR. PED

3 GINEC.

3 ORT.

3 DS

4 CHIR.

4 OCUL.

5 TROPEA

4 VASC.

4 GALLUCCI

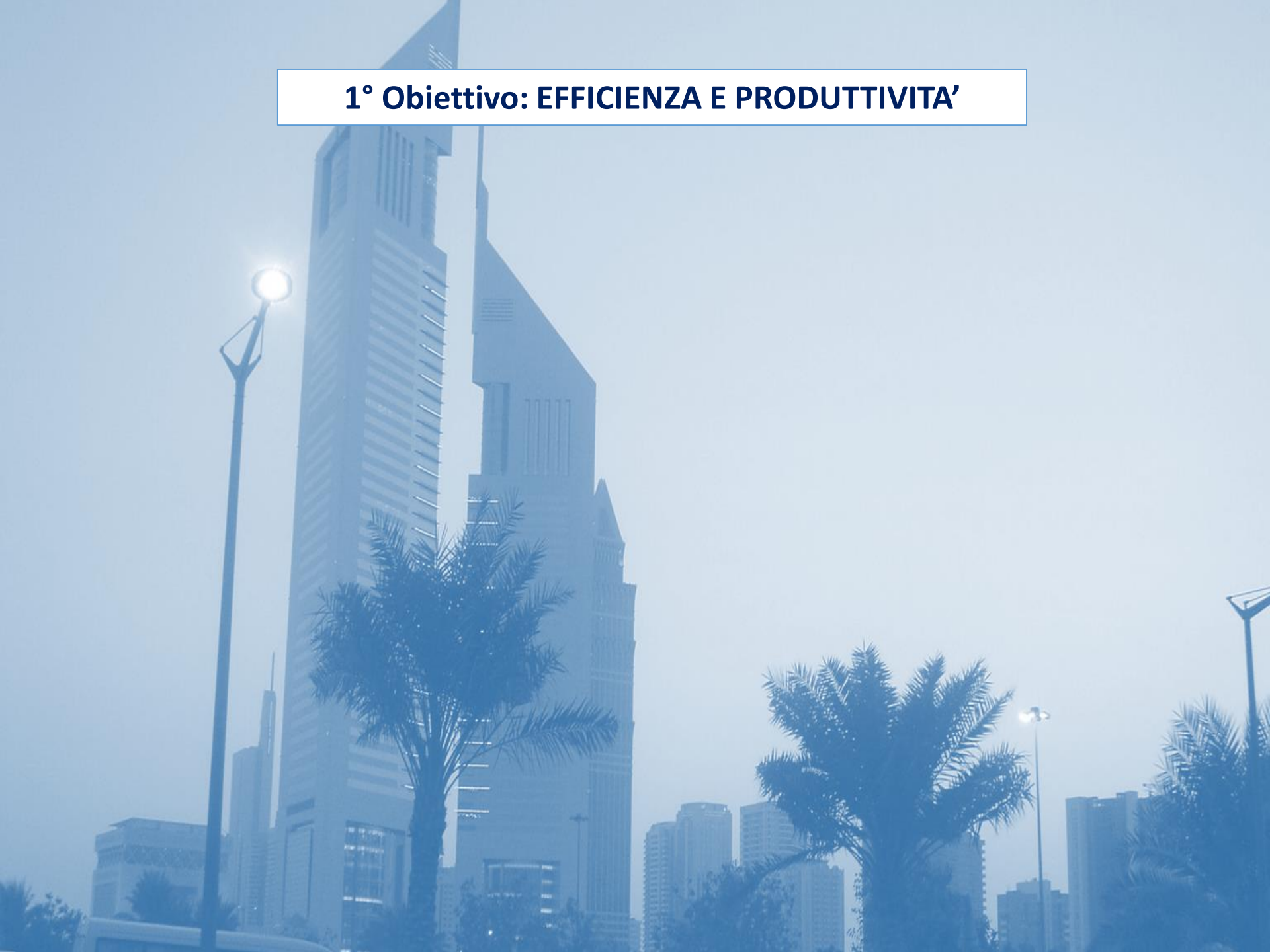
3 PLASTICA

7 UROLOGIA

3 EMOD.



1° Obiettivo: EFFICIENZA E PRODUTTIVITA'



REORGANIZATION OF SURGICAL ACTIVITY

NUMBER OF SURGICAL INTERVENTIONS	2016	2017	2018
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	5.872	5.752	5.938
050200 - P.O. 3A - V PIANO MONOBLOCCO (*)	6.935	7.134	6.991
050300 - P.O. 1B - II PIANO POLICLINICO	3.168	3.402	2.844
050400 - P.O. 2B - V PIANO POLICLINICO	59	0	0
050500 - P.O. 3B - VI PIANO POLICLINICO	0	0	43
050600 - P.O. 4B - VII PIANO POLICLINICO	760	0	0
050700 - P.O. 1C - CENTRO GALLUCCI (*)	1.940	2.416	2.180
050800 - P.O. 2C - EMODINAMICA	3.954	3.956	4.224
051100 - P.O. 1E - ORTOPEDIA	2.519	2.652	2.515
051200 - P.O. 1F - CLINICA OSTETRICA (*)	2.545	2.385	1.901
051300 - P.O. 1G - CHIRURGIA PEDIATRICA	2.220	2.406	2.429
051400 - P.O. 1H - NEUROCHIRURGIA (*)	944	1.410	1.741
051500 - DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	5.551	5.943	5.935
051600 - P.O. 1A - II PIANO MONOBLOCCO (*)	2.052	2.053	2.098
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	2.272	2.328	2.736
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	4.257	2.315	2.292
053000 - PIASTRA OSTETRICA	194	3.199	3.165
Altro	224	345	1.332
Totale	45.466	47.696	48.364

**Tot. Interventions
2018-2016
+ 2.898 (6,4%)**

REORGANIZATION OF SURGICAL ACTIVITY

Average DRG 2018-2016
+ 5,4%

AVERAGE DRG WEIGHT	2016	2017	2018
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	1,08	1,08	1,08
050200 - P.O. 3A - V PIANO MONOBLOCCO	1,32	1,38	1,31
050300 - P.O. 1B - II PIANO POLICLINICO	2,61	2,68	2,79
050500 - P.O. 3B - VI PIANO POLICLINICO			2,28
050700 - P.O. 1C - CENTRO GALLUCCI	4,25	4,36	4,43
050800 - P.O. 2C - EMODINAMICA	1,96	2,10	2,20
051100 - P.O. 1E - ORTOPEDIA	1,53	1,60	1,60
051200 - P.O. 1F - CLINICA OSTETRICA	0,82	0,86	0,84
051300 - P.O. 1G - CHIRURGIA PEDIATRICA-OSTETRICA	1,20	1,21	1,14
051400 - P.O. 1H - NEUROCHIRURGIA	3,25	3,40	3,06
051500 - DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	0,89	0,91	0,87
051600 - P.O. 1A - II PIANO MONOBLOCCO	2,00	1,97	2,06
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	1,67	1,81	1,75
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	1,21	1,34	1,51
Total	1,67	1,76	1,76

REORGANIZATION OF SURGICAL ACTIVITY

Revenues 2018-2016
+ € 12.5 million (+7,4%)

A

REVENUES	2016	2017	2018
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	11.394.186,00	10.682.274,00	11.128.352,43
050200 - P.O. 3A - V PIANO MONOBLOCCO	8.047.764,00	6.546.382,00	6.592.126,61
050300 - P.O. 1B - II PIANO POLICLINICO	30.389.017,00	32.456.212,00	28.221.446,19
050500 - P.O. 3B - VI PIANO POLICLINICO	209.872,00		410.477,35
050700 - P.O. 1C - CENTRO GALLUCCI	30.733.993,00	36.374.242,00	34.631.909,08
050800 - P.O. 2C - EMODINAMICA	31.511.699,00	34.555.241,00	36.316.976,25
051100 - P.O. 1E - ORTOPEDIA	12.454.359,00	13.359.696,00	12.743.672,87
051200 - P.O. 1F - CLINICA OSTETRICA	6.396.815,00	6.375.279,00	4.872.086,46
051300 - P.O. 1G - CHIRURGIA PEDIATRICA-OSTETRICA	9.125.000,00	9.349.573,00	9.220.012,60
051400 - P.O. 1H - NEUROCHIRURGIA	8.479.395,00	8.317.295,00	8.563.158,99
051500 - DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	2.198.573,00	2.510.568,00	2.607.413,84
051600 - P.O. 1A - II PIANO MONOBLOCCO	13.075.155,00	13.604.196,00	13.559.934,28
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	13.708.565,00	13.928.133,00	15.756.754,67
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	4.586.299,00	9.678.816,00	10.966.141,65
TOTAL HOSPITALIZATION VALUE €	169.230.133,00	181.683.130,00	181.760.831,12
		12.452.997,00	77.701,12

REORGANIZATION OF SURGICAL ACTIVITY

NUMBER OF SURGICAL INTERVENTIONS	I trimestre			
	2016	2017	2018	2019
050100 - P.O. 2A - IV PIANO MONOBLOCCO	1.532	1.507	1.530	1.411
050200 - P.O. 3A - V PIANO MONOBLOCCO (*)	1.794	1.735	1.780	1.725
050300 - P.O. 1B - II PIANO POLICLINICO	821	944	888	861
050400 - P.O. 2B - V PIANO POLICLINICO	59	0	0	0
050500 - P.O. 3B - VI PIANO POLICLINICO	0	0	0	60
050600 - P.O. 4B - VII PIANO POLICLINICO	439	0	0	0
050700 - P.O. 1C - CENTRO GALLUCCI (*)	427	647	611	571
050800 - P.O. 2C - EMODINAMICA	1.049	1.057	1.076	1.072
051100 - P.O. 1E - ORTOPEDIA	634	692	653	692
051200 - P.O. 1F - CLINICA OSTETRICA (*)	673	651	577	539
051300 - P.O. 1G - CHIRURGIA PEDIATRICA	534	624	607	623
051400 - P.O. 1H - NEUROCHIRURGIA (*)	231	244	449	445
051500 - DAY SURGERY MULTIDISCIPLINARE	1.462	1.692	1.670	1.719
051600 - P.O. 1A - II PIANO MONOBLOCCO (*)	566	547	537	564
051800 - P.O. 1 PIANO POLICLINICO	567	605	666	638
051900 - P.O. IV PIANO POLICLINICO	0	619	625	601
053000 - PIASTRA OSTETRICA	768	763	738	709
AREA RADIOLOGICA	0	0	20	823
Altro	34	84	185	207
Totale	11.590	12.411	12.612	13.260
Delta rispetto all'anno precedente		821	201	648
% incremento rispetto al I trimestre 2016		7,1%	8,8%	14,4%

MISURAZIONE PERFORMANCE BLOCCHI OPERATORI

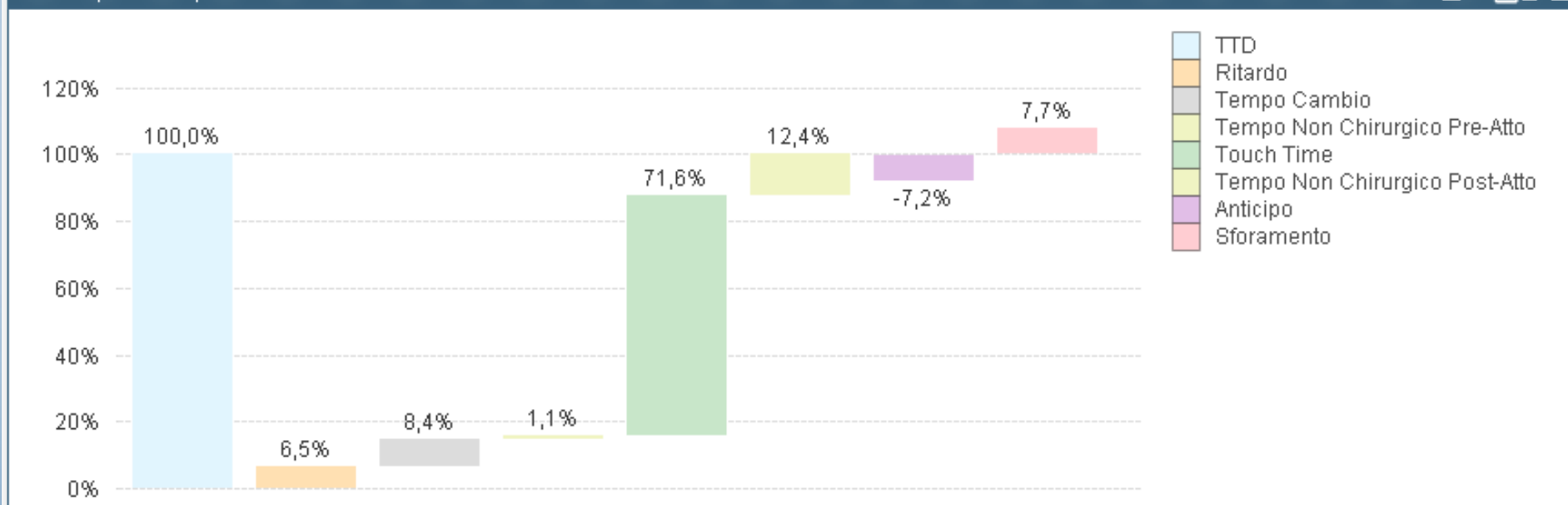
Tempi in Ore Minuti

TTD	Ritardo	Tempo Cambio	Tempo Non Chirurgico Pre-Atto	Touch Time	Tempo Non Chirurgico Post-Atto	Anticipo	Sforamento
17430.00	1133.51	1466.05	185.56	12483.12	2156.58	-1258.03	1350.03
17430.00	1133.51	1466.05	185.56	12483.12	2156.58	-1258.03	1350.03

% giornaliere medie

TTD	Ritardo	Tempo Cambio	Tempo Non Chirurgico Pre-Atto	Touch Time	Tempo Non Chirurgico Post-Atto	Anticipo	Sforamento
100,0%	6,5%	8,4%	1,1%	71,6%	12,4%	-7,2%	7,7%

% Tempi Sale operatorie



ASPETTO MOTIVAZIONALE

CONDIVISIONE DEI DATI DI MONITORAGGIO

- **ENGAGEMENT** nominate le Unità Semplici responsabili di Piastra Operatoria
- **EMPOWERMENT** Ogni 3 mesi incontro con i referenti Aziendali di P.O., Coordinatori di P.O. e Direttori di UU.OO.CC. Per la presentazione delle elaborazioni dei dati raccolti
- **COMMITMENT** A tutti gli incontri sempre presente Direttore Sanitario e Direttore Generale

LEADERSHIP BLOCCHI OPERATORI

- PROFESSIONISTA CHE HA AVUTO UN RUOLO SENIOR IN S.O.
- AUTORITA' RICONOSCIUTA E RISPETTATA IN S.O.
- PRESENTE NEL BLOCCO OPERATORIO
- IN GRADO DI MONITORARE LA PERFORMANCE COINVOLGENDO LO STAFF NELLA RACCOLTA, L'ANALISI E LA CONDIVISIONE DEI DATI
- AL DI FUORI DI CONFLITTI D'INTERESSI

BOTTOM-UP



DIREZIONE
SANITARIA - MEDICA



PIASTRE OPERATORIE

TOP DOWN

- FORTE COMMITTMENT DELLA DIREZIONE GENERALE





Ministero della Salute
Direzione Generale della Programmazione Sanitaria

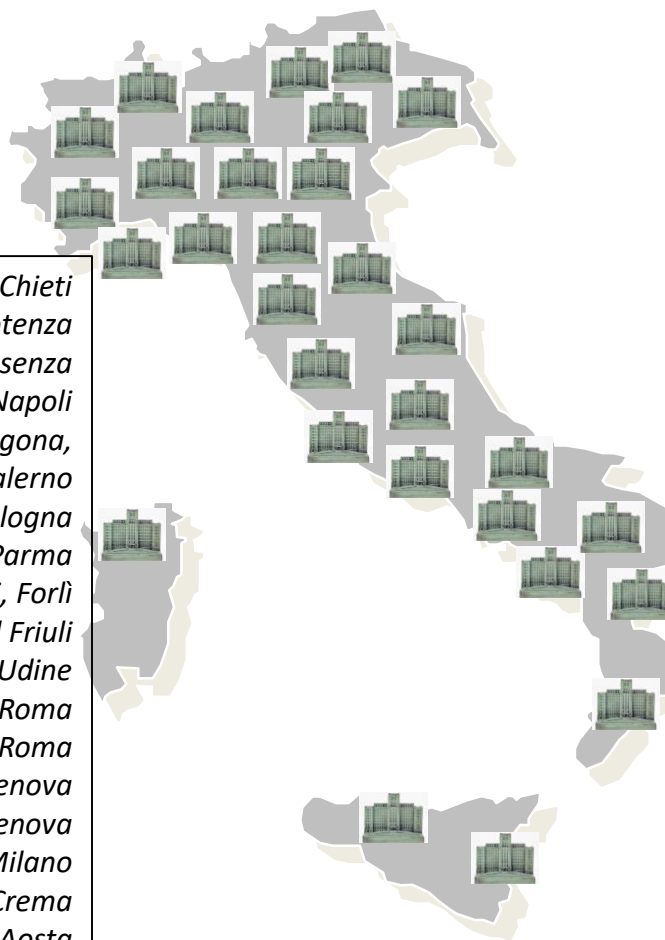
**Riorganizzazione dell' attività chirurgica
per setting assistenziali e intensità di cura**

MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE
NELL' UTILIZZO DELLE SALE OPERATORIE

Ottava Bozza
9 Luglio 2018



34 OSPEDALI



Ospedale Clinicizzato SS. Annunziata, Chieti
Azienda Ospedaliera San Carlo, Potenza
Azienda Ospedaliera, Cosenza
Azienda Ospedaliera Cardarelli, Napoli
AOU San Giovanni di Dio e Ruggi d' Aragona, Salerno
Istituto Ortopedico Rizzoli, Bologna
Azienda Ospedaliera Universitaria, Parma
Ospedale GB Morgagni-L. Pierantoni, Forlì
PO San Daniele del Friuli
AOU S. Maria della Misericordia, Udine
Fondazione Policlinico Tor Vergata, Roma
IFO Roma
E.O. Galliera, Genova
Ospedale Policlinico San Martino, Genova
ASST Niguarda, Milano
ASST, Crema
Azienda Sanitaria Valle d' Aosta

AOU «Ospedali Riuniti» Ancona
PO Cardarelli Campobasso
Azienda Ospedaliera S. Croce e Carle, Cuneo
ASL CN2, Cuneo
SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo, Alessandria
P.O. Cardinal Massaia, Asti
Ospedale Vito Fazzi, Lecce
Azienda Ospedaliera Universitaria, Sassari
Arnas Garibaldi, Catania
Arnas Civico, Palermo
Azienda Ospedaliera Universitaria Careggi, Firenze
Azienda USL Toscana Nord-Ovest – PO Versilia
P.O. Santa Chiara, Trento
P.O. Villa Igea, Trento
ASL Umbria 2, Foligno
Presidio Ospedaliero di Bolzano
Presidio Ospedaliero di Vipiteno

Best Practice Certificate

EPISA 2019 Best Practice



for the project

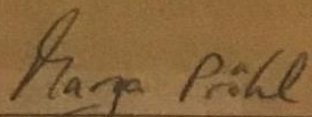
Surgical activity reorganisation through Lean implementation in the Azienda Ospedaliera di Padova

submitted by the

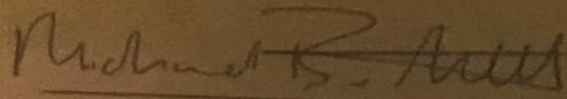
Hospital of Padua (Azienda Ospedaliera di Padova)

within the category

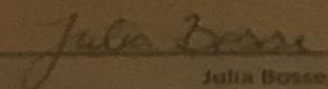
Supra-Local / Local Level



Marga Pröhl,
Director General of EIPA



Michael Burnett,
EPISA Project Leader



Julia Bosse,
Category Leader

UNIVERSITY OF BERN

SIDLERSTRASSE 51011 BERN

Ei
USA

06 June, 1907

Dear Mr. Einstein.

Your application for the Doctorate has not been successful at this time and as such you are not eligible for the position of Associate Professor.

While you posed an interesting theory in your article published in "Annalen der Physik", we feel that your conclusions about the nature of light and the fundamental connection between space and time are somewhat radical. Overall, we find your assumption to be more artistic than actual Physics.

Sincerely yours,

W. H. Heinrich



Professor Wilhelm Heinrich, Ph.D.
Dean of Sciences

A blue-tinted photograph of a city skyline. In the foreground, there are several palm trees and streetlights. The background features several tall, modern skyscrapers. The overall scene is hazy and atmospheric.

PER ARRIVARE E' IMPRESCINDIBILE:

✓ PARTIRE

✓ SEGUIRE IL PERCORSO...

✓ ...E LA GUIDA...Who is?

The background of the slide is a blue-tinted photograph of a city skyline. In the foreground, there are several palm trees and streetlights. The streetlights have a modern, angular design. The buildings in the background are tall and modern, with some having distinctive architectural features like pointed tops. The overall atmosphere is clean and professional.

I PAZIENTI

TITOLARI DI UN DIRITTO

A photograph of a cityscape at dusk. The sky is a pale, hazy blue. In the foreground, there are several palm trees and a street with cars. A tall, modern skyscraper with a unique, angular design is the central focus. The text "GRAZIE PER L'ATTENZIONE" is overlaid in the center of the image.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE