



IFO ISTITUTI FISIOTERAPICI OSPITALIERI- ROMA

Relazione annuale sulla performance 2020

Sistema aziendale
di misurazione e valutazione
delle performance
e correlata regolamentazione

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano triennale della performance
- Regolamento di budgeting: metodologia e procedure per la programmazione e controllo della performance organizzativa.
- Performance individuale - Protocolli applicativi del Sistema premiante
- **Relazione annuale sulla performance**
- Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità

Indice

1. Introduzione alla Relazione.
2. Sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo delle performance.
3. Contesto di riferimento.
4. Obiettivi, attività e risultati 2020.
5. Performance organizzative conseguite dai CdR titolari di budget.
6. Programmazione, controllo, trasparenza ed integrità dell'attività aziendale.
7. Risultati della gestione economica.
8. Conclusioni

1. Introduzione alla Relazione: definizioni e finalità.

La **Relazione annuale sulla performance**, sviluppata in linea con i contenuti ed i canoni di trasparenza previsti dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, è un documento che trova logica collocazione nel *Ciclo di gestione annuale delle performance* aziendali. In particolare, la presente Relazione ha lo scopo di rappresentare lo scenario di riferimento ed i risultati conseguiti dagli IRCCS nell'esercizio di riferimento, in considerazione delle finalità programmate nel **Piano della Performance**

2. Sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo delle performance.



• Il Sistema di Misura e Valutazione delle Performance.

In considerazione della complessità sanitaria, scientifica e tecnico-amministrativa che caratterizza l'azione dell'IRCCS, il presente regolamento delinea in via sintetica gli specifici sistemi di programmazione e controllo delle performance a livello strategico, organizzativo ed individuale, tracciando le specifiche responsabilità di gestione e le interrelazioni logiche che sussistono fra gli stessi.



• Regolamento di budgeting.

Metodologia e procedure per la programmazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa.

Il Regolamento prevede un processo continuo di monitoraggio e aggiornamento delle modalità di programmazione e controllo delle performance organizzative riferite ai Centri di Responsabilità aziendali, utilizzando la scheda di budgeting come strumento di selezione di specifici obiettivi annuali a livello dipartimentale e di unità operativa.

L'Azienda ha iniziato/proseguito nel processo di strutturazione delle attività di rendicontazione e programmazione operativa da parte delle singole strutture, così da conseguire una maggior gestibilità ed efficacia del sistema stesso.



• Sistema di gestione delle performance individuali e correlato Sistema Premiante.

Il sistema, in continuo miglioramento e sviluppo, punta a valorizzare i meriti del singolo operatore nel conseguimento delle finalità proprie dell'organizzazione.

3. Contesto di riferimento.

QUADRO GENERALE

Gli **Istituti Fisioterapici Ospitalieri (I.F.O.)** di Roma, Ente di diritto pubblico istituito con R.D. del 4/8/1932 n. 1296 ed il cui carattere scientifico è stato riconosciuto con D.M. 22/2/1939, comprendono i seguenti Istituti:

- **Regina Elena – I.R.E.**, per la ricerca, lo studio e la cura dei tumori;
- **San Gallicano – I.S.G.**, per la ricerca, lo studio e la cura delle dermopatie anche oncologiche e professionali e delle malattie sessualmente trasmesse.

La missione strategica dell'Ente è quindi quella di:

- perseguire finalità di ricerca, clinica e traslazionale, sia nel campo biomedico che in quello dell'organizzazione e gestione dei servizi sanitari;
- garantire prestazioni di eccellenza;
- dare risposta adeguata ai bisogni di salute che la popolazione esprime in campo oncologico e dermatologico, non solo in termini di prestazioni diagnostico-terapeutiche, ma anche in termini di ricerca e prevenzione;
- consolidare al proprio interno competenze professionali, scientifiche e tecnologiche di eccellenza;
- integrarsi armonicamente, in un legame strategico con Regione, Ministero della Salute, Enti Pubblici di ricerca (quali ISS, CNR, etc.) e con altre strutture che operano negli specifici campi, in una logica di complementarietà di ruoli e di continuità assistenziale;
- creare le condizioni per lo sviluppo armonico di nuove conoscenze e competenze tecnologiche per una reale osmosi nei confronti delle altre strutture e degli altri centri di riferimento nel settore delle patologie neoplastiche e dermatologiche a livello nazionale ed internazionale.

Il **modello ordinario di funzionamento** si distingue per:

- La presa in carico globale del paziente;
- L'approccio multi-professionale interdisciplinare;
- L'integrazione tra area clinica e area della ricerca di base

da realizzarsi con:

Percorsi Clinico-assistenziali ("Clinical Pathways - PDTA"), atti a implementare la pianificazione gestionale e temporale di tutti gli interventi assistenziali, coordinando la successione degli interventi (diagnostici, terapeutici, nutrizionali, educativi, di sicurezza, di pianificazione alla dimissione, di screening di pre-ospedalizzazione, di consulenza)

Gruppi Multidisciplinari di Gestione della Malattia ("Disease Management Team – DMT"), che consentono un approccio integrato alle diverse patologie di competenza, avendo come obiettivo il superamento della frammentazione dei processi di cura e la ricerca dell'appropriatezza delle cure stesse, sulla base dei principi dell'Evidence Based Medicine

Gruppi di Ricerca Traslazionale ("Translational Research Interest Groups- TRIG"), costituiti da clinici, epidemiologi e ricercatori di base, a supporto della ricerca traslazionale nelle diverse aree disciplinari

(oncologia, malattie infettive, dermatologia), al fine sia di elaborare modalità efficienti di trasferimento di risultati della ricerca bio-medica nella pratica clinica

I valori perseguiti dagli Istituti sono:

Affidabilità

Gli Istituti agiscono adeguando con continuità e costanza le azioni, i comportamenti ed il servizio prodotto alle necessità degli Assistiti, alle priorità ed agli obiettivi a tal fine fissati. Gli impegni vengono assunti limitatamente alle aree nelle quali si è in grado di assicurare, mantenere e sviluppare adeguati livelli di competenze.

Centralità della Persona

Il sistema di offerta dei servizi concentra l'attenzione, l'impegno e la pratica professionale sulla ricerca della soddisfazione del beneficiario, sviluppando rapporti di fiducia e comprensione dei reciproci punti di vista, nonché dei vincoli esistenti. Le informazioni necessarie ai Cittadini, per scegliere i servizi ed orientarsi ad accedere alle prestazioni di cui hanno necessità, sono facilmente disponibili ed accessibili. L'Istituto si impegna inoltre nel miglioramento continuo della qualità, nel valorizzare l'appropriatezza delle prestazioni e nel mantenere il tempo di attesa per loro fruizione entro limiti che non ne inficino l'efficacia

Efficacia, Efficienza e Risultati

Sono perseguite:

- **l'efficacia attesa**, ovvero la capacità potenziale di un intervento di modificare in modo favorevole le condizioni di salute dei soggetti cui è rivolto;
- **l'efficacia pratica**, ovvero i risultati ottenuti dalla sua applicazione di routine;
- **l'efficienza**, ovvero capacità di raggiungere risultati in termini di salute con il minor impegno di risorse possibile.

Equità

Gli Istituti hanno equa considerazione degli Assistiti e garantiscono, a parità di bisogno e di competenza, pari e tempestiva opportunità di accesso alle prestazioni.

Flessibilità

Gli Istituti esprimono la volontà e la capacità di adeguare i comportamenti e l'uso delle risorse ai cambiamenti interni ed esterni, rendono sensibile e specifica l'azione e gli interventi organizzativi favorendo la traslationalità delle attività cliniche e di ricerca a cui lo stesso deve dare risposta.

Organizzazione

Gli Istituti orientano le loro azioni attraverso:

- un'organizzazione che implementi la qualità della ricerca e delle cure attraverso l'utilizzo sistematico degli strumenti del Governo Clinico come l'applicazione della medicina basata sull'evidenza, delle linee guida, degli audit clinici e la gestione dei rischi, esprimendo un forte impegno per l'accreditamento istituzionale e professionale e per il mantenimento ed il miglioramento delle caratteristiche proprie degli IRCCS.
- un'organizzazione che curi il proprio "capitale professionale" ed intellettuale e che si impegni a fornire opportunità di crescita professionale e di carriera alle competenze residenti in possesso dei requisiti che sappiano distinguersi per competenza, autorevolezza ed impegno clinico-scientifico, nel rispetto assoluto della dignità della persona
- un'organizzazione secondo il sistema delle reti, differenziata ed integrata internamente e con l'ambiente esterno. Per perseguire questa strategia, l'azione dell'Istituto è volta alla ricerca di sinergie a livello nazionale ed internazionale con altri Enti di Ricerca, con le Università, con gli IRCCS, con le ASL territoriali ed i Medici di Medicina Generale.

L'Umanizzazione

L'umanizzazione delle cure, intesa come attenzione alla persona nella sua totalità, fatta di bisogni organici, psicologici e relazionali è uno degli obiettivi più importanti che gli Istituti si prefiggono di realizzare.

Ruolo attuale dell'azienda all'interno della rete regionale e nazionale

L'attività di ricerca degli IFO è stata indirizzata negli ultimi anni, in accordo con la programmazione sanitaria nazionale, a favorire gli studi traslazionali, un modello di attività scientifica che provvede, partendo da dati biochimici, biomolecolari e computazionali, la definizione di un approccio integrato e multidisciplinare alla gestione del paziente per applicarlo nella pratica clinica in tempi ragionevoli.

Attraverso rigorosi protocolli, con la collaborazione di istituzioni internazionali, si indirizzano i risultati della più moderna ricerca di base verso un rapido trasferimento nella pratica clinica, per una gestione del paziente che rappresenti lo "stato dell'arte" della medicina.

È fondamentale inoltre il contributo della ricerca nel campo della prevenzione, primaria e secondaria, aspetto che richiede programmi con obiettivi mirati e finanziati.

In questo settore, la presenza di bio-banche permetterà una continua implementazione di bio-marcatori che consentono una diagnosi precoce, prognosi delle patologie e predittività della risposta terapeutica.

Le peculiarità che contraddistinguono i due istituti sono di seguito riportate:

ISTITUTO REGINA ELENA

Ruolo a livello nazionale

- Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS)
 - sede centrale del Registro Tumori per la città di Roma e per tutta la Regione Lazio;
 - sede di circa 250 trial clinici, non profit, con collaborazione multicentrica a livello nazionale e internazionale;
 - organizzazione di numerosi corsi di formazione su temi specifici di carattere oncologico;
 - collaborazione con l'AIFA per i registri di monitoraggio dei farmaci innovativi (Rete Nazionale di Farmacovigilanza e Registri di Sorveglianza).
- Assistenza
 - elevata qualificazione con attrattività legata non solo ai volumi, ma anche alla qualità delle prestazioni chirurgiche erogate, grazie all'utilizzo di apparecchiature all'avanguardia per la diagnostica e per la chirurgia quale ad esempio, l'attività robotica, che ha consentito una elevata mobilità di pazienti extraregione.
 - trattamento chirurgico e analisi genetico - molecolari di malattie rare quali: sarcomi dei tessuti molli, timomi, tumori associati a mutazioni genetiche (BRCA1/2 APC).

Ruolo a livello regionale

- Centro di riferimento all'interno del network per patologie oncologiche e malattie rare
- Centro di riferimento per le procedure invasive della Terapia del Dolore.
- Elevati volumi di attività per tutte le discipline oncologiche.

Il DCA n. 28/2015 ha ridefinito il modello organizzativo per la gestione del tumore della mammella incentrandolo sullo sviluppo di una rete integrata territorio-ospedale, organizzata nelle seguenti tipologie di servizi:

- centro di screening;
- struttura di diagnostica clinica;
- centro di senologia.

Nell'ambito di tale nuovo assetto della rete assistenziale, **l'IRE è stato identificato quale Centro di senologia di riferimento**, ossia il centro deputato ad attività di diagnosi, cura e riabilitazione psicofisica delle donne con diagnosi di carcinoma mammario. Il Centro di Senologia riunisce funzionalmente tutte le specialità coinvolte nella diagnosi e cura della patologia mammaria, assicurando la multidisciplinarietà dell'assistenza.

L'IRE è stato inoltre identificato quale Centro di riferimento per la rete oncologica per il tumore al polmone (DCA 419/2015). Il Centro di riferimento rappresenta la struttura ospedaliera con posti letto di Chirurgia toracica e di Oncologia, con un numero di interventi per neoplasia polmonare pari a 150 per anno, al cui interno vengono svolte le attività relative a: radioterapia oncologica (comprese tecniche IMRT, IGRT, Stereotassi); radiologia (diagnostica e interventistica); pneumologia/endoscopia toracica (diagnostica con accertamenti biotipici); endoscopia interventistica con strumento rigido; fisioterapia respiratoria; terapia del dolore; *simultaneous care*; nutrizione clinica; anatomia patologica; laboratorio di biologia molecolare; counselling psicologico; medicina nucleare.

Infine, con DCA 30/2017 è stato definito il modello organizzativo per la gestione del **tumore del colon retto** nella Regione Lazio. Tale modello è stato incentrato sullo sviluppo di percorsi che, a partire dallo screening, prevedono l'accesso a:

- centri di endoscopia;
- centri di trattamento.

L'Istituto Regina Elena è stato individuato sia come Centro di endoscopia che come Centro di trattamento di riferimento.

Quale Centro di endoscopia è deputato alla presa in carico di soggetti provenienti dai Programmi di screening aziendali risultati positivi al FIT (DCA 191/2015), di soggetti in sorveglianza per storia personale o familiare e di soggetti sintomatici per effettuare la colonscopia con eventuale polipectomia contestuale e biopsia per esame istologico.

Quale Centro di trattamento è infine deputato alla presa in carico di soggetti con diagnosi di carcinoma colon-rettale.

Con il DCA n.U00358 del 28 Agosto 2017 "Adozione del documento tecnico inerente la rete oncologica per 'La gestione del tumore della prostata nel Lazio', a cura del Gruppo di Lavoro Regionale di supporto alla Direzione Regionale Salute e Politiche Sociali per le attività previste nel Programma Operativo sulle Reti Oncologiche, ai sensi del DCA n. U00052/2017", la Regione Lazio ha individuato **l'Istituto Regina Elena come centro di Diagnosi e centro di trattamento per il tumore della prostata.**

ISTITUTO SAN GALLICANO

Unico Irccs Dermatologico Pubblico, svolge attività clinico-assistenziale e traslazionale nel campo delle malattie cutanee e delle malattie sessualmente trasmesse (MST).

Partecipa alla rete di oncologia ed a quella delle malattie rare della Regione Lazio, con particolare interesse rivolto alla prevenzione, diagnosi e terapia dei tumori cutanei (Dermatologia Oncologica), ed allo studio delle malattie rare con particolare attenzione a quelle su base metabolica (porfirie ed emocromatosi).

L'ISG dispone di Reparti clinici e di Ambulatori sia di Dermatologia generale che di alta specialità, quali la fotodermatologia, la dermatologia pediatrica ed estetica, la chirurgia plastica e medicina rigenerativa, il centro della psoriasi e della vitiligine, delle malattie autoimmuni e delle patologie legate alla povertà e all'immigrazione.

L'Istituto dispone di una aggiornata strumentazione di diagnostica non invasiva, come la microscopia confocale, la teletermografia, l'ecografia e la dermatoscopia digitale.

Nel campo della ricerca traslazionale vengono compiuti importanti studi sulle patologie infiammatorie e neoplastiche, studi di farmacologia preclinica e di metabolomica della cute.

La Ricerca

In accordo con la programmazione sanitaria nazionale, l'attività di ricerca degli IFO integra sinergicamente l'attività assistenziale con la ricerca clinica e traslazionale, definendo un approccio integrato e multidisciplinare per la gestione del paziente.

La ricerca traslazionale costituisce il punto di forza dell'Azienda. La disponibilità di campioni bioptici e la presenza di un laboratorio di medicina molecolare specializzato in genomica viene valorizzata dall'acquisizione costante di tecnologie per la terapia personalizzata dei tumori, puntando a rivoluzionare nel medio periodo la terapia antineoplastica.

L'obiettivo principale è avere la capacità di sfruttare i modelli preclinici innovativi basati sull'impiego di cellule staminali tumorali e la disponibilità di strumenti che consentano l'individuazione dei pazienti che possano potenzialmente trarre giovamento da una particolare terapia innovativa. La scoperta delle cellule staminali tumorali e lo sviluppo di tecnologie che ne permettano l'espansione e la preservazione, costituiscono uno strumento formidabile per lo sviluppo di modelli affidabili per le terapie oncologiche innovative.

La finalità è fornire ai pazienti un accesso preferenziale a nuove terapie potenzialmente efficaci, ma non ancora disponibili nell'ambito del SSN, e nello stesso tempo ottimizzare le terapie esistenti attraverso l'impiego di biomarcatori innovativi, che permettano di individuare il trattamento più efficace per ciascun paziente. Un settore di punta della ricerca oncologica più innovativa è costituito dalle nuove piattaforme di genomica e di proteomica per la diagnosi precoce e la terapia personalizzata. Grazie a sistemi diagnostici sempre più innovativi e sensibili, vengono analizzate nel sangue tracce dei tumori, le quali possono indirizzare in maniera estremamente valida a una diagnosi precoce o ad avere informazioni del tumore in assenza di biopsie invasive.

Sono stati avviati programmi avanzati di genomica e proteomica nella diagnostica e nella ricerca preclinica e clinica. La sfida è di avere la caratterizzazione molecolare personalizzata di tutti i pazienti, sia a fini diagnostici che terapeutici, coniugando le eccellenze della ricerca e della clinica.

Il Paziente, prima di essere inserito in un protocollo di ricerca, viene adeguatamente informato dai medici per poi rilasciare il proprio libero e consapevole consenso a partecipare allo studio o sperimentazione.

All'interno dell'Azienda è operante un Comitato Etico che ha il compito di valutare la correttezza etica di ogni sperimentazione clinica.

IL CONTESTO INTERNO

Gli IFO hanno potuto contare nel tempo su una combinazione di fattori che ne hanno consentito lo sviluppo costante ed il conseguimento di livelli di eccellenza che gli vengono universalmente riconosciuti. Tra questi bisogna annoverare la presenza di professionisti di altissimo valore professionale e fortemente dedicati all'Istituto, che hanno saputo:

- sviluppare un know-how specialistico in ambito oncologico e dermatologico fortemente innovativo, ed aggiornarne ed affinarne costantemente i saperi e le pratiche professionali, facendone il tratto distintivo dell'Istituto;
- consolidare le relazioni con l'industria e con l'università, in quanto da sempre l'IFO è partner per la creazione ed affermazione delle innovazioni in ambito oncologico e dermatologico
- accelerare l'innovazione, in quanto l'IFO dispone di un importante parco tecnologico

La specificità degli Istituti Fisioterapici Ospitalieri inoltre discende direttamente dalla vigente normativa che espressamente definisce *gli IRCCS quali enti pubblici dipendenti dalla Regione a rilevanza nazionale che svolgono, secondo indicatori di eccellenza, funzioni di alta specialità relative alla ricerca biomedica, alle prestazioni assistenziali ed alla formazione.*

Come è noto però esistono maggiori costi sostenuti dalle strutture che effettuano in modo sistematico e diffusivo attività di ricerca correlata alla clinica, maggiori costi dovuti principalmente:

1. al tempo e alle risorse che il personale sanitario, ed in particolare il personale medico, dedica a tali attività;
2. al maggiore ricorso a prestazioni complesse irrinunciabili;
3. alla necessità di applicare protocolli per la diagnosi, la terapia ed il follow-up dei pazienti.

Questi costi non sono compensati né dalle attuali modalità di distribuzione delle risorse che finanziano la ricerca, né dall'attuale sistema di remunerazione delle prestazioni sanitarie ed in particolare quelle ospedaliere.

Inoltre la *mission* monotematica degli Istituti vincola la stessa attività che deve necessariamente incentrarsi sulla patologia di riferimento.

Nel triennio 2017-2019 gli IFO hanno conseguito importanti risultati.

- Con la presentazione dei risultati raggiunti nel 2017 gli IFO, in virtù del superamento della soglia di scostamento costi ricavi (L.236/2016) hanno ottenuto da parte della Regione Lazio il riconoscimento dell'uscita dal Piano di efficientamento per l'anno 2018 (nota prot. n. 118533 del 02/03/2018)
- Questo ha dato modo all'Ente di presentare il Piano Strategico Triennale e di andare al concordamento regionale con una programmazione di sviluppo uscendo dalla fase di 'contingenza'.
- Per il 2018, quindi, sono stati programmati alcuni obiettivi di crescita di attività'. In particolare per le degenze chirurgiche, la robotica, la day surgery e puntando al mantenimento di alcune attività ambulatoriali di alta specialità come la radioterapia e la medicina nucleare già potenziate nel corso del 2017.
- Gli obiettivi di programmazione di attività' sono stati collegati alla programmazione delle risorse necessari
- Nel 2018 sono stati inoltre deliberati atti strategici e programmatori molto importanti



Nel Piano Strategico sono state evidenziate alcune azioni organizzative importanti:

- Sviluppo dell'area degli Staff di Direzione;
- Sviluppo dell'area della Direzione Operativa, con il potenziamento della capacità di gestione per processi e piattaforme produttive (piastre ambulatoriali, degenze per intensità di cure, servizi diagnostici, laboratorio, ecc.),
- Riorganizzazione delle attività chirurgiche (reingegnerizzazione sala operatoria, gestione farmacia di sala operatoria, valorizzazione robotica, sviluppo di percorsi) e riorganizzazione dei percorsi (fast track, pre e post ricovero, dimissioni e continuità delle cure), nonché l'implementazione a tutto tondo del dossier sanitario elettronico;
- Sviluppo dell'area di supporto e valorizzazione alla ricerca, dalla traslazonalità alla clinica e del rafforzamento di una struttura dedicata alle sperimentazioni cliniche di Fase 1.
- Riorganizzazione e miglioramento della qualità dei processi tecnico-amministrativi a supporto del management, della clinica e della ricerca.

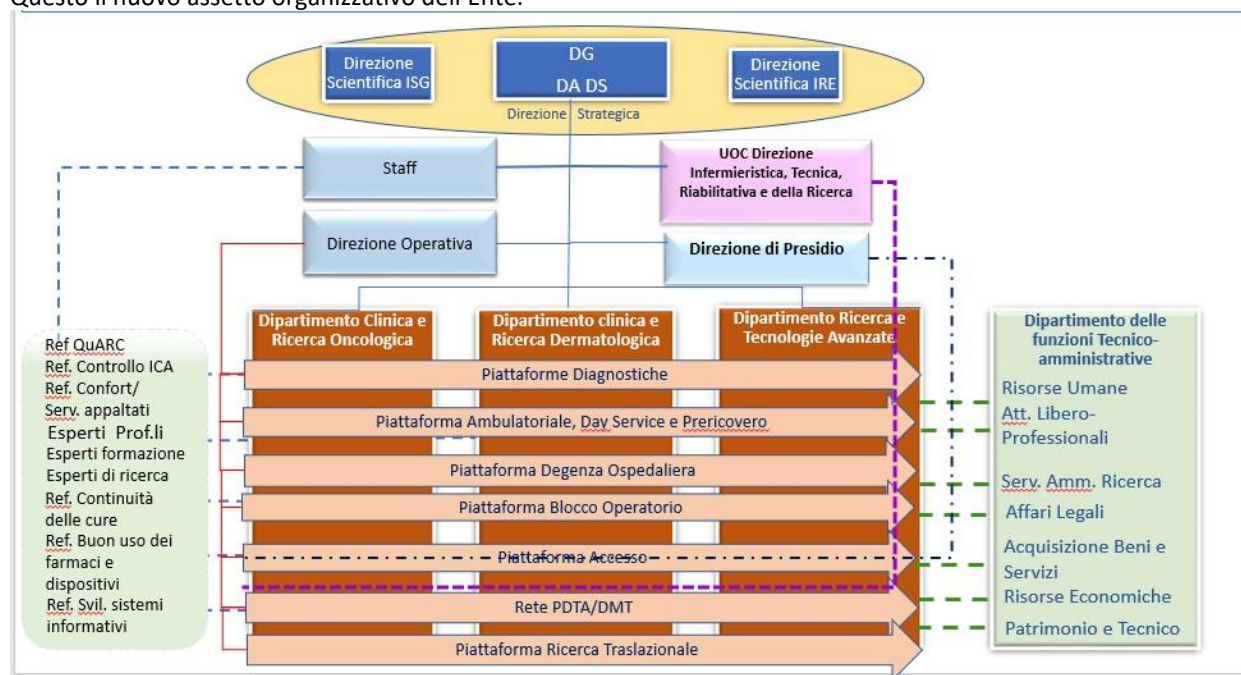
L'attuazione del Piano Strategico ha, rapidamente, fatto emergere la necessità di un nuovo Atto Aziendale degli IFO, per allineare strategie e realtà organizzativa.

Le priorità sono quindi diventate:

- (A) la trasformazione dell'organizzazione, per aumentare la specializzazione dell'assistenza, sostenere la ricerca clinica, connotare maggiormente i processi di cura e di supporto, sulla base della vocazione al trattamento delle patologie di 2° e 3° livello e creare le piattaforme
- (B) L'*umanizzazione delle cure* dall'accoglienza al follow-up, in particolare in ambito oncologico e dermatologico e venereologico rappresenta la presa in carico del paziente e della famiglia basata sulla relazione proattiva, sulla continuità dei percorsi di presa in carico, sull'engagement del paziente e dei caregiver per ottenere i migliori risultati possibili, sull'empowerment dei cittadini sul mantenimento dei livelli di salute attesi. In questo ambito, di particolare importanza sarà l'esperienza dei pazienti e delle loro associazioni, che, anche tramite la medicina narrativa, che opera come propulsore allo sviluppo dell'attenzione dei professionisti nella presa in carico, potranno partecipare alla stesura di percorsi di cura.
- (C) La terza priorità è aumentare la *capacità di marketing* degli IFO, attraverso la revisione complessiva degli asset destinati alla libera professione, attraverso lo sviluppo del fundraising e la promozione del proprio potenziale didattico con una maggiore integrazione nelle attività formative delle Università italiane ed estere. La capacità di Marketing si potrà esprimere anche nell'essere un incubatore di innovazione e imprenditorialità, attraverso accordi con l'industria per la sperimentazione di farmaci, tecniche diagnostiche e/o dispositivi innovativi e proporsi come ente per la certificazione dei risultati.

Nel 2019 è stato approvato dalla Regione Lazio il nuovo Atto Aziendale degli IFO – DCA U00248 /2019

Questo il nuovo assetto organizzativo dell'Ente.



4. Obiettivi , attività e risultati

Obiettivi in ambito sanitario di ricerca ed organizzativo

L'obiettivo principale degli Istituti è quello di perseguire i dettami della Mission nel rispetto delle indicazioni Regionali (Piano di Rientro Regionale e Legge Finanziaria) e Nazionali (Piano Sanitario Nazionale), garantendo l'efficienza nell'impiego delle risorse attraverso un processo volto al continuo miglioramento in termini di livelli di produttività per risorse impiegate ed un livello di assistenza sempre più adeguato, in termini qualitativi oltre che in termini di appropriatezza dei servizi sanitari erogati, cercando di allineare i valori di produzione ai costi di gestione.

Sul piano gestionale gli Istituti hanno come costante punto di riferimento l'esigenza di coniugare gli obiettivi di salute e di ricerca con le risorse disponibili al fine di rendere sostenibile, anche dal punto di vista economico, il sistema.

Secondo la logica del c.d. *"albero delle performance"*, per l'esercizio 2020 l'Azienda ha individuato un set di aree di risultato significative in riferimento alla propria *mission*, alle indicazioni regionali, agli obiettivi assegnati al Direttore Generale ed alla programmazione strategica, articolando ciascuna delle stesse in obiettivi operativi assegnati ai singoli Centri di Responsabilità attraverso il processo di budgeting. In linea con tale percorso logico la programmazione dell'attività clinico-sanitaria è improntata su una modulazione di offerta sanitaria, in linea con le indicazioni nazionali e regionali, che segue criteri di appropriatezza ed incentiva modelli organizzativi 'virtuosi' con riguardo sia alla cura della persona che alla razionalizzazione delle risorse.

Il 2020 è stato caratterizzato dall'emergenza sanitaria Sars-CoV2.

La Direzione Strategica e l'insieme dei professionisti, nelle loro varie funzioni, hanno ripensato la propria quotidianità, hanno affrontato l'emergenza sanitaria con interventi e scelte strategiche volte a salvaguardare il diritto costituzionalmente normato alla salute e hanno scelto di essere un ospedale NO COVID.

La programmazione 2020, comunicata internamente nel dicembre 2019 con la presentazione del consuntivo 2019 e il piano di budget 2020, è stata modificata e adattata all'evoluzione dell'emergenza sanitaria Sars-CoV-2 inserendo alcuni obiettivi legati alla gestione dell'emergenza.

Aree di performance

Area di performance:

Area Strategica di Governo Clinico

all'interno della quale sono stati declinati gli obiettivi Strategici correlati alla *Produzione* per i Servizi ospedalieri e alla *valutazione dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'attività di erogazione dei servizi pubblici* destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini

Principali obiettivi operativi 2020 riferiti all'Area

❖ Incremento / Mantenimento dei volumi di attività - Accessibilità delle cure

Obiettivi Operativi
Incremento / Mantenimento dei volumi di attività di ricovero ordinario e di diurno (Incrementi selettivi in Chirurgia)
Mantenimento dei volumi di offerta specialistica ambulatoriale con incremento delle attività di alta complessità
Mantenimento del case-mix dell'attività specialistica
Riduzione dell'inappropriatezza nella degenza
Incremento / Mantenimento del case-mix dell'attività di ricovero
Potenziamento / Riorganizzazione attività di Day Service
Potenziamento/Riorganizzazione Chirurgia Ambulatoriale

Area di performance:**Area Strategica di Governo Economico**

all'interno della quale sono stati declinati gli obiettivi Strategici correlati al *Collegamento tra Ciclo della Performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di Bilancio* al fine della corretta allocazione delle risorse agli obiettivi;

Principali obiettivi operativi 2020

riferiti all'Area

❖ **RAZIONALIZZAZIONE E MONITORAGGIO FATTORI PRODUTTIVI**

Buon Uso delle Risorse attraverso programmazione e monitoraggio: attività, farmaci, promozione uso biosimilari, programmazione presidi chirurgici e dispositivi, protesi, reagenti, mezzi di contrasto, farmacovigilanza

Copertura dell'inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi

Definizione ed assegnazione Budget Trasversali: 1) Governo Fattori Produttivi -2) Rispetto Adempimenti

Risorse Umane: Prosecuzione processo di stabilizzazione commi 1 e 2 legge Madia

Area di performance:**Area Strategica di Governo dell'organizzazione e delle tecnologie**

all'interno della quale sono stati declinati gli obiettivi Strategici correlati al miglioramento degli asset della produttività clinico assistenziali, legati alla riorganizzazione aziendale e agli investimenti tecnologici.

In questa Area ed in particolare nella sezione sulla Qualità e Rischio clinico sono stati inseriti obiettivi riguardanti la gestione dell'evento pandemico Covid-19, obiettivi che hanno riguardato tutta l'azienda sia dal punto di vista sanitario che organizzativo-gestionale.

Principali obiettivi operativi 2020

riferiti all'Area

❖ **Qualità - Certificazione - Rischio Clinico****Adozione del Piano di Rischio Clinico****Gestione evento epidemico Covid - 19**

EMERGENZA COVID 19: monitoraggio e verifica andamento epidemiologico ed azioni di contenimento

EMERGENZA COVID 19: Piano recupero attività ambulatoriale Fase II

❖ **Contributo al governo aziendale**

Partecipazione Rete Coronet

Avvio Sportello Chirurgico

Percorso chirurgico: liste di attesa informatizzate

Ampliare offerta ambulatoriale

Telemedicina

Ricetta Dematerializzata

❖ **Anticorruzione trasparenza e privacy**

Azioni previste GDPR

Rispetto tempistiche e adempimenti Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dell'Illegalità

Area di performance:

Area Strategica della Ricerca

all'interno della quale vengono declinati gli obiettivi Strategici correlati al potenziamento e allo sviluppo delle attività di ricerca in particolare nel campo della ricerca traslazionale.

Principali obiettivi operativi 2020 riferiti all'Area

- Ricerca scientifica ed aggiornamento professionale

Impact Factor
Pubblicazioni
Pieno utilizzo piattaforma SMART

Di seguito la tabella con i principali indicatori legati agli obiettivi specifici che sono stati assegnati e valutati nel processo di programmazione operativa.

Principali indicatori

MANTENERE e/o AUMENTARE VOLUMI DI ATTIVITA' RICOVERO / SPECIALISTICA / DIAGNOSTICHE - AUMENTARE COMPLESSITA', APPROPRIATEZZA E SICUREZZA DELLE CURE	Incremento / Mantenimento dei volumi di attività di ricovero ordinario e di diurno	25%	Numero Ricoveri Ordinari
	Incremento / Mantenimento del case-mix dell'attività di ricovero		Numero Ricoveri DH/DS
	Riduzione dell'inappropriatezza nella degenza		Numero interventi con Robot
	Miglioramento dei livelli di efficienza: degenza media preoperatoria, degenza media		Peso medio DRG Ricoveri Ordinari
			Peso medio DRG Ricoveri DH/DS
Incremento/mantenimento volumi ambulatoriali	Numero Dimessi ordinari con DRG a rischio inappropriatezza		
			N. SDO scartate+valorizzate 0 (DH DS)
			Indice di operatività chirurgica
			Indice di operatività chirurgica DH DS
			Degenza media preoperatoria
			Degenza media
			Numero Prime visite
			Numero visite di controllo
			Numero Indagini di Laboratorio
			Numero indagini Radiodiagnostica
			Volumi Radioterapia
RAZIONALIZZAZIONE E MONITORAGGIO FATTORI PRODUTTIVI	Buon uso delle Risorse: Farmaci Ospedalieri / File F / Presidi / Risorse Umane	20%	Costo dei Farmaci per assistenza ospedaliera (file R) + File F
			File F - Farmaci somministrazione in trattamento
			Copertura dell’inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l’accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing
			Copertura dell’inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi
			Percentuale di utilizzo dei biosimilari rispetto a molecola brand
			Costo Dispositivi medici
			Costo Protesi
			Costo Diagnostici/Reagenti
			Costo Mezzi di contrasto
			Rispetto monte ore straordinario
Qualità - Certificazione - Rischio Clinico	Sistema di Qualità Aziendale	15%	Superare la verifica ISO -2015, OECl con esito positivo
	Rischio Clinico		Gestione evento epidemico Covid - 19
CONTRIBUTO AL GOVERNO AZIENDALE	Avvio SDO XL	15%	Garantire tempestività / completezza e qualità delle SDO (numero errori rilevati per singola scheda <=1)
	AMPLIARE OFFERTA SPECIALISTICA AMBULATORIALE		Potenziamento offerta ambulatoriale sabato / domenica
	TELEMEDICINA		Nuove Agende per SSN e Alpi
	RICETTA DEMATERIALIZZATA		Apertura di un ambulatorio di telemedicina
	Nota operatoria		Utilizzo della ricetta Dematerializzata: 100% entro il 31 dicembre
			Invio nota operatoria informatizzata entro il martedì della settimana precedente al Blocco operatoria e Farmacia di BO.
RICERCA	CONTRIBUTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DELL'ATTIVITÀ SCIENTIFICA	25%	n. studi clinici
			valore di impact factor
			percentuale utilizzo piattaforma SMART

Lo schema rappresentato delle Aree strategiche con i rispettivi obiettivi ed indicatori ha coinvolto tutta l'Azienda.

Per le strutture afferenti la Direzione Sanitaria (Direzione Medica, Ditrar, Quarc), per quelle dello Staff (UOSD Ingegneria Clinica e Tecnologie e Sistemi Informatici e UOC Sviluppo organizzativo del capitale umano) e i Cdr del Dipartimento Tecnico-Amministrativo sono stati declinati, sempre all'interno delle stesse aree di performance, obiettivi operativi specifici, legati alle funzioni proprie di ciascuna UO.

Sono stati obiettivi di:

- ❖ rispetto delle tempistiche e degli adempimenti previsti da normativa nazionale e regionale
- ❖ aggiornamento delle procedure e dematerializzazione
- ❖ consolidamento delle funzioni di governo e monitoraggio
- ❖ revisione dei processi aziendali in termini di miglioramento soprattutto dei processi programmatori di attività
- ❖ supporto alla produzione clinico-scientifica

Le attività, i risultati.**L'EMERGENZA SANITARIA SARS-COV-2**

Essere un ospedale NO COVID ha significato essere produttivi nella sicurezza di pazienti ed operatori sanitari, mostrarsi flessibili nell' offrire prestazioni indifferibili in condizioni di massima sicurezza sia per il paziente che per gli operatori sanitari dando prova della vicinanza al paziente e di fatto non lasciando alcun soggetto privato delle cure di cui merita. Affinché fosse possibile garantire ai pazienti un ambiente a minimo rischio di infezione, è stato inizialmente istituito un percorso di sorveglianza attiva, categorizzando il rischio di ciascun operatore, e si è lavorato alacremente all'identificazione di ulteriori soggetti esposti. Solo nei primi sei mesi sono stati sottoposti a sorveglianza attiva oltre 367 dipendenti e sono state individuate le unità operative maggiormente esposte al rischio di infezione, valutando la sintomatologia sia nei pazienti che negli operatori risultati successivamente positivi al tampone rino-faringeo.

La flessibilità necessaria per essere al contempo un ospedale più vicino al paziente e un ospedale "sicuro", si è tradotta nella realizzazione tempestiva di servizi fino a quel momento non disponibili quali gli "ambulatori virtuali" di telemedicina, gli help-desk psicologico e assistenziale, la consegna a domicilio dei farmaci orali e biologici. Tali servizi hanno consentito un ridotto accesso negli ambulatori dei pazienti in follow-up e garantito il miglioramento della qualità della vita sia del paziente che dei suoi familiari.

Le iniziative di telemedicina e di teleconsulto OncoOnline e DermaOnline hanno raggiunto oltre 6 mila interazioni sulla piattaforma dedicata consentendo un contatto medico-paziente in piena sicurezza e nel completo rispetto della privacy. Nel 2020, 3219 pazienti sono stati raggiunti, di cui 1501 oncologici, con 23.534 prestazioni di televisita, teleconsulto, follow-up terapeutico, consulto psicologico supporto nutrizionale e assistenziale. Tutto ciò è stato possibile grazie all'attivazione degli "ambulatori virtuali" di 30 unità operative, di cui 13 realizzati in tempi rapidi (meno di 10 giorni). Da sempre sensibili all'importanza del supporto psicologico durante tutto il percorso di cura del paziente oltre che alla rilevanza di strategie di prevenzione della salute mentale di coloro ai quali è affidata l'erogazione dell'assistenza, gli IFO hanno operato affinché si attivassero servizi di help desk psicologico a supporto sia dei pazienti fragili e dei loro caregiver che degli operatori sanitari, rispondendo alle chiamate telefoniche.

La partnership con AIOM e SIPO Lazio ha contribuito all'avvio di una survey volta a valutare lo stato emotivo degli operatori sanitari contagiati e non. Infine, il nostro expertise nella ricerca clinica e i nostri laboratori sono stati messi al servizio della rete CoroNET Lazio e della comunità scientifica attraverso la partecipazione a studi approvati da AIFA per la identificazione di potenziali approcci terapeutici in attesa della disponibilità di interventi vaccinali.

L'esperienza organizzativa degli IFO ascrivibile alla fase 1 prende l'avvio con un mese di anticipo quando, il 21 febbraio, è stata istituita l'unità di crisi aziendale presieduta dal Direttore Sanitario. Tale unità ha elaborato e messo in opera disposizioni e procedure operative in ordine alle indicazioni della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministeriali e Regionali rispetto all'emergenza Coronavirus.

L'unità di crisi si riunisce settimanalmente per fare il punto della situazione e aggiornare la documentazione in base alle nuove direttive e mantiene una comunicazione costante e condivisione con un tavolo permanente sulla sicurezza, con il collegio di direzione, i responsabili di struttura, le organizzazioni sindacali, le RLS e le associazioni di pazienti e volontari.

Misure generali

A seguito dell'istituzione dell'unità di crisi, si è posta la necessità di formulare un protocollo aziendale e di aggiornare il documento di valutazione del rischio (DVR) biologico da infezione da coronavirus COVID-19 da parte del Servizio Prevenzione e Protezione, per indicare le necessarie misure di prevenzione e protezione individuando i soggetti a rischio e fornendo parametri per classificare il rischio e la probabilità di contagio, le misure generali corrispondenti da intraprendere e suddividere i lavoratori in gruppi omogenei caratterizzati dallo stesso grado di rischio e per ciascuno di essi indica i dispositivi di protezione individuali (DPI) obbligatori. Il protocollo aziendale ha consentito di regolamentare le misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus negli ambienti di lavoro definendo le modalità di informazione aziendale e all'entrata in IFO, le modalità di ingresso e di comportamento all'interno degli IFO, regolamentando le modalità di accesso del personale delle ditte esterne, le attività di pulizia e sanificazione degli ambienti sanitari e non oltre che l'impiego dei DPI. Il protocollo aziendale fornisce altresì indicazioni in merito alla gestione dei lavoratori e degli spazi comuni.

In linea con l'evolvere della situazione e dei necessari aggiornamenti normativi, la Direzione Sanitaria Aziendale (DSA) ha emesso istruzioni o note operative (I.O. e N.O.) al fine di recepire le disposizioni ministeriali e le ordinanze regionali in modo tempestivo.

A supporto della conciliazione tra lavoro e famiglia, e facilitare il personale nella gestione degli effetti del lockdown: chiusura delle scuole, impossibilità di muoversi dal domicilio, riduzione degli accessi di persone esterne alla famiglia presso i domicili di anziani e disabili, la Direzione Strategica ha regolamentato l'accesso allo smart-working e attivato questa nuova – per l'IFO - modalità di lavoro.

Ne hanno beneficiato circa 250 operatori, di profilo amministrativo, tecnico e professionale e alcuni sanitari afferenti alle funzioni di staff. Lo smart-working ha previsto la definizione di obiettivi di produzione, alcune volte espressi in volumi di attività, altre volte in tempi, altre volte con altri descrittori. Se da un lato, in alcuni settori, la programmazione delle attività in modalità diversa dall'usuale "on demand" ha prodotto una maggiore soddisfazione degli operatori, dall'altra, il personale sanitario, abituato alla relazione diretta con i servizi di supporto, ha vissuto il disagio della lontananza fisica, per quanto ampiamente giustificata.

Gestione della comunicazione

In relazione alle metodologie di *crisis communication*, è stato adottato un approccio comunicazionale costante sia attraverso il proprio sito web che i canali social informando sia sull'impegno profuso durante l'emergenza sia sulla continuità delle attività, garantendo sicurezza e continuità assistenziale ai propri pazienti.

All'interno degli IFO, l'Ufficio Comunicazione, Stampa e relazioni esterne, ha elaborato in piena sinergia con la Direzione Strategica un piano comunicazionale che realizzasse:

- attività di comunicazione interna rivolta al personale sanitario mediante comunicazioni bisettimanali da parte del Direttore Generale, l'attivazione di una sezione intranet dedicata contenente le disposizioni operative, tutorial per vestizione/destituzione e per l'impiego della piattaforma #IfoConTeOnline oltre che le indicazioni per l'attivazione dello smart-working. I comportamenti e le misure igienico-sanitarie (es. igiene delle mani) da adottare sono stati comunicati al personale sanitario e ai pazienti attraverso l'impiego di brochure, cartellonistica, poster distribuiti all'interno degli IFO ad esempio nelle sale di attesa e nelle sedi di cura.
- attività di comunicazione esterna come testimonianza del contributo degli IFO alla divulgazione scientifica e alla promozione della fiducia nell'attività di ricerca, collaborando con le principali istituzioni, a livello regionale e nazionale, per la disseminazione delle informazioni maggiormente rilevanti in corso di emergenza sanitaria.

Indagine epidemiologica-sorveglianza sanitaria attiva

L'IFO, come azienda "sostenibile", ha attivato una verifica continua della qualità e sicurezza dell'assistenza e del servizio erogato, ha sostenuto la formazione del personale per garantire standard professionali (sia sanitari che amministrativi) di eccellenza, per sostenere il miglioramento della performance complessiva. In particolare, nel 2020, sono stati resi disponibili agli operatori i corsi di formazione sulla Sars-Cov-2, sull'utilizzo dei DPI, sulle tecniche di vestizione/svestizione, e sulla gestione dei pazienti.

La Direzione Sanitaria ha definito, con l'Unità di Crisi, le modalità operative di gestione dei dipendenti in caso di contatto a rischio e la successiva attivazione della "sorveglianza sanitaria attiva" da parte del medico competente mentre nel caso di contatto a rischio o positivizzazione in corso di ricovero è stata attivata una specifica indagine epidemiologica.

Triage di accesso regolato

A tutela della salute di tutta la comunità interna, l'accesso dei pazienti ed accompagnatori attraverso i due ingressi veicolari e pedonali degli IFO di via Chianesi 53 e di via Ognibene 23 è stato, ed è ancora, sottoposto a quattro 'filtri' rappresentati da:

1. Pre-triage telefonico del paziente ad opera del medico della UO interessata e che ne ha richiesto la visita o ricovero mediante somministrazione di questionario sui contatti recenti per valutare l'opportunità di accesso o meno all'IFO e confermare la prestazione;
2. Punti triage di accesso regolato (TA): rilevazione della temperatura corporea, dei sintomi/contatti a rischio, della saturimetria periferica, igienizzazione delle mani, verifica del corretto uso della mascherina facciale, ovvero educazione al corretto utilizzo.
3. Ambulatorio di osservazione temporanea (OT) e somministrazione del questionario di approfondimento del rischio/esposizione.
4. Test diagnostico per SARS-CoV-2 (tampone naso-faringeo).

Ai punti triage sono stati associati ambulatori di osservazione temporanea (OT), in modo che il paziente identificato come "possibile sospetto" fosse isolato e valutato da un medico. La temperatura rilevata con termocamera, se superiore a 37° C, attivava e attiva il sistema di alert visivo (colore) e sonoro per gli operatori.

Attività garantite e riprogrammazione degli accessi ambulatoriali e di follow-up

Per tutto il 2020 sono stati garantiti i ricoveri urgenti, quelli per pazienti oncologici, con codice di priorità A e quelli ritenuti indifferibili. Sono analogamente state garantite le attività ambulatoriali rivolte a pazienti oncologici già in carico alle strutture, ai pazienti con sintomatologia sospetta o fortemente riconducibili ad una patologia oncologica e quelle ritenute indifferibili per ragioni di continuità assistenziale o terapeutica (es. chemioterapia, radioterapia e medicina nucleare previa valutazione clinica e valutazione del rischio).

Le urgenze ambulatoriali U e B sono state altresì garantite. Le visite di controllo periodiche sono state sospese, nella prima fase epidemica, con il recupero delle prestazioni ambulatoriali sospese entro il 31 luglio 2020.

Sono stati attivati, a partire dal giorno 11 aprile 2020, servizi di supporto ai pazienti fragili:

- a) un servizio di telemedicina denominato #IFOconTeOnline. IFOconTeOnline è un servizio gratuito di consulto oncologico e dermatologico a distanza con l'obiettivo iniziale di permettere il follow-up dei pazienti che non potevano accedere alle attività ambulatoriali. Nei corso dei mesi è diventato un vero e proprio ambulatorio virtuale che permette a pazienti, medici di medicina generale e specialisti di IFO di proseguire con i percorsi di cura, monitorizzando le condizioni e i sintomi, valutando insieme come modulare gli accessi in presenza. Sono stati presi in carico, nel 2020, n. 3219 pazienti, di cui 1501 oncologici, e sono state effettuate n. 23.534 prestazioni di televisita, teleconsulto, follow-up terapeutico, consulto psicologico, supporto nutrizionale e assistenziale.
- b) Due servizi di help line ("InFO: Mi prendo cura di te" e "Parla con Noi"), attivi fino a fine giugno 2020.
- c) Un servizio di consegna a domicilio di farmaci, che ha portato a domicilio 450 "pacchetti" di farmaci a pazienti oncologici nel territorio provinciale e regionale.

La consegna domiciliare dei farmaci ha presentato molteplici vantaggi:

- alleggerimento delle presenze dei pazienti negli ambulatori;
- garantire il miglioramento della qualità della vita sia dell'assistito che dei suoi familiari;
- consentire una maggiore aderenza terapeutica. I pazienti, in costante contatto con i medici curanti di IFO anche attraverso la piattaforma di telemedicina, hanno potuto porre quesiti, segnalare le proprie condizioni ed eventuali problematiche, ricevere risposte sui sintomi eventualmente manifestatisi.

Grazie all'introduzione di nuove modalità assistenziali e alla riorganizzazione dell'offerta clinico-assistenziale gli IFO si sono resi ancora più vicini ai pazienti oncologici garantendo continuità assistenziale e una implementazione tempestiva di servizi a sostegno dei pazienti.

Il contributo degli IFO alla rete CoroNET-Lazio

A partire dal 30 marzo, la UOSD Microbiologia e Virologia dell'IFO è stata inserita nella rete CoroNET della Regione Lazio per garantire una maggiore tempestività nell'esecuzione dei test per la ricerca del virus SARS-CoV-2 e dei test sierologici, al fine di orientare più velocemente possibile il percorso assistenziale dei pazienti. Il laboratorio ha agito nell'ambito del coordinamento esercitato dal laboratorio di riferimento regionale, ovvero il laboratorio di virologia dell'INMI Spallanzani.

Per l'organizzazione interna dei test molecolari sono stati creati i percorsi definiti ed è stato istituito un Ambulatorio per tamponi naso-tracheali esterno (piazzale esterno all'accesso di Via Chianesi) con sala d'attesa autonoma. L'ambulatorio, fino a fine anno, è stato aperto 7 giorni su 7 al mattino e su prenotazione di pazienti oncologici in carico all'IFO anche al pomeriggio.

Conclusioni

Le azioni intraprese sono state progressivamente adattate sia all'evolvere della situazione che agli aggiornamenti normativo-regolatori, che al progredire delle conoscenze scientifiche sulle modalità di trasmissione del contagio, aggiornando tempestivamente tutte le istruzioni e note operative destinate al personale sanitario affinché la sicurezza fosse sempre garantita ai più alti standard all'interno del nostro ospedale.

SFIDE AFFRONTATE	Le persone e la cultura aziendale	Gli assetti produttivi e la pianificazione del "ritorno alla normalità"	Consenso, conflittualità	L'allineamento sistemico
Costruire un nuovo "senso di azienda"	Gestione del <i>burn out</i> personale Adattamento ai cambiamenti rapidi	Disegno di nuovi processi Sviluppo delle capacità di flessibilità	Gestione contestazioni sulle misure protettive Supporto al consenso interno sui cambiamenti	Mantenimento autonomia decisionale interna Potenziamento del ruolo di risorsa del sistema regionale e nazionale
Comunicare all'interno e all'esterno	Comunicati del Direttore Generale i dipendenti Trasmissione di regole comportamentali e opportunità con il nuovo sito web	Sviluppo del sito come veicolo per la evidenziazione delle opportunità terapeutiche in corso di epidemia	Istituzione della Unità di crisi Supporto psicologico al personale Help line dell'URP come strumento di contenimento verso gli utenti	Decisione di essere Ospedale No Covid Disponibilità di pl di TI per la rete No-Covid
Presa in carico del paziente e continuità di follow-up	Supporto degli Psicologi dell'IFO per lo stress da COVID-19	Attivazione del servizio di consegna dei farmaci a domicilio Sviluppo della piattaforma IFOConTeOnline/Help line	Promozione di attività di comunicazione esterna	Inserimento nella rete CoroNET Lazio del Laboratorio di Microbiologia-Virologia
Organizzare le attività sanitarie e di supporto	Attivazione dello smartworking Meeting telematici di tipo istituzionale (es. Collegio di Direzione), organizzativi o clinici	Riorganizzazione dell'offerta clinico-assistenziale (recupero delle prestazioni di ricovero e di specialistica ambulatoriale) Istituzione del gruppo operativo in supporto alle unità organizzative per il pianodi riavvio delle attività nella Fase 2	Attività di aggiornamento continuo del sito web Formazione degli operatori	Partecipazione allo studio TSUNAMI, Campagna informativa per promuovere la donazione del sangue
Garantire e monitorare la Sicurezza	Procedure per la protezione degli operatori	Triage Sorveglianza Sanitaria Contact tracing Inchieste Epidemiologiche Aggiornamento DVR, Procedure e IO	Iniziativa #IoStoConGliEsperti Fornitura tempestiva DPI	Studi e trial sulla diffusione del COVID nelle popolazioni fragili afferenti all'IFO Sequenziamento DNA Virale Partecipazione alla survey VIRARE

Azioni intraprese per far fronte alle sfide gestionali imposte dall'emergenza COVID-19.

L'OFFERTA SANITARIA

Sul piano gestionale gli Istituti hanno come costante punto di riferimento l'esigenza di coniugare gli obiettivi di salute e di ricerca con le risorse disponibili al fine di rendere sostenibile, anche dal punto di vista economico, il sistema.

Dotazione Posti Letto

La Dotazione di posti letto per gli IFO con la distribuzione, tra area medica, area chirurgica e intensiva è presentata dalla seguente tabella

Dotazione totale posti letto (P.L.) IFO (IRE e ISG) (Codice aziendale 908)

Area	Codice Disciplina	Descrizione	PPLL ORD	PPLL DH
M		Area Medica	77	
	02	DH Multispecialistico		37
C		Area Chirurgica	103	
	12	Ch. Plastica	14	
	13	Ch. Toracica	20	
	30	Neurochirurgia	8	
	98	DS Multispecialistico		15
AC	49	Terapia intensiva	10	
		Fase 1 e Medicina di precisione (*)	2	5
Totale			234	57
			291	

(*) i posti letto non sono a carico economico del SSR per gli studi di Fase 1 profit.

L'ATTRATTIVITA': LA MOBILITA' ATTIVA EXTRAREGIONALE

L'IFO è un punto di riferimento per l'oncologia e la dermatologia riconosciuto a livello nazionale, e regionale, come rappresentato nelle seguenti tabelle. La produzione del 2020, si è sostanzialmente mantenuta, come Ospedale NO Covid, registrando solo una lieve flessione dovuta ai periodi di lockdown e chiusura degli spostamenti infra regionali e inter-regionali.

Totale Dimessi SSN - Per residenza Pazienti								
Struttura di Ricovero	Residenza Paziente	Percentuale media sui 5 anni	2016	2017	2018	2019	2020	
IFO Istituto Regina Elena	(1) Regione	85,91%	7.467	7.341	7.564	7.532	7.286	
	(2) Fuori Regione	13,72%	1.343	1.288	1.166	1.119	1.024	
	(3) Stranieri o Non Attribuibile	0,37%	26	47	37	34	16	
	Totali		8.836	8.676	8.767	8.685	8.326	
IFO Istituto San Gallicano	(1) Regione	94,19%	1.522	1.364	1.487	1.449	1.024	
	(2) Fuori Regione	5,63%	86	75	102	90	56	
	(3) Stranieri o Non Attribuibile	0,18%	3	4	3	1	2	
	Totali		1.611	1.443	1.592	1.540	1.082	

Attività Specialistica Ambulatoriale IFO - Numero Ricette						
Residenza Paziente	Percentuale media sui 5 anni	2016	2017	2018	2019	2020
TOTALE IFO REGIONE	94,47%	422.327	415.859	423.515	404.637	323.115
TOTALE IFO FUORI REGIONE/STRANIERI	5,53%	24.548	23.258	23.557	23.222	21.821
		446.875	439.117	447.072	427.859	344.936

Specialistica ambulatoriale IFO – Provenienza Pazienti. Fonte flusso SIAS

LE PRESTAZIONI ED I RISULTATI

La programmazione dell'attività clinico-sanitaria nel corso dell'anno è stata improntata ad un flessibile adattamento alla evoluzione dell'epidemia SARS-CoV-2 e alle richieste provenienti dalla rete COVID Regionale, ciò ha richiesto ridefinizione dei codici di sicurezza, dei comportamenti professionali e della relazione e della comunicazione con i pazienti, per rimanere un Ospedale No-Covid.

Oltre alle difficoltà, vi sono state anche opportunità per introdurre innovazioni in tempi molto rapidi:

- ✓ nuovi setting: teleassistenza, teleconsulenza, assistenza farmaceutica a domicilio, help-desk telefonici 7 giorni su 7;
- ✓ triage di accesso all'IFO per la sicurezza dei pazienti;
- ✓ attenzione alla sicurezza come comportamento quotidiano e non come obbligo formale;
- ✓ utilizzo potenziato delle piattaforme digitali e di telemeeting
- ✓ integrazione tra strutture di supporto e strutture sanitarie;
- ✓ maggiore integrazione tra ricerca traslazionale e assistenza, comprese i progetti di ricerca sul COVID-19.

Abbiamo partecipato alle rete Regionale con le seguenti azioni:

- ✓ presenza nella rete CoroNET del nostro laboratorio di Microbiologia e Virologia
- ✓ Integrazione personale infermieristico per effettuazione tamponi in alcuni Drive-IN
- ✓ Partecipazione al progetto Centro accoglienza per senzatetto Covid «CASA TRA NOI»
- ✓ Convenzione con Ospedale Vannini

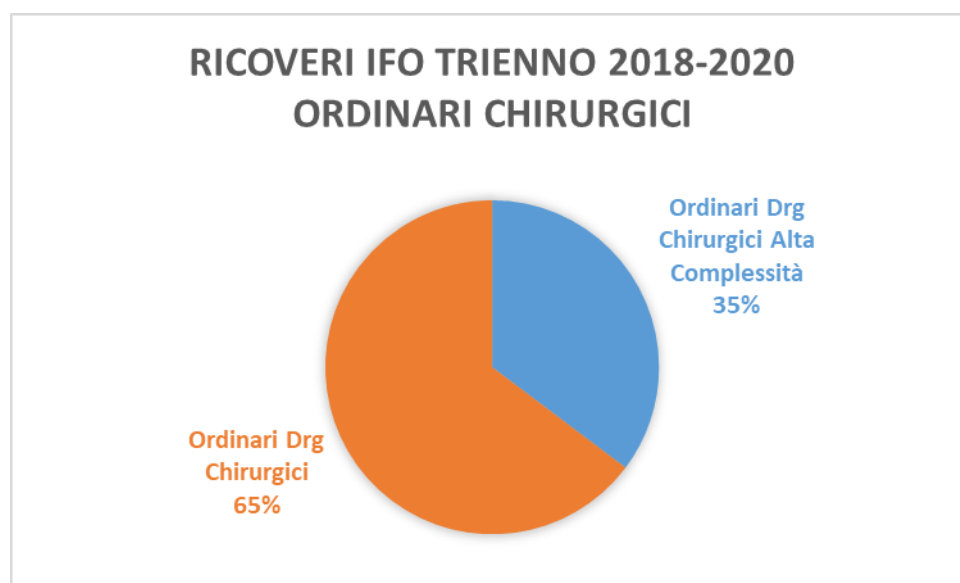
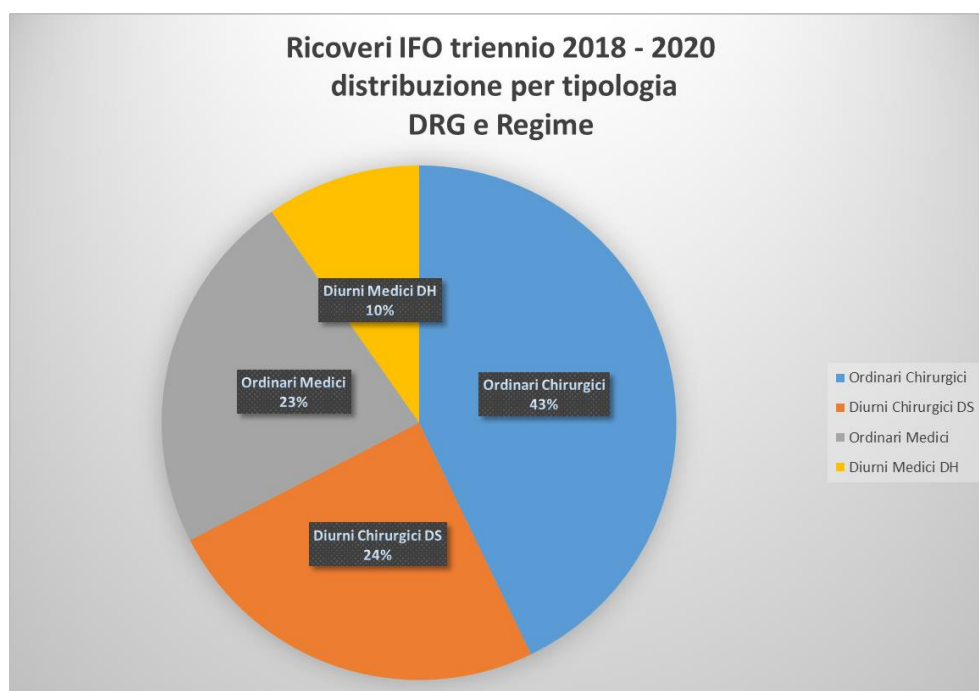
Nonostante l'emergenza, i nostri Istituti hanno mantenuto la produzione sui livelli storici per quanto riguarda la degenza, la diagnostica, la radioterapia e la medicina nucleare, registrando una flessione nella specialistica ambulatoriale in particolare del Dipartimento Dermatologico di circa il 20% in termini di volumi e del 8% in termini di valore economico.

Inoltre con il 2020 si è data piena attuazione all'Atto Aziendale, consolidando, così, la struttura organizzativa degli IFO:

- ✓ sono state attivate tutte le nuove UOSD previste nell'Atto;
- ✓ sono state pesate tutte le UUOO, mappati gli incarichi dirigenziali e avviati i bandi per le assegnazioni, nominati 5 nuovi direttori di UOC e 9 di UOSD, definiti gli incarichi di funzione del comparto ed espletate le selezioni;
- ✓ è stata istituita l'Area Funzionale Onco-Ematologica nel Dipartimento di Clinica e Ricerca Oncologica con l'obiettivo di realizzare convergenze di competenze, di esperienze tecnico-scientifiche ed assistenziali e potenziare integrazione clinica ed appropriatezza dei processi e dei percorsi di cura;
- ✓ è stato definito un programma di ri-orientamento del Dipartimento di Clinica e Ricerca Dermatologica con gli obiettivi di : differenziare le attività per complessità di pazienti con percorsi selettivi di accesso e PDTA per il coordinamento dell'attività e sviluppo di funzione di «second opinion» e di ricerca su patologie complesse e rare .

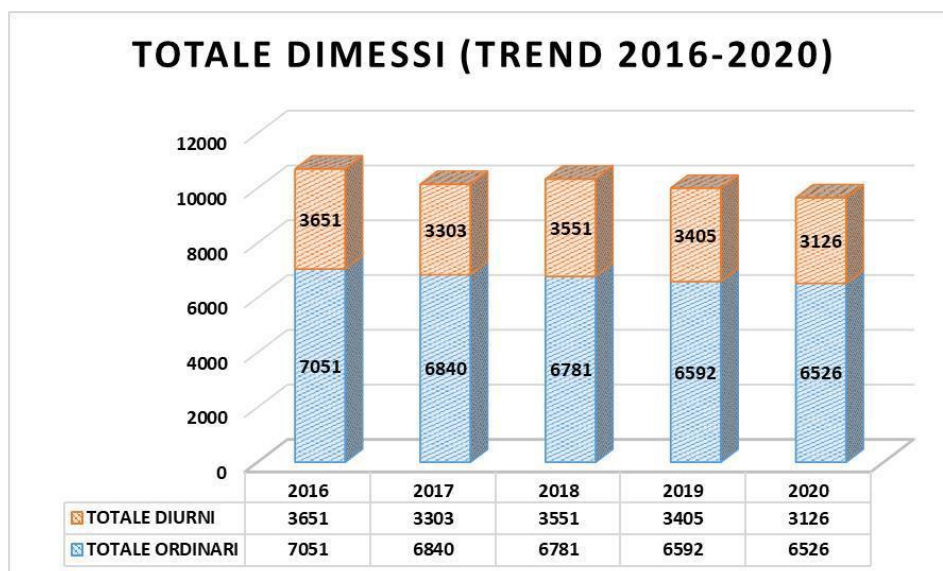
Attività di Degenza

Distribuzione ricoveri per tipologia DRG e regime (fonte dati SIO)

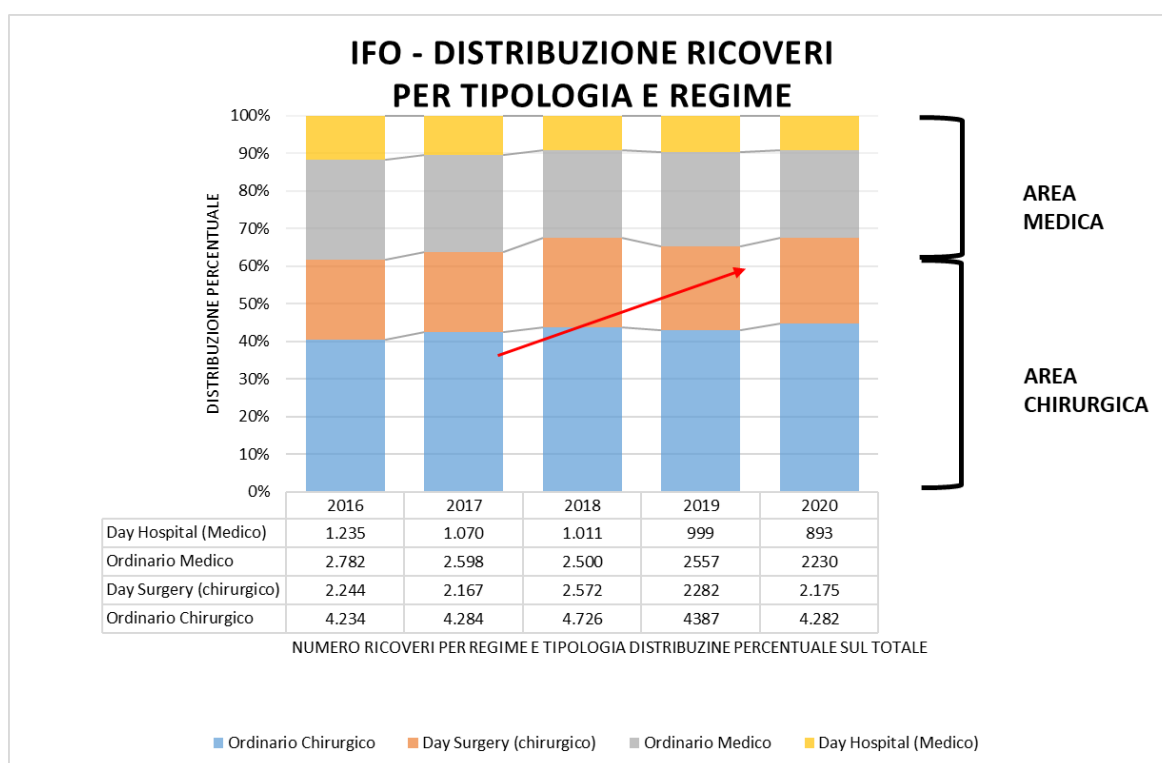


La produzione IFO per quanto riguarda la degenza è caratterizzata da una forte componente chirurgica: il 67% dei ricoveri è di tipo chirurgico.

Per quanto riguarda l'alta complessità chirurgica la produzione degli IFO si attesta intorno al 35% (Ordinari).



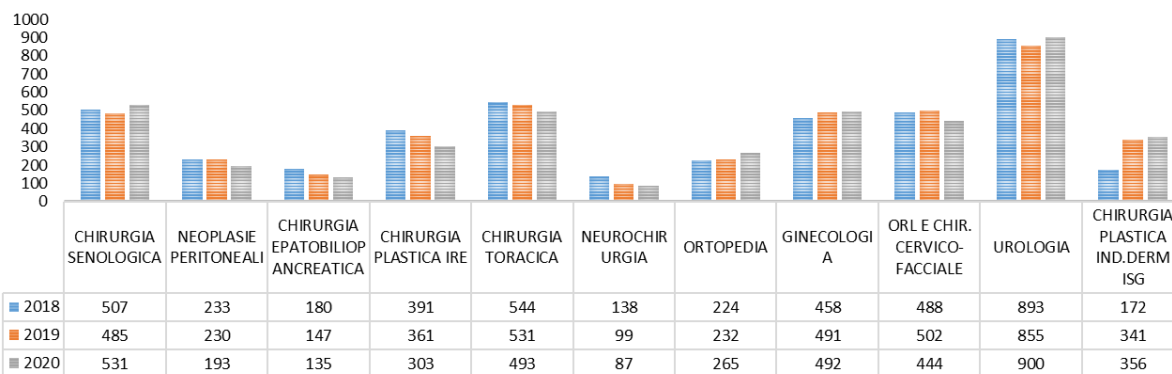
Volumi: anche per il 2020 il volume complessivo dei ricoveri si è attestato sui 10.000 casi circa: come detto per tutto il 2020 sono stati garantiti i ricoveri urgenti, quelli per pazienti oncologici, con codice di priorità A e quelli ritenuti indifferibili, si è rilevata quindi una lieve flessione per i ricoveri in day surgery non urgenti.



Tipologia: negli anni si osserva che il mantenimento dei volumi dei ricoveri ha subito un progressivo incremento delle attività di area chirurgica con una riqualificazione dell'assistenza ospedaliera mediante trasferimento di parte dell'attività di ricovero medico nel setting di Day Hospital e lo spostamento delle attività di somministrazione di chemioterapia in regime ambulatoriale.

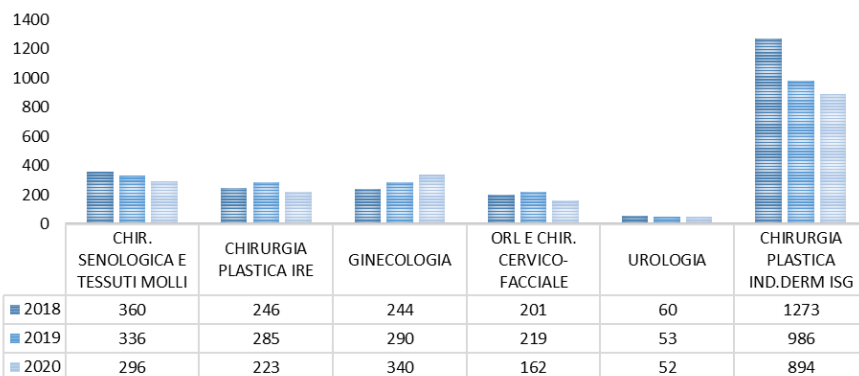
Attività Chirurgica

INTERVENTI CHIRURGICI ORDINARI 2018-2020

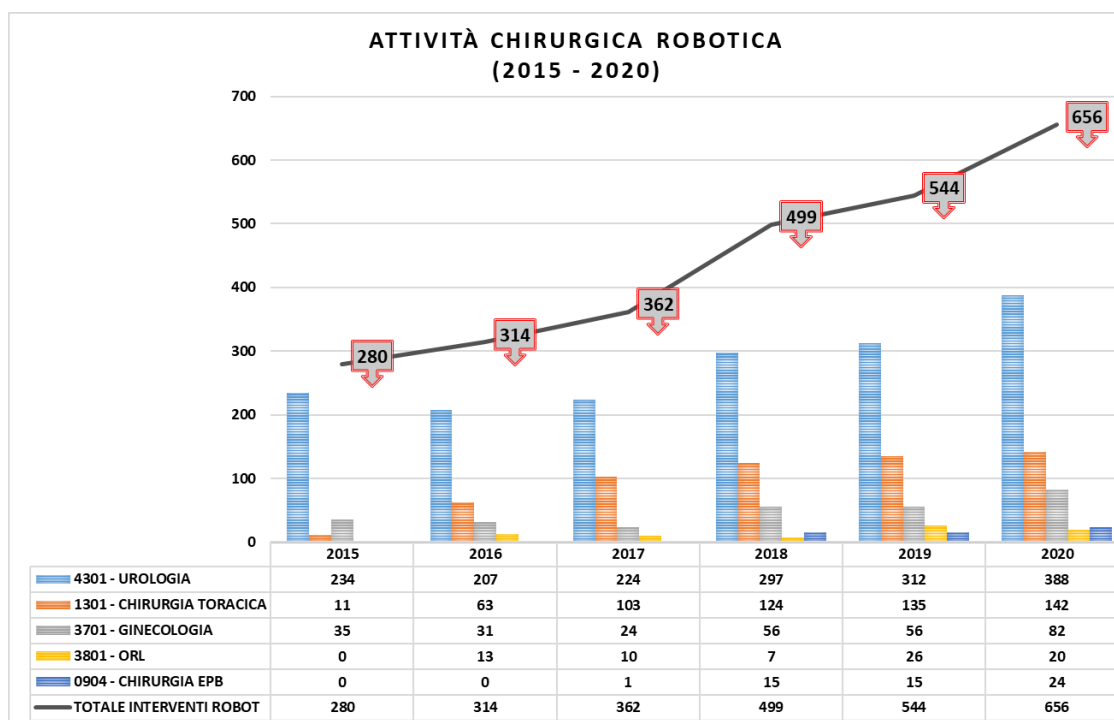


L'analisi dell'attività chirurgica ordinaria, nonostante l'emergenza sanitaria e le chiusure derivate dalle ondate epidemiche, mostra un incremento di attività per la chirurgia urologica, ginecologica, senologica, chirurgia plastica ad indirizzo dermatologico e ortopedica.

INTERVENTI CHIRURGICI DAY SURGERY 2018-2020

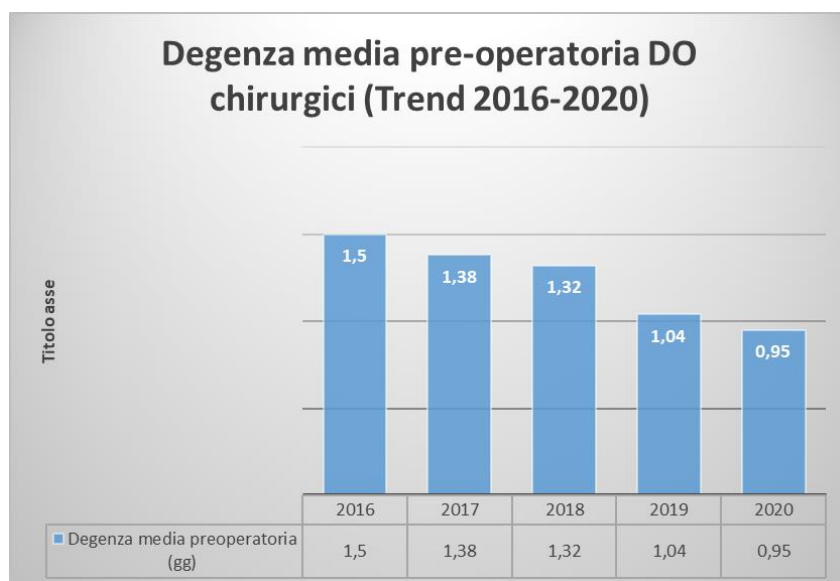


Gli interventi in day surgery hanno subito una lieve riduzione dovuta alla sospensione nel periodo del lock-down delle attività differibili.

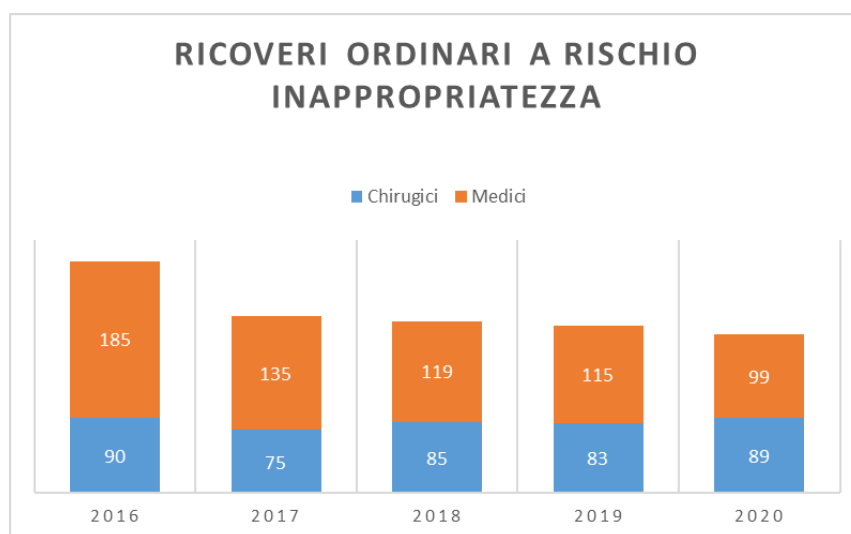


Nell'attività chirurgica, la chirurgia robotica ha progressivamente aumentato i volumi e sono stati superati i 600 interventi, nel 2020, con l'acquisto del secondo robot chirurgico.

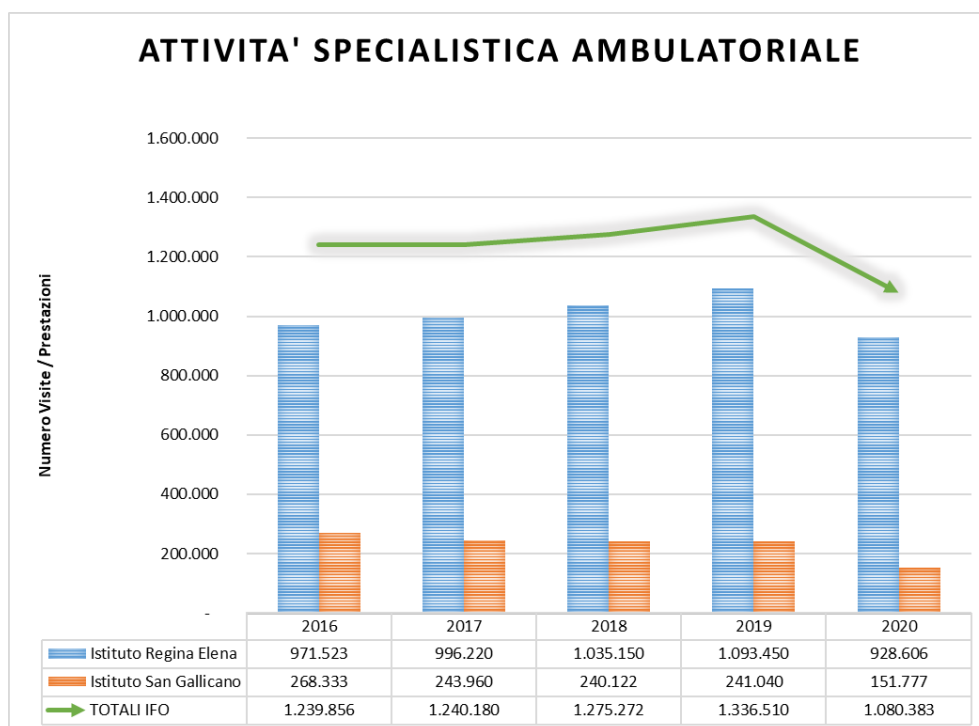
EFFICIENZA E APPROPRIATEZZA



Attraverso l'utilizzo piano della pre-ospedalizzazione ed una efficiente programmazione si è rilevata una ulteriore riduzione della degenza preoperatoria.



Riduzione dei ricoveri medici a rischio a rischio inappropriato.

SPECIALISTICA AMBULATORIALE (Fonte dati SIAS)

L'attività ambulatoriale degli IFO è sempre stata caratterizzata da una elevata specializzazione, in particolare nei settori della Diagnostica per Immagini, della Diagnostica Laboratoristica e di attività ad alta complessità come Medicina Nucleare e Radioterapia.

La flessione del 2020 è stata determinata dal periodo di 'sospensione' delle attività non urgenti, in particolare nel settore dermatologico, verificatosi nei mesi di marzo – aprile a causa della emergenza Covid-19, come previsto dalle direttive nazionali e regionali.

Questi i volumi per tipologia di attività registrati nel 2020 per istituto

Istituto Regina Elena	
Tipologia di attività	Volumi
Prime visite	29.064
Controlli	68.401
APA	504
PAC	817
Chemioterapie	12.704
Infusioni	23.930
Medicazioni	5.773
Ecografie	12.573
Mammografie	1.991
PET	5.197
Risonanze	6.210
Scintigrafie	972
TAC	19.065
Indagini di Laboratorio	506.206
Prestazioni di Radioterapia	169.741
Altre Prestazioni Diagnostiche e/ o Terapeutiche	61.085

Istituto San Gallicano	
Tipologia di attività	Volumi
Prime visite	22.572
Controlli	19.584
APA	1.584
PAC	12
Infusioni	792
Medicazioni	7.186
Ecografie	4.823
Mammografie	39
Risonanze	293
TAC	890
Indagini di Laboratorio	63.996
Altre Prestazioni Diagnostiche e/ o Terapeutiche	28.664
Tariffe aziendali	1.342

RICERCA

La **ricerca** negli anni è diventata il motore dello sviluppo dell'IFO, pienamente integrata nei processi gestionali fondamentali e nella governance, a partire dall'inserimento delle Direzioni Scientifiche nella Direzione Strategica.

I processi di certificazione e accreditamento coinvolgono sia la Direzione Sanitaria che le Direzioni Scientifiche IRE e ISCG e le UUOO cliniche e di ricerca così come gli atti di pianificazione aziendali inglobano anche quelli della ricerca.

Nel piano operativo budget sono previsti obiettivi di ricerca e i Direttori Scientifici partecipano alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi, quindi delle performance complessive dell'Istituto.

Inoltre, le azioni sull'ambito organizzativo della ricerca aiutano l'IFO ad essere più visibile nel mondo scientifico, nelle sue componenti Istituto Regina Elena e Istituto San Gallicano.

La Medicina di precisione, grazie alle scienze omiche applicate alla diagnosi, ha beneficiato dell'istituzione del Molecular Tumor Board, che ha creato un approccio multidisciplinare ed opera per entrambe le Direzioni Scientifiche ed entrambi gli IRCCS, ma può diventare una piattaforma condivisa con altre Aziende, IRCCS, in tutta la Regione.

Un'altra innovazione è il progetto di sviluppare la ricerca traslazionale come "piattaforma operativa", presente anche nell'Atto Aziendale, che permetterà di integrare tutte le attività traslazionali IRE/ISG.

La ricerca futura è sostenuta anche dall'investimento nelle due Biobanche Oncologiche presenti:

- La biobanca oncologica di campioni liquidi (BBIRE), a carico della UOSD Patologia clinica e Biobanca Oncologica;
- La biobanca di tessuti oncologici (BBIRE) a carico della UOC Anatomia Patologica;

che, in questo momento, conservano anche campioni di nucleotidi virali di Virus COVID-19 per il sequenziamento ed il monitoraggio delle mutazioni virali in collaborazione con altri Istituti di Ricerca.

Un ponte tra Ricerca e Assistenza, è rappresentato dalla "piattaforma funzionale" di Fase 1 e Fase IV:

- Fase 1 profit e no-profit, basata sulla infrastruttura confluita nella UOSD 'Sperimentazioni cliniche di Fase 1 e Medicina di precisione' che si avvale della collaborazione di un insieme di servizi aziendali;
- UOSD Sperimentazioni di Fase IV, per lo studio della "real world evidence", quindi della reale fruibilità dei trattamenti sperimentati in elezione negli studi di Fase 1.

L'epoca COVID ha dato un nuovo senso alle Fasi 1, trasformandole tout court in "fasi precoci" (fasi 1 e 2 associate) per ridurre i tempi di disponibilità di farmaci e vaccini in condizione di emergenza pandemica. Se questa tendenza si confermerà anche in altri campi, gli studi precoci e gli studi real life diventeranno ancora più vicini, e l'IFO potrà contare su una infrastruttura unica nel panorama nazionale.

Gli ultimi cicli di programmazione operativa degli Istituti hanno visto un maggior focus sugli obiettivi di ricerca per tutte le UU.OO assegnando anche nel 2020 alla valutazione di performance dei risultati ottenuti un peso pari al 25% della valutazione complessiva.

I target sugli obiettivi operativi programmati sono stati definiti dalle Direzioni Scientifiche dei due Istituti. Come obiettivi specifici di contributo all'implementazione dell'attività scientifica sono stati individuati:

Incremento Impact Factor
Incremento Studi Clinici
Utilizzo Piattaforma Smart

Di seguito i risultati con i quali sono stati valutate le performance dei Cdr rispetto agli obiettivi assegnati.

RISULTATI DELLA RICERCA

Istituto Regina Elena – Studi clinici

Dipartimento Oncologico		STUDI CLINICI*
	Studi app. CE 2020 (genn-dic)	Target 2020
Struttura		
Anestesia Rianimazione e terapia intensiva e Terapia del Dolore	4	2
Chirurgia Senologica	1	1
Chirurgia digestiva	0	1
Chirurgia Epatobiliopancreatica	2	2
Chirurgia Plastica e Ricostruttiva	0	1
Chirurgia Toracica	2	2
Neurochirurgia	1	1
Ortopedia	1	1
Ginecologia	2	2
Otorinolaringoiatria	2	1
Urologia	5	2
Endocrinologia	6	1
Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva	2	2
Neuroncologia	9	4
Oncologia medica 1	29	30
Sarcomi e tessuti molli	4	#
Oncologia medica 2	19	10
Ematologia	9	5
Psicologia	0	1
Fisiopatologia Respiratoria	0	1
Cardiologia	0	1
	98	71

Dipartimento Diagnostica		STUDI CLINICI*
	Studi app. CE 2020 (genn-dic)	Target 2020
Struttura		
Anatomia patologica	7	1
Fisica Medica	1	1
Medicina nucleare	3	1
Patologia clinica/Biochimica e Biobanca	2	1
Radiologia	2	2
Immunotrasfusionale	2	2
Radioterapia	2	1
	19	9

Dip. Ricerca Diagnostica Avanzata e Innovazione Tecnologica	Studi app. CE 2020 (genn-dic)	Target 2020
Biostatistica	0	1
Servizio di Epidemiologia	0	1
Immunologia e Immunoterapia dei tumori	3	2
Modelli Preclinici e Nuovi Agenti Terapeutici	1	2
Network Cellulari e Bersagli terapeutici Molecolari	1	2
Oncogenomica e Epigenetica IFG	2	3
SAFU	2	1
	9	12

STUDI CLINICI*		
Altre Strutture	Studi app. CE 2020	Target 2020
Farmacovigilanza	3	1
Direzione Scientifica	1	
Altro (DITRAR)	0	1
	4	2
	Studi app. CE 2020	Target 2020
TOTALE n. studi IRE	130	94

Istituto Regina Elena – Impact Factor

Dipartimento Oncologico	I trim	I + II trim	I + II + III trim	IFg 2020	n. pubblicazioni 2020	Target 2020
Chirurgie						
Anestesia Rianimazione e terapia intensiva e Terap	2.764	20.192	20.192	29.173	7	20
Chirurgia Senologica e tessuti molli	4.522	18.875	32.069	42.786	7	25
Chirurgia Digestiva	5.812	19.663	37.768	39.123	13	25
Chirurgia Epatobiliopancreatica	11.095	21.233	48.025	76.159	18	30
Chirurgia Plastica e Ricostruttiva	2.798	5.126	20.815	24.774	9	8
Chirurgia Toracica	15.222	20.991	118.512	131.073	17	50
Ginecologia	15.938	42.896	61.031	72.531	25	50
Neurochirurgia	0	13.984	16.145	16.145	8	25
Ortopedia	1.420	8.804	22.736	22.736	10	50
Otorinolaringoiatria	22.791	75.583	108.168	124.341	44	50
Urologia	49.689	107.497	157.007	195.640	46	100
				774		433
Area Medica						
Cardiologia	0	0	0	0	0	4
Ematologia	8.872	32.574	41.203	74.618	20	65
Endocrinologia	3.487	23.573	27.217	37.373	11	20
Fisiopatologia Respiratoria	0	1.707	1.707	1.707	1	4
Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva	0	3.570	3.570	6.873	2	8
Neuroncologia	17.490	38.498	57.652	66.331	23	50
Oncologia medica 1	41.184	148.116	209.430	267.458	54	200
Oncologia medica 2	21.606	106.525	153.921	192.292	32	110
Psicologia	0	0	3.303	9.429	2	8
				656		469

Dip. Ricerca Diagnostica Avanzata e Innovazione Tecnologica	I trim	I + II trim	I + II + III trim	IFg 2020	n. pubblicazioni 2020	Target
Area Diagnostica tecnologica						
Anatomia patologica	81.085	191.430	277.620	333.383	65	230
Fisica Medica	11.485	19.399	19.399	23.397	10	50
Medicina Nucleare	17.602	24.995	57.315	61.601	17	12
Patologia Clinica	12.437	32.862	44.970	59.006	13	30
Radiologia	13.532	27.439	55.844	59.147	21	60
Radioterapia	24.146	61.737	98.230	109.277	26	60
				646		442
Ricerca 100%						
Biostatistica	82.321	213.925	323.185	440.392	106	300
Epidemiologia e Registro Tumori	4.982	7.885	11.188	11.188	6	10
Immunologia e Immunoterapia dei Tumori	35.120	95.193	139.434	154.277	26	100
Modelli Preclinici e Nuovi Agenti Terapeutici	30.245	54.737	60.863	91.857	16	100
Network Cellulari e Bersagli Terapeutici Molecolari	57.198	99.946	109.995	145.005	24	100
Oncogenomica e Epigenetica	55.100	134.808	209.675	300.112	51	200
SAFU	43.641	119.470	179.352	292.100	47	150
				1.435		960
Altro						
Direzione Scientifica	52.940	90.243	199.736	239.035	36	non soggetto
Farmacia e Farmacovigilanza	7.585	16.535	16.535	19.931	6	4
Medicina Trasfusionale	0	12.025	15.607	17.763	5	4
				277		

Istituto San Gallicano – Studi clinici ed Impact Factor

OBIETTIVI RICERCA ISTITUTO SAN GALLICANO	Risultati 2020			Target NEGOZIATI 2020		
	n. studi clinici	valore di impact factor grezzo	percentuale utilizzo piattaforma SMART	n. studi clinici	valore di impact factor grezzo	percentuale utilizzo piattaforma SMART
UOC Laboratorio Fisiopatologia Cutanea (Ricerca)	0	90,909	> 50%	2	60	> 50%
UOC Dermatologia Clinica	7	108,577	> 50%	4	70	> 50%
UOSD Dermatologia Allergologica e MST e Malattie Tropicali	0	87,191	> 50%	3	60	> 50%
UOSD Dermatologia Oncologica	0	33,327	> 50%	1	20	> 50%
UOSD Ricerca genetica, Biologia molecolare ad indirizzo dermatologico e Dermatopatologia (Ricerca)	0	19,242	> 50%	1	20	> 50%
UOSD Microbiologia e Virologia	3	53,077	> 50%	2	20	> 50%
UOSD Chirurgia Plastica ad indirizzo dermatologico e rigenerativo	3	19,351	> 50%	2	20	> 50%
UOSD Porfirie e Malattie Rare	3	37,21	> 50%	1	10	> 50%
UOSD Radiologia ad indirizzo Dermatologico	0	3,491	> 50%	1	5	> 50%
	16	453		17	285	

I risultati sulla ricerca evidenziano un incremento di attività per entrambi gli Istituti, sia come numero di Studi Clinici che come valore di Impact Factor per l'Istituto Regina Elena e di Impact Factor per l'Istituto San Gallicano.

BUON USO DELLE RISORSE

Anche per il 2020 la pianificazione delle risorse è partita da:

- programmazione dei volumi di attività
- tipologia farmaci e dispositivi impiegati
- dati storici
- valore dell'obiettivo di spesa fissato dalla Regione per gli Istituti.

E' proseguito l'impegno sul monitoraggio delle attività ed al controllo dei consumi attraverso le attività consolidate del "farmacista di sala operatoria" e del " Gruppo Buon Uso del Farmaco";

Si è proseguito nel rafforzamento delle funzioni di farmaco-economia e farmaco-epidemiologia, una maggiore appropriatezza nell'uso dei farmaci del File F e una migliore gestione degli approvvigionamenti dei presidi, in particolare di quelli ad alto costo per il blocco operatorio.

Si è lavorato con i chirurghi per l'utilizzo appropriato dei DM e standardizzazione (quali/quantitativa) della tipologia di DM per tipo di intervento e per la tempestiva programmazione delle sedute operatorie.

Attraverso anche il Comitato per il Buon Uso del Farmaco, sono state specificate le aree di miglioramento e monitoraggio che sono consistite nel funzionamento più efficace dei registri di monitoraggio AIFA, la progressiva sostituzione, come da posizione AIFA, dei biosimilari di infliximab e etanercept ai prodotti branded.

Inoltre i registri di monitoraggio hanno consentito di ottenere note di credito dalle aziende farmaceutiche e garantiscono l'uso dei farmaci secondo il decreto di immissione in commercio e la relativa indicazione autorizzata AIFA

Questi i risultati

2020	TOTALE NEGOZIATO BUDGET	DATO CONSUMI CONSUNTIVO	Delta percentuale
Costo dei Farmaci per assistenza ospedaliera (file R)	3.430.100,00 €	3.280.100,00 €	-4%
File F - Farmaci somministrazione in trattamento	50.224.000,00 €	50.254.000,00 €	0%
Costo Radiofarmaci	2.300.000,00 €	2.300.000,00 €	0%
Costo Dispositivi medici	9.133.500,00 €	8.773.500,00 €	-4%
Costo Diagnostici/Reagenti	3.578.000,00 €	3.578.000,00 €	0%
Costo Protesi	1.092.000,00 €	1.082.500,00 €	-1%
Costo Mezzi di contrasto	525.000,00 €	525.000,00 €	0%

Risultati degli obiettivi assegnati alle UO Chirurgiche

Verifica obiettivi budget 2020	Inserimento in lista attesa per intervento pazienti chirurgici con indicazione di priorità (Utilizzo SW Aziendale) SSN	Invio nota operatoria informatizzata entro il giovedì della settimana precedente al Blocco operatorio.
MEDIA DEL RISULTATO PERCENTUALE DI ISTITUTO	84%	91%

Risultati degli obiettivi assegnati alle UO Mediche

Verifica obiettivi budget 2020		
		Percentuale verificata
Dermatologia Oncologica	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	100%
Dermatologia Infiammatoria	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi	100%
Urologia	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	80%
Oncologia 1	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	70%
	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi	60%
Oncologia 2	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	70%
	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi	70%
Ematologia	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	90%
	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri per farmaci innovativi	90%
Endocrinologia	Copertura dell'inserimento dei dati nei registri a carico dei clinici per consentire l'accesso in tempi rapidi ai rimborsi previsti in particolare nei casi di farmaci con meccanismi pay by result e cost sharing	90%

Verifica obiettivi budget utilizzo farmaci biosimilari 2020		
CDR	Obiettivo	Percentuale verificata
Dermatologia Clinica	percentuale di sostituzione degli originatori di adalimumab con biosimilari	90%
	Mantenimento dell'uso dei biosimilari di etanercept e infliximab al 100%.	100%
Oncologia 1	Percentuale di utilizzo dei biosimilari rispetto a molecola brand	80%
Oncologia 2	Percentuale di utilizzo dei biosimilari rispetto a molecola brand	100%
Ematologia	Percentuale di utilizzo dei biosimilari rispetto a molecola brand	100%

ALTRI RISULTATI DELLA GESTIONE 2020

Le seguenti slide sintetizzano molto schematicamente gli altri risultati raggiunti nel corso del 2020 su:

- Qualità
- Assunzioni
- Attuazione Atto Aziendale
- Opere e Interventi
- Digitalizzazione
- Investimenti e Tecnologie
-

Risultati 2020 - Qualità



ISO 9001: Rinnovata Certificazione



OECE: Site Visit conclusa il
16/12/2020



Risultati 2020 - Assunzioni

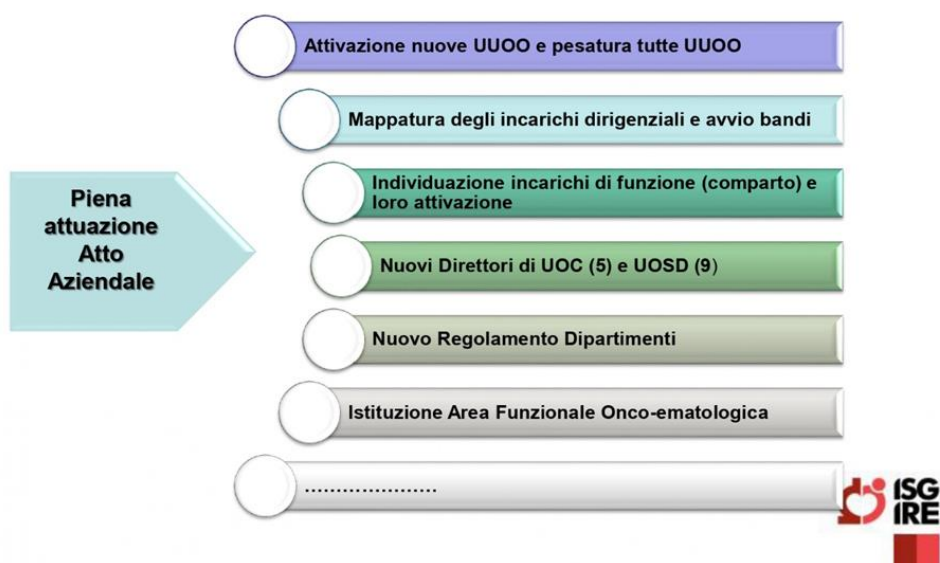
PRESENTI AL 16/12/2020	1229	
ASSUNTI ANNO 11/2020	271	
	63	di cui 19 Tunover
DIRIGENTI MEDICI	TEMPO INDETERMINATO	28
	STABILIZZAZIONI	19
	TEMPO DETERMINATO	2
	COVID	8
	BALEANI	3
	COMANDI	3
	33	
DIRIGENTI SPTA	TEMPO INDETERMINATO	6
	TEMPO DETERMINATO	1
	STABILIZZAZIONI	26
	175	di cui 31 Tunover
COMPARTO	TEMPO INDETERMINATO	108
	STABILIZZAZIONI	6
	TEMPO DETERMINATO	9
	TEMPO DETERMINATO	
	RICERCATORI (PIRAMIDE)	29 *
	BALEANI	2
	COVID TD	21

Turnover 50
Stabil. 80
Covid 29

* Nel 2019 ricercatori (piramide) 120



ATTUAZIONE ATTO AZIENDALE



RISULTATI 2020 – OPERE INTERVENTI

INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE REALIZZATI O IN CORSO

EMERGENZA COVID-19	5 Interventi realizzati (accesso, sale attesa, laboratori, etc..)
SICUREZZA E ADEGUAMENTO NORMATIVO	9 Interventi realizzati, 3 in corso di realizzazione (Impiantistica, antincendio, illuminazione, climatizzazione)
RISTRUTTURAZIONE E RECUPERO FUNZIONALE	17 Interventi realizzati, 3 in corso di realizzazione (Palazzo Baleani, Locale Estemporanee, Sale di Attesa, Laboratori, Spogliatoi, Reparto ALPI, Rete-TV CC)



RISULTATI 2020 – DIGITALIZZAZIONE

SANITARI

- ✓ Cartella clinica ambulatoriale e di reparto (conclusione 1 sem.2021)
- ✓ RIS-PACS e ritiro on line referti
- ✓ Richieste on-line Medicina Nucleare e Radiologia e interfacciamento ASUR
- ✓ Ricette dematerializzate Radioterapia
- ✓ Piattaforma Telemedicina allineata alla normativa privacy
- ✓ Nuovo gestionale Anatomia Patologica e Dermatopatologia

AMMINISTRATIVI

- ✓ Sistema Unica per assenze
- ✓ Rilevazione presenze borsisti

INFRASTRUTTURE

- ✓ Sistema VOIP (conclusione entro 1 sem. 2021)
- ✓ Estensione WIFI



RISULTATI 2020 – INVESTIMENTI - TECNOLOGIE



Secondo Robot Da Vinci



Sequenziatore di acidi nucleici ad alta processività



2 Ecotomografi



Attrezzature Diagnostiche Palazzo Baleani



Frigo-congelatori -80 per Tamponi e Vaccini

Per un valore complessivo di circa € 3.150.000



In sintesi:

Nel 2020, nonostante l'epidemia Sars-Cov-2, che ha condizionato tutte le attività sanitarie, l'IFO ha:

- mantenuto la propria produzione in ambito di ricovero;
- incrementato alcune attività chirurgiche;
- la chirurgia robotica è incrementata notevolmente, dopo l'acquisto del secondo Robot Da Vinci;
- realizzato nuove modalità di presa in carico dei pazienti, aprendo lo "sportello Chirurgico" e lo "Sportello per i Tumori rari" per facilitare l'accesso dei pazienti, come avvenuto nel 2019 con lo "Sportello Oncologico";
- nelle attività di specialistica ambulatoriale, l'ampliamento della fascia oraria di funzionamento dei servizi ha permesso il recupero delle prestazioni sospese durante il lock-down;
- la presa in carico dei pazienti è proseguita durante tutto l'anno grazie all'utilizzo della telemedicina;
- risultati positivi sull'utilizzo di farmaci e presidi/dispositivi medici grazie alle seguenti azioni:
 - Definizione del fabbisogno sulla base della programmazione aziendale
 - Standardizzazione uso dispositivi (KIT)
 - Gare Regionali
 - Utilizzo Biosimilari
 - Appropriato uso antibiotici
 - Buona gestione Registri AIFA
 - Appropriata
 - Utilizzo Farmaci Innovativi
- la ricerca ha fatto registrare un incremento del finanziamento per la Ricerca corrente, delle sperimentazioni e dell'Impact Factor degli Istituti

5. Performance organizzative conseguite dai CdR titolari di budget.

IFO Roma _ Sintesi verifiche performance organizzative			
	Dipartimento	Struttura	Proposta definitiva OIV
1	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Neoplasie Peritoneali	91%
2	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Chirurgia Epatobiliopancreatica	94%
3	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Chirurgia Plastica e Ricostruttiva	88%
4	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Ginecologia	97%
5	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Ortopedia	91%
6	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Chirurgia Senologica	96%
7	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Otorinolaringoiatria e Chirurgia Cervico Facciale	97%
8	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Chirurgia Toracica	96%
9	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Urologia	97%
10	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Neurochirurgia	88%
11	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Oncologia Medica 1	98%
12	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Oncologia Medica 2	93%
13	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Ematologia	95%
15	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Cardiologia	85%
16	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Endocrinologia	98%
17	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Neuroncologia	96%
18	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva	95%
19	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOC Anestesia Rianimazione e Terapia Intensiva (ex Rianimazione RO e ex An	98%
20	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	UOSD Fisiopatologia Respiratoria	87%
21	Dipartimento Clinica e Ricerca Oncologica	Servizio di Psicologia	94%
22	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOC Dermatologia Clinica	96%
23	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Dermatologia Oncologica	90%
24	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Dermatologia MST, Ambiente Tropicale e Immigrazione	97%
25	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Chirurgia Plastica ad Indirizzo Dermatologico e Rigenerativo	97%
26	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Patologia Clinica e Microbiologia	97%
27	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Porfirie e Malattie Rare	96%
28	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Radiologia ad indirizzo dermatologico	94%
29	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOSD Dermatopatologia	94%
30	DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA	UOC Fisiopatologia Cutanea	96%
31	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOSD Medicina Nucleare	99%
32	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOSD Patologia Clinica	96%
33	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOC Radioterapia	100%
34	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOC Radiologia	96%
35	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOC Anatomia Patologica	89%
36	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	UOSD Laboratorio Fisica Medica e Sistemi Esperti	94%
37	DIP. DI RICERCA, DIAGNOSTICA AV. E INNOVAZ. TECN.	Serv. di Immunoematologia e Medicina trasfusionale	98%
38	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD Oncogenomica ed Epigenetica	100%
39	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD Immunologia e Immunoterapia dei Tumori	100%
40	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD Modelli Pred clinici e Nuovi Agenti Terapeutici	92%
41	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD Network Cellulari e Bersagli Terapeutici Molecolari	94%
42	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD SAFU	100%
43	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	UOSD Biostatistica Bioinformatica	92%
44	DIREZIONE SCIENTIFICA IRE	Servizio Epidemiologia e Registro Tumori	90%
45	DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE	Direzione di Presidio IRE	97%
46	DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE	DITRAR	97%
47	DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE	UOC Farmacia	100%
49	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOS SAR	95%
50	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOC RISORSE ECONOMICHE	96%
51	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOC ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	94%
52	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOC SERVIZIO TECNICO	94%
53	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOC RISORSE UMANE	98%
54	DIREZIONE AMMINISTRATIVA AZIENDALE	UOC AFFARI GENERALI	95%
55	STAFF	UOSD TECNOLOGIE E SISTEMI INFORMATICI	97%
56	STAFF	UOS FORMAZIONE	96%
57	STAFF	UOSD QUARC	97%

6. Programmazione, controllo, trasparenza ed integrità dell'attività aziendale.

In linea con le vigenti previsioni normative di livello nazionale e regionale, l'Azienda nel corso del 2020 ha dato puntuale applicazione a quanto previsto dal Regolamento interno in tema di programmazione e controllo dei diversi livelli di performance, procedendo quindi all'individuazione degli ambiti strategici di riferimento, dei correlati obiettivi operativi a livello di ciascun CdR, quindi al coinvolgimento dei singoli collaboratori nel conseguimento delle finalità dell'organizzazione.

A fronte di ciò, la Direzione aziendale, con il supporto delle funzioni di staff ha attivato anche specifiche iniziative di monitoraggio del sistema in questione.

Sono state organizzate riunioni dipartimentali per illustrare i dati degli andamenti rispetto alle attività programmate e agli obiettivi assegnati.

Laddove sono emerse criticità sono stati effettuati audit di verifica con tutti gli 'attori' coinvolti nei processi esaminati. I Direttori di Cdr a fine gestione, hanno inviato le loro relazioni con le eventuali considerazioni e/o annotazioni sugli stessi obiettivi assegnati.

Di tali osservazioni e considerazioni si è tenuto conto nelle fasi istruttorie di valutazione finale di performance di Team.

Nel corso del 2020 gli IFO hanno ha inoltre continuato a perseguire le proprie finalità secondo opportuni livelli di trasparenza nei confronti dei relativi stakeholders, rendendo quindi evidenza della propria organizzazione e dei livelli di attività nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web aziendale.

Parallelamente, è proseguito l'impegno direzionale nella prevenzione e contrasto di qualsivoglia rischio in termini di corruzione ed illegalità, attivando le necessarie azioni organizzative, gli opportuni monitoraggi, nonché aggiornando il relativo **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità ai sensi della L. 06/11/2012, n. 190**. (Rif. *Deliberazione n135 del 30/01/2020 "Approvazione Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022"*).

7. Risultati della gestione economica.

Di seguito la tabella di confronto tra risultato economico 2020 (bilancio preconsuntivo) e il consuntivo 2019.

Cod. Min.	Descrizione Cod. Ministeriale	Consuntivo 2020	di cui Covid Consuntivo 2020	Consuntivo 2019	DELTA (Consuntivo 2020 e Consuntivo 2019)
AA0010	A.1) Contributi in c/esercizio	37.474.115,02	3.321.321,40	33.117.484,03	4.356.630,99
AA0240	A.2) Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	- 3.751.600,28	- 830.773,81	- 563.216,05	- 3.188.384,23
AA0270	A.3) Utilizzo fondi per quote inutilizzate contributi finalizzati e vincolati di esercizi precedenti	9.704.070,96	-	6.682.051,87	3.022.019,09
AA0320	A.4) Ricavi per prestazioni sanitarie e sociosanitarie a rilevanza sanitaria	125.509.984,23	-	130.257.016,50	- 4.747.032,27
AA0750	A.5) Concorsi, recuperi e rimborsi	3.264.327,96	-	3.478.218,46	- 213.890,50
AA0940	A.6) Compartecipazione alla spesa per prestazioni sanitarie (Ticket)	1.864.661,62	-	3.039.639,71	- 1.174.978,09
AA0980	A.7) Quota contributi c/capitale imputata all'esercizio	10.280.826,27	91.525,18	9.835.372,44	445.453,83
AA1050	A.8) Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-	-
AA1060	A.9) Altri ricavi e proventi	973.005,11	-	1.112.960,97	- 139.955,86
AZ9999	Totale valore della produzione (A)	185.319.390,89	2.582.072,77	186.959.527,93	- 1.640.137,04
	B) Costi della produzione	-	-	-	-
BA0010	B.1) Acquisti di beni	79.980.507,42	5.360.113,40	71.709.017,79	8.271.489,63
BA0020	B.1.A) Acquisti di beni sanitari	79.773.854,57	5.355.777,40	71.518.951,36	8.254.903,21
BA0310	B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	206.652,85	4.336,00	190.066,43	16.586,42
BA0390	B.2) Acquisti di servizi	35.901.936,07	675.971,78	42.125.753,09	- 6.223.817,02
BA1910	B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata)	8.936.760,07	-	8.977.355,95	- 40.595,88
BA1990	B.4) Godimento di beni di terzi	1.217.902,58	84.656,47	897.709,30	320.193,28
BA2080	Totale Costo del personale	68.289.116,22	1.887.098,82	57.698.229,96	10.590.886,26
BA2090	B.5) Personale del ruolo sanitario	59.180.931,50	1.623.512,37	49.163.283,22	10.017.648,28
BA2230	B.6) Personale del ruolo professionale	401.544,90	4.456,80	356.136,66	45.408,24
BA2320	B.7) Personale del ruolo tecnico	2.947.854,63	146.861,45	2.729.362,03	218.492,60
BA2410	B.8) Personale del ruolo amministrativo	5.758.785,19	112.268,21	5.449.448,05	309.337,14
BA2500	B.9) Oneri diversi di gestione	2.427.899,40	-	2.272.374,55	155.524,85
BA2560	Totale Ammortamenti	10.280.826,27	91.525,18	9.871.419,28	409.406,99
BA2570	B.10) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	102.307,28	-	58.652,74	43.654,54
BA2580	B.11) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	10.178.518,99	91.525,18	9.812.766,54	365.752,45
BA2630	B.12) Svalutazione delle immobilizzazioni e dei crediti	1.088,25	-	-	1.088,25
BA2660	B.13) Variazione delle rimanenze	112.364,02	-	469.395,82	- 357.031,80
BA2690	B.14) Accantonamenti dell'esercizio	16.108.392,16	739.405,67	13.361.336,64	2.747.055,52
BZ9999	Totale costi della produzione (B)	223.256.792,46	8.838.771,32	207.382.592,38	15.874.200,08
	C) Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-
CA0010	C.1) Interessi attivi	1,06	-	1,66	- 0,60
CA0050	C.2) Altri proventi	-	-	-	-
CA0110	C.3) Interessi passivi	236.336,99	-	360.426,48	- 124.089,49
CA0150	C.4) Altri oneri	-	-	-	-
CZ9999	Totale proventi e oneri finanziari (C)	- 236.335,93	-	- 360.424,82	124.088,89
	D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-	-
DZ9999	Totale rettifiche di valore di attività finanziarie (D)	-	-	-	-
	E) Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-
EA0010	E.1) Proventi straordinari	1.148.268,62	6.734,18	2.358.495,79	- 1.210.227,17
EA0260	E.2) Oneri straordinari	573.379,70	-	714.344,99	- 140.965,29
EZ9999	Totale proventi e oneri straordinari (E)	574.888,92	6.734,18	1.644.150,80	- 1.069.261,88
XA0000	Risultato prima delle imposte (A - B +/- C +/- D +/- E)	- 37.598.848,58	- 6.249.964,37	- 19.139.338,47	- 18.459.510,11
	Y) Imposte e tasse	-	-	-	-
YA0010	Y.1) IRAP	4.680.369,89	129.729,80	4.511.038,90	169.330,99
YA0060	Y.2) IRES	39.837,00	-	503.081,00	- 463.244,00
YA0090	Y.3) Accantonamento a F.do Imposte (Accertamenti, condoni, ecc.)	-	-	-	-
YZ9999	Totale imposte e tasse (Y)	4.720.206,89	129.729,80	5.014.119,90	- 293.913,01
ZZ9999	RISULTATO DI ESERCIZIO	- 42.319.055,47	- 6.379.694,17	- 24.153.458,37	- 18.165.597,10

I dati disponibili sono al momento della pubblicazione della presente relazione ancora provvisori.

La differenza sul risultato è dovuta ai maggiori costi 'COVID', al momento non completamente 'rimborsate' da fondi regionali e alle mancate 'entrate' del periodo di lock-down in particolare per quanto riguarda le attività ambulatoriali della Dermatologia e delle prestazioni rimandabili.

Perché, se è vero che è stata comunque garantita la continuità assistenziale dei nostri pazienti attraverso modalità di assistenza alternative: telemedicina, consulti telefonici, consegna farmaci a domicilio, tali modalità operative, attivate in urgenza considerata la situazione emergenziale,, non è stato possibile rendicontarle nei flussi informativi 'tradizionali' e pertanto al momento risultano non valorizzate.

Inoltre un forte incremento della spesa si rileva nel costo del personale dovuto a tutte le stabilizzazioni di personale precario, comprese quelle del personale della ricerca.

8. Conclusioni.

I risultati illustrati sono i risultati di un anno difficile per tutto il sistema salute del nostro paese e anche dei nostri Istituti, un anno in cui però l'operato degli IFO si è contraddistinto per tempestività ed innovazione imparando giorno per giorno ad innovare la relazione con il malato.

Un'innovazione che contiamo di perseguire anche nei mesi a venire consci dello straordinario patrimonio di esperienza umana e professionale conseguito finora. Abbiamo potuto sperimentare la capacità del nostro istituto di adattarsi alla situazione emergenziale sviluppando iniziative che fossero in grado di generare un *plus* piuttosto che testimoniare un *minus*.