

CENTRO D'ECCELLENZA

# IL NETWORK PER LA TUA SALUTE

Tecnologia, professionalità, competenza

DANIELE VIRGILLITO



Tre progetti, un solo obiettivo: la vostra salute



HOSPITAL  
SEVEN



CENTRO  
CATANESE DI  
MEDICINA E  
CHIRURGIA



ALBERO  
DELLA  
SALUTE

# Il Piano Industriale: i principali step

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

- Intervento sulla Governance

- Consolidamento del debito

- Analisi delle prestazioni redditive

- Ideazione di un modello evoluto di controllo di gestione

- Analisi e studio alternative di posizionamento

- Acquisizione di una Casa di Cura con UF coerenti al posizionamento prescelto

- Presentazione piano di Rimodulazione

- Avvio opere edili inerenti all'acquisizione

- Avvio opere edili comparto out of pocket

- Apertura area solvenza → **Crescita**

# Proposition ...

- **Analisi, classificazione e mappatura dei processi esistenti “pre-assessment” (prestazioni in convezione)**
- **Rilevamento, definizione e quantificazione delle performance dei servizi erogati nel suddetto comparto → ideazione di un modello di analisi (Pro.mana)**
- **Individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento**
- **Definizione degli obiettivi di posizionamento e ristrutturazione dei processi esistenti**
- **Sviluppo di un “modello alternativo” coerente con le aree di miglioramento attese**
- **Benchmark e analisi degli scostamenti tra le performance pre e post assessment**
- **Potenziamento comparto out of pocket a valle della filiera delle prestazioni in convezione → poliambulatorio, officina ortopedica, parafarmacia, residenza post-acute, foresteria;**

# Rilevazione AS IS

- E' stato necessario effettuare una mappatura dei processi esistenti (rilevazione AS IS) al fine di:
  - Individuare le attività svolte, analisi delle “connessioni” “cross link” (in termini di potenziali economie nell'erogazione) ed eventuali ridondanze (potenziali diseconomie)
  - Classificare il “contributo” dei sotto processi operativi (Es. amministrazione) e processi di supporto (Es. servizi diagnostici) → processi di esternalizzazione
  - Individuare gli indicatori di KPI più idonei alla quantificazione delle performance
  - Individuare/stimare i principali driver di costo
  - Quantificare le risorse erose nel processo di erogazione della prestazione
  - Evidenziare responsabilità (collegate ai ruoli istituzionalmente assegnati) e verificarne la coerenza con le attività effettivamente svolte
  - Mappare i “flussi”, leggendoli in termini di percorso di erogazione della prestazioni, evidenziando le criticità (Es. logistici e di layout) riscontrate
  - Classificare le attività, pre e post assessment, in base alla redditività

# Progettazione TO BE

- Sono state individuate le aree critiche (progettazione TO BE) al fine di:
  - Distinguere le attività che generano valore da quelle che “distruggono” valore con particolare rilievo su eventuali recuperi di efficienza attraverso la riduzione di costi e ridondanze
  - Ri - progettare e razionalizzare il processo di erogazione di alcune prestazioni → strategiche anche se non redditive
  - Individuare potenziali aree di sviluppo strategico: *reinforcing* tra prestazioni in convezione e prestazioni in solvenza
  - Pianificare, implementare e simulare le performance di un modello di posizionamento alternativo
    - Convezione → L’Ospedale dell’Anziano
    - Solvenza → L’albero della Salute (RSA) & Hospital Seven (Poliambulatorio)

## Statement:

- Assenza di strumenti per il monitoraggio degli obiettivi che incidono sulla composizione del budget in convenzione
- Assenza di strumenti che supportino il processo decisionale nelle scelte di posizionamento dell'azienda rispetto alla redditività delle prestazioni da erogare
- Assenza di un metodo di ottimizzazione per la distribuzione delle risorse tra le differenti unità operative

# Assenza di strumenti per il monitoraggio degli obiettivi che incidono sulla composizione del budget in convenzione

- Le prestazioni erogate oltre i massimali di rimborso costituiscono il cosiddetto extra-budget che per l'azienda altro non è che una “perdita”
- Il monitoraggio in itinere, ad esempio, dell'extra-budget per ogni prestazione “erogabile” (budget per U.F. interno) da ciascuna unità funzionale costituisce uno dei problemi operativi più critici
- Monitorare simultaneamente:
  - Raggiungimento del tetto di budget (mensile)
  - Obiettivi e indicatori definiti dal Patto per la Salute
  - Obiettivi e indicatori definiti dalle ASP

# Assenza di strumenti che supportino il processo decisionale nelle scelte di posizionamento dell'azienda rispetto alla redditività delle prestazioni da erogare

Le svariate tipologie di prestazione erogate dall'azienda:

- ✓ **Non garantiscono tutte il medesimo equilibrio economico**
  - ✓ Per ciascuna di esse esiste un complesso meccanismo per la generazione di ricavi e un insieme di costi da sostenere non sempre perfettamente identificabile da parte della stessa azienda (costi overhead).
- ✓ inerzia nella transizione da una U.F. ad un'altra → rischio di “sanzioni”
- ✓ Talvolta i liberi professionisti sono guidati da meri interessi personali:
  - ✓ gestione contemporanea di più committenti/ospedali privati;
  - ✓ remunerazione basata su una percentuale del DRG → “errori” di codifica → interessi economici

# **Assenza di strumenti che supportino il processo decisionale nelle scelte di posizionamento e di monitoraggio dell'equilibrio economico/finanziario (segue)**

Introduzione di procedure informatizzate che permettano di orientare il management nel processo decisionale in maniera tale da considerare, nelle scelte da effettuare, non solo gli aspetti clinici ma, per quanto possibile, anche quelli di natura economica

*Quali sono le U.F. sostenibili?*

*Quali professionisti scegliere?*

Rimodulazione → Posizionamento → Servizi out of pocket

# Assenza di un metodo di ottimizzazione per la distribuzione delle risorse tra le differenti unità operative

La redditività e la qualità del servizio che ciascuna unità operativa afferente alla struttura eroga, dipende, oltre che dall'ottimizzazione delle prestazioni offerte, dalle risorse che alla stessa U.F. vengono attribuite e dai volumi;

L'allocazione delle risorse (suddivisione "interna" del budget per U.F.) si basa sulla raccolta di dati storici, presupponendo una certa staticità nella struttura e, soprattutto, valutando le distribuzioni precedenti senza poter disporre di misure oggettive sulla loro affidabilità

Necessario un supporto tecnologico che consenta di determinare dinamicamente il legame tra redditività, qualità del servizio offerto e risorse investite per ciascuna unità funzionale.

# Obiettivo

- analisi ed elaborazione dei dati economici relativi ai *costi* e ai *ricavi*
- analisi statistica degli *indici* riferiti alle prestazioni e agli *eventi* registrati presso la clinica,
- le *previsioni* statistiche calcolate in base agli eventi storici passati.

La grande mole di dati da trattare e il grande numero di parametri da analizzare hanno spinto verso la progettazione di un *data warehouse* e di una base di *dati multidimensionale*.

L'obiettivo è fornire all'azienda strumenti che consentano di trasformare i dati di business in **conoscenza**, permettendo al management, razionalizzando e reinterprelando i processi, di prendere decisioni che migliorino le performance dell'impresa



Autenticazione portale BI

Interrogazione dei dati

Analisi dei risultati

Decisione strategica

Profitto

# Responsabilizzazione: partecipare al processo decisionale

Alcuni Screen Shoot



# Accesso alla piattaforma

ProMana Report   Dati Analitici   Reportistica   Flussi

Aggiorna

## Menu

---



# Analisi - Assorbimento servizi dai reparti

Costi/Ricavi

Servizi/Reparti

Reparti/DRG/Servizi

Assorbimento DRG

Onere Reparti/Servizi

Diagnosi/Onere/DRG

Sale operatorie

 Assorbimento servizi dai reparti.



			Measures
Tempo	ProvenienzaServizio	RepartiServizi	● Utilizzo Servizio Perc
All Tempos	tutte le provenienze AMBULATORIO DI DIALISI	Tutti	100,00%
		Tutti	100,00%
		AMBULATORIO DI DIALISI	89,75%
		GERIATRIA	0,45%
		MAL. DISENDOCRINE E DISMETABOL	3,11%
		MEDICINA GENERALE	0,19%
		NEFROLOGIA	6,29%
		RECUPERO E RIABILITAZIONE	0,06%
		UROLOGIA	0,13%
		AMMINISTRAZIONE	Tutti
ANATOMIA ISTOLOGIA PATOLOGICA	Tutti	100,00%	
ANESTESIOLOGIA	Tutti	100,00%	

# Analisi dei costi e dei ricavi dei reparti e servizi in base ai DRG

## Analisi - Reparti/DRG/Servizi

Costi/Ricavi

Servizi/Reparti

Reparti/DRG/Servizi

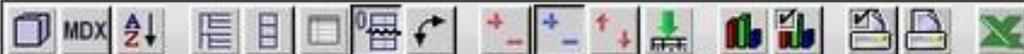
Assorbimento DRG

Onere Reparti/Servizi

Diagnosi/Onere/DRG

Sale operatorie

### Analisi Reparti/DRG/Servizi



				Measures			
Tempo	RepartiServizi	DRG	ProvenienzaServizio	● Reddittivita	● PrezzoTariffa	● CostoDiretto	● CostoIndiretto
<input type="checkbox"/> All Tempos	<input type="checkbox"/> Tutti	<input type="checkbox"/> Tutti	<input type="checkbox"/> tutte le provenienze	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€

Slicer:

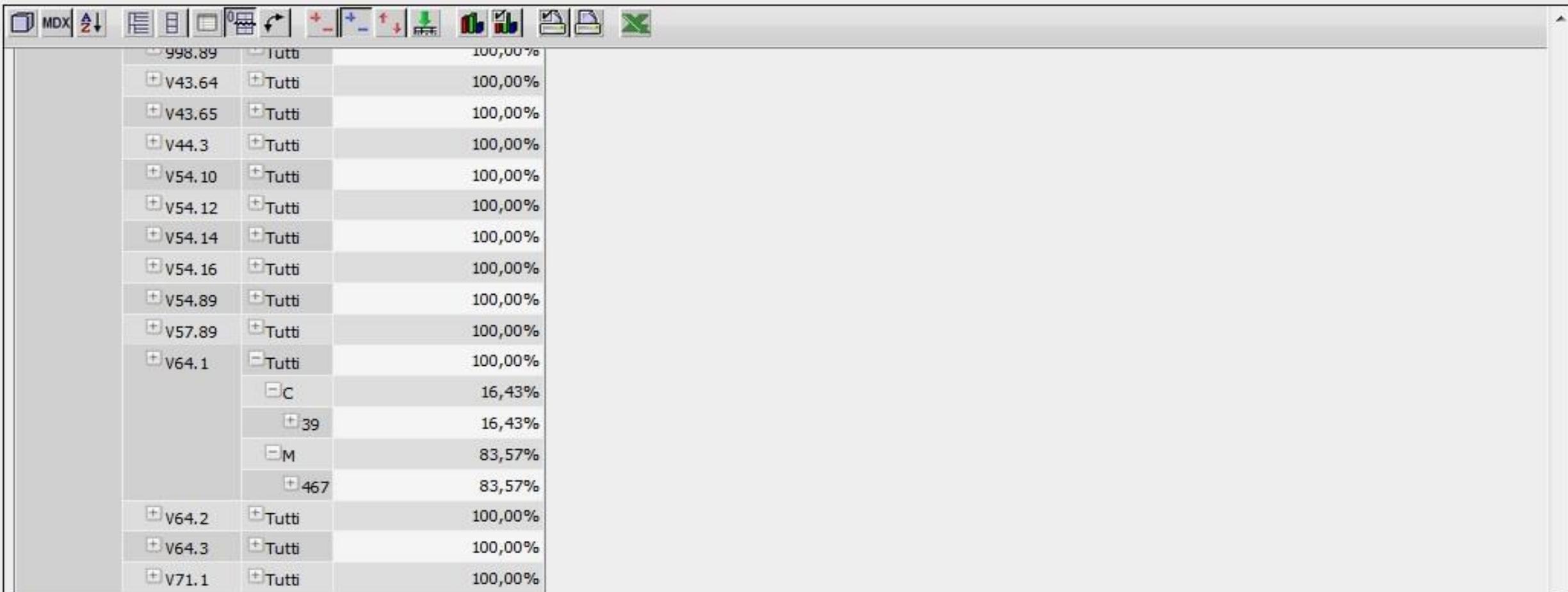
# Analisi: Reparti/DRG/Servizi

## Analisi Reparti/DRG/Servizi.

				Measures			
Tempo	RepartiServizi	DRG	ProvenienzaServizio	● Redditivita	● PrezzoTariffa	● CostoDiretto	● CostoIndiretto
All Tempos	Tutti	Tutti	tutte le provenienze	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€
2012	Tutti	Tutti	tutte le provenienze	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€
1	Tutti	Tutti	tutte le provenienze	285.346,36€	3.782.785,88€	-1.102.976,55€	-2.394.462,96€
Gennaio	Tutti	Tutti	tutte le provenienze	79.853,80€	1.168.991,97€	-349.234,23€	-739.903,94€
	AMBULATORIO DI DIALISI	Tutti	tutte le provenienze	17.001,02€	45.819,09€	-32.828,50€	4.010,43€
	AMMINISTRAZIONE	Tutti	tutte le provenienze	-5.773,75€	-125,09€	-28,00€	-5.620,66€
	ANGIOLOGIA	Tutti	tutte le provenienze	645,40€	626,40€	-350,00€	369,00€
	CARDIOLOGIA	Tutti	tutte le provenienze	-320,54€	216,16€	-584,50€	47,81€
	CHIRURGIA GENERALE	Tutti	tutte le provenienze	-17.715,00€	125.537,97€	-47.047,88€	-96.205,09€
	ECOGRAFIA	Tutti	tutte le provenienze	-98,57€	58,61€	-299,73€	142,56€
	ENDOSCOPIA DIGESTIVA	Tutti	tutte le provenienze	1.365,25€	1.490,99€	-866,73€	740,99€
	FISIOPATOLOGIA RESPIRATORIA	Tutti	tutte le provenienze	64,80€	16,80€	0,00€	48,00€
	FISIOTERAPIA E REC. RIABILIT.	Tutti	tutte le provenienze	56,13€	14,13€	0,00€	42,00€
	GERIATRIA	Tutti	tutte le provenienze	31.096,09€	232.464,90€	-62.281,32€	-139.087,49€
	LABORATORIO ANALISI	Tutti	tutte le provenienze	-283,79€	-63,84€	-178,36€	-41,58€
	MAL. DISENDOCRINE E DISMETABOL	Tutti	tutte le provenienze	20.559,83€	179.900,87€	-41.239,92€	-118.101,11€
	MEDICINA GENERALE	Tutti	tutte le provenienze	24.065,68€	194.160,48€	-49.960,31€	-120.134,49€

# Analisi “erosione” dei DRG per diagnosi

Assorbimento DRG da diagnosi.



998.89	Tutti		100,00%
V43.64	Tutti		100,00%
V43.65	Tutti		100,00%
V44.3	Tutti		100,00%
V54.10	Tutti		100,00%
V54.12	Tutti		100,00%
V54.14	Tutti		100,00%
V54.16	Tutti		100,00%
V54.89	Tutti		100,00%
V57.89	Tutti		100,00%
V64.1	Tutti		100,00%
	C		16,43%
	39		16,43%
	M		83,57%
467		83,57%	
V64.2	Tutti		100,00%
V64.3	Tutti		100,00%
V71.1	Tutti		100,00%

Slicer:

# Analisi dei costi e ricavi dei reparti e servizi considerando l'onere della prestazione ospedaliera

📊 Visione onere e reparti/servizi.

			Measures			
Tempo	Onere	RepartiServizi	● Reddittivita	● PrezzoTariffa	● CostoDiretto	● CostoIndiretto
All Tempos	Tutti	Tutti	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€
2012	Tutti	Tutti	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€
1	Tutti	Tutti	285.346,36€	3.782.785,88€	-1.102.976,55€	-2.394.462,96€
Gennaio	Tutti	Tutti	79.853,80€	1.168.991,97€	-349.234,23€	-739.903,94€
	Convenzione	Tutti	87.064,54€	1.133.341,81€	-282.019,44€	-764.257,82€
		CHIRURGIA GENERALE	-19.296,52€	129.028,23€	-46.244,15€	-102.080,60€
		GERIATRIA	33.486,43€	240.076,20€	-60.265,32€	-146.324,45€
		MAL. DISENDOCRINE E DISMETABOL	22.287,52€	185.753,55€	-38.173,92€	-125.292,11€
		MEDICINA GENERALE	27.388,58€	203.108,35€	-49.151,81€	-126.567,95€
		NEFROLOGIA	2.308,27€	36.478,54€	-9.084,31€	-25.085,96€
		OCULISTICA	-10.248,15€	70.154,04€	-18.905,73€	-61.496,46€
		ORTOPEDIA	6.912,26€	139.256,96€	-50.983,25€	-81.361,46€
		RECUPERO E RIABILITAZIONE	6.616,12€	62.067,64€	-6.379,91€	-49.071,60€
	UROLOGIA	17.610,03€	67.418,30€	-2.831,02€	-46.977,25€	

# Analisi dei costi e ricavi selezionando Diagnosi riscontrata, Onere della prestazione e DRG applicato

Diagnosi/Onere/DRG.

				Measures			
Tempo	Diagnosi	Onere	DRG	● Reddittivita	● PrezzoTariffa	● CostoDiretto	● CostoIndiretto
☑ All Tempos	☑ All Diagnosis	☑ Tutti	☑ Tutti	1.264.059,04€	15.002.959,53€	-4.212.904,33€	-9.525.996,16€
	☑ 00000	☑ Tutti	☑ Tutti	300,36€	690.246,13€	-791.222,05€	101.276,28€
	☑ 015.26	☑ Tutti	☑ Tutti	1.076,02€	9.059,67€	-2.674,32€	-5.309,32€
	☑ 023.0	☑ Tutti	☑ Tutti	395,13€	3.417,73€	-758,04€	-2.264,55€
	☑ 038.42	☑ Tutti	☑ Tutti	1.569,21€	8.660,82€	-1.412,23€	-5.679,38€
	☑ 038.9	☑ Tutti	☑ Tutti	-996,90€	12.991,32€	-5.438,42€	-8.549,80€
	☑ 053.9	☑ Tutti	☑ Tutti	240,33€	2.805,75€	-746,20€	-1.819,22€
		☑ Convenzione	☑ Tutti	240,33€	2.805,75€	-746,20€	-1.819,22€
		☑ Ricovero	☑ Tutti	240,33€	2.805,75€	-746,20€	-1.819,22€
			273 - Malattie maggiori della pelle senza CC	240,33€	2.805,75€	-746,20€	-1.819,22€
	☑ 078.19	☑ Tutti	☑ Tutti	-11,56€	134,55€	-43,67€	-102,45€
	☑ 083.9	☑ Tutti	☑ Tutti	485,91€	3.417,73€	-667,27€	-2.264,55€
	☑ 085.2	☑ Tutti	☑ Tutti	-19,06€	1.744,15€	-563,76€	-1.199,45€
	☑ 122.9	☑ Tutti	☑ Tutti	1.568,20€	4.417,60€	-632,95€	-2.216,45€
	☑ 151.0	☑ Tutti	☑ Tutti	-3.552,28€	14.357,85€	-6.770,03€	-11.140,09€
	☑ 151.2	☑ Tutti	☑ Tutti	-893,49€	14.357,95€	-4.059,50€	-11.191,94€

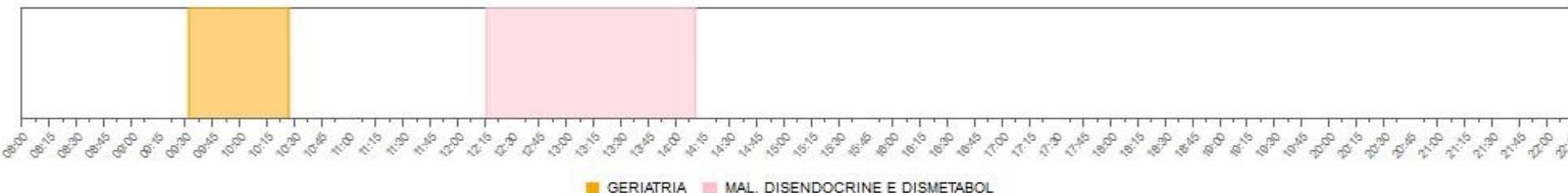
# Sale Operatorie

Obiettivo: Analisi dei costi e ricavi degli interventi effettuati

Scegli Data

Legenda: PrezzoTariffa e' la quota assegnata al DRG , CostoDiretto e CostoIndiretto sono le quote assegnate al DRG i cui costi si sono verificati in Sala Operatoria

## Sala operatoria 1



## Report Sala 1

Show  entries

Drg	Qta	Trend	Redditivita	PrezzoTariffa	CostoDiretto	CostoIndiretto
-- Drg effettuati -- GERIATRIA						
407 - Alterazioni mieloproliferative 0 neoplasie poco differenziate con interventi maggiori senza CC	1	▲	5,050.42€	5,137.74€	-87.32€	0.00€
TOTALE REPARTO	1	▲	5,050.42€	5,137.74€	-87.32€	0.00€
-- Drg effettuati -- MAL. DISENDOCRINE E DISMETABOL						
113 - Amputazione per disturbi circolatori eccetto amputazione arto superiore e dita piede	1	▲	10,537.70€	10,626.98€	-89.28€	0.00€
TOTALE REPARTO	1	▲	10,537.70€	10,626.98€	-89.28€	0.00€

Showing 1 to 6 of 6 entries

# Report analisi DRG 12: il best case

ProMana Report   Dati Analitici   **Reportistica**   Flussi

☰ Redditività DRG.

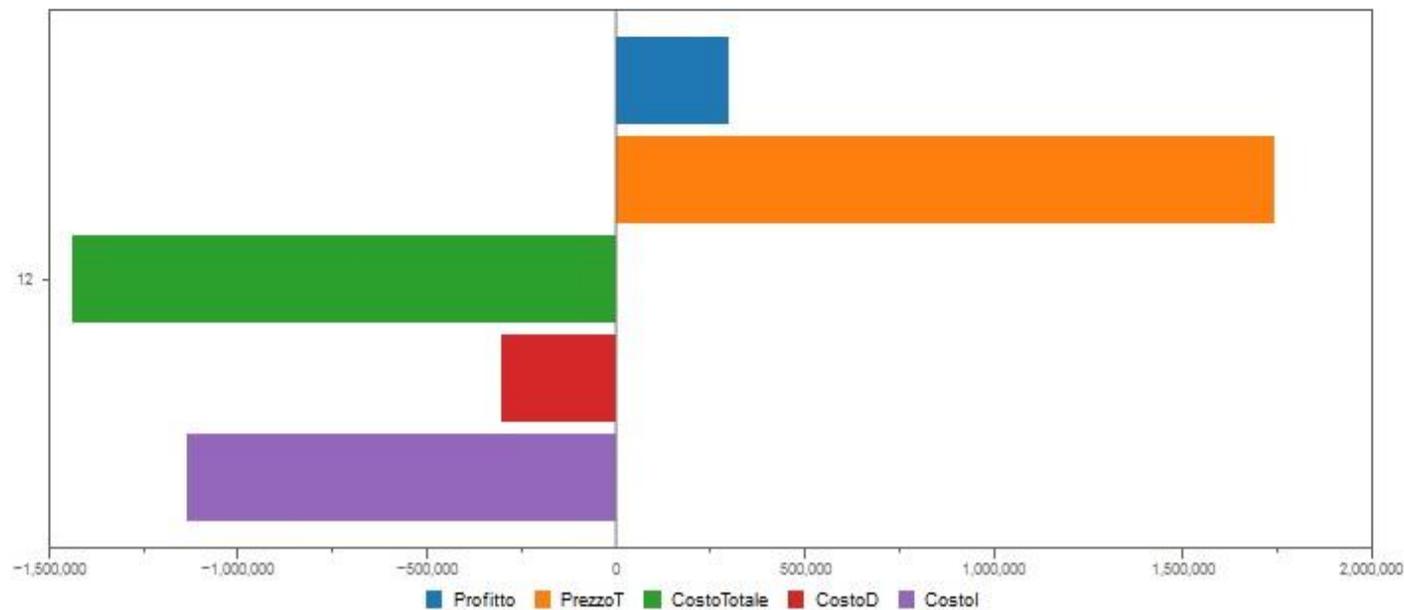
ProMana

Anno    Periodo    CodiceDRG

Export PDF

Export XLS

Redditività DRG 12 - Malattie degenerative del sistema nervoso



# Report analisi DRG 39: il worst case

☰ Redditività DRG.

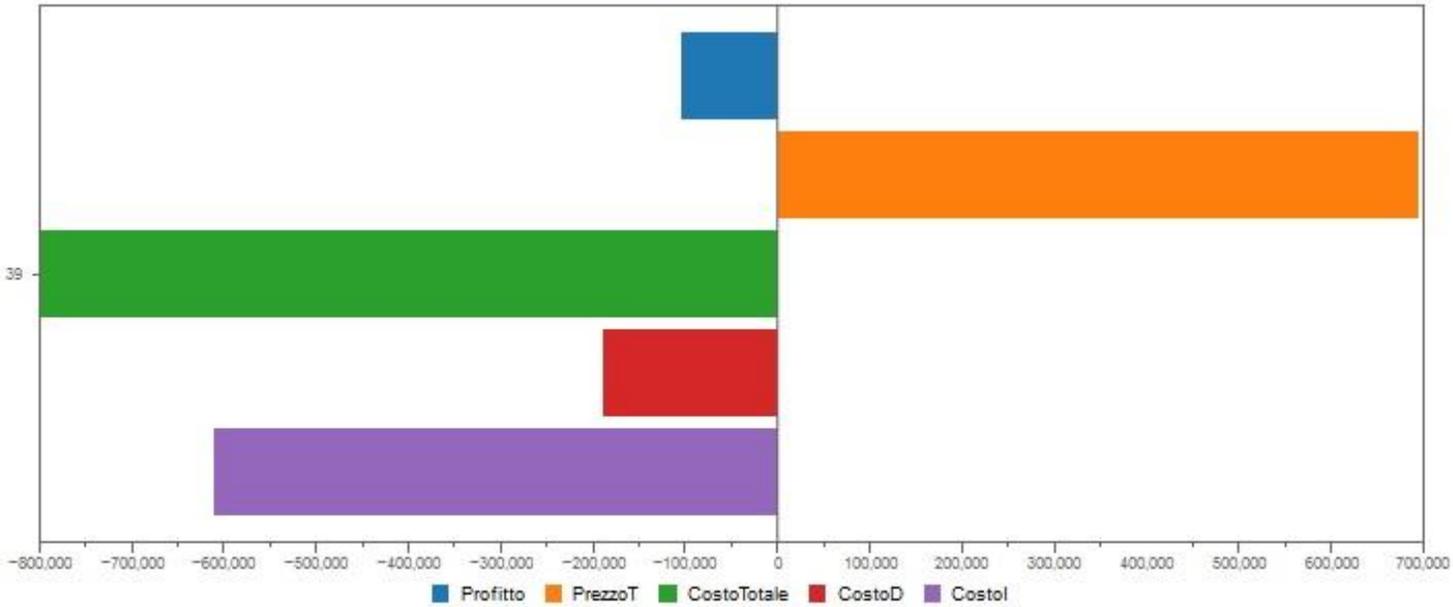
## ProMana

Anno    Periodo    CodiceDRG

Export PDF

Export XLS

Redditività DRG 39 - Interventi sui cristallino con 0 senza vitrectomia



# Report: Assorbimento dei servizi dai Reparti

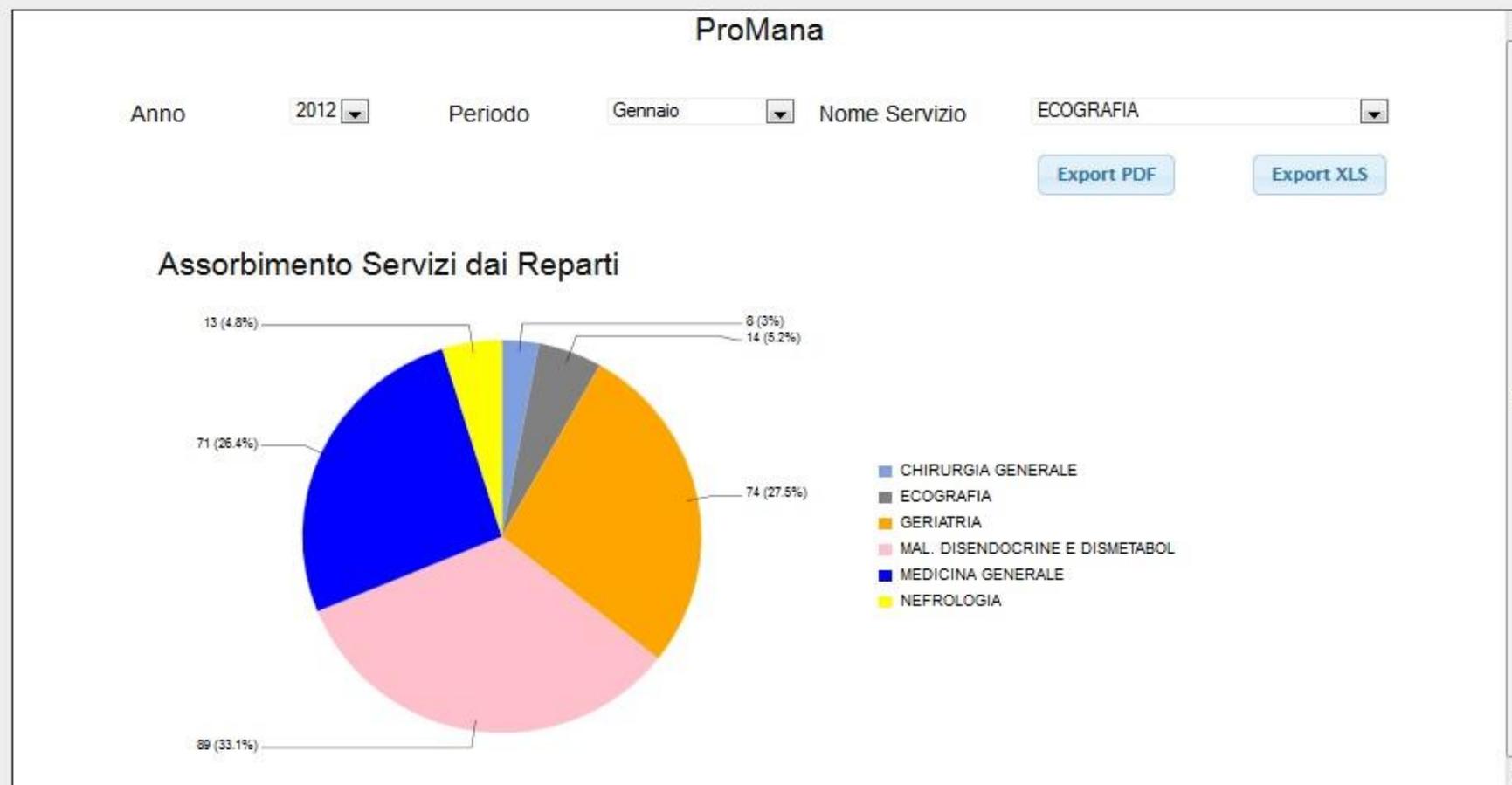
ProMana Report

Dati Analitici

Reportistica

Flussi

Assorbimento servizi dai reparti.



# Report: Utilizzo Orario Sala Operatoria

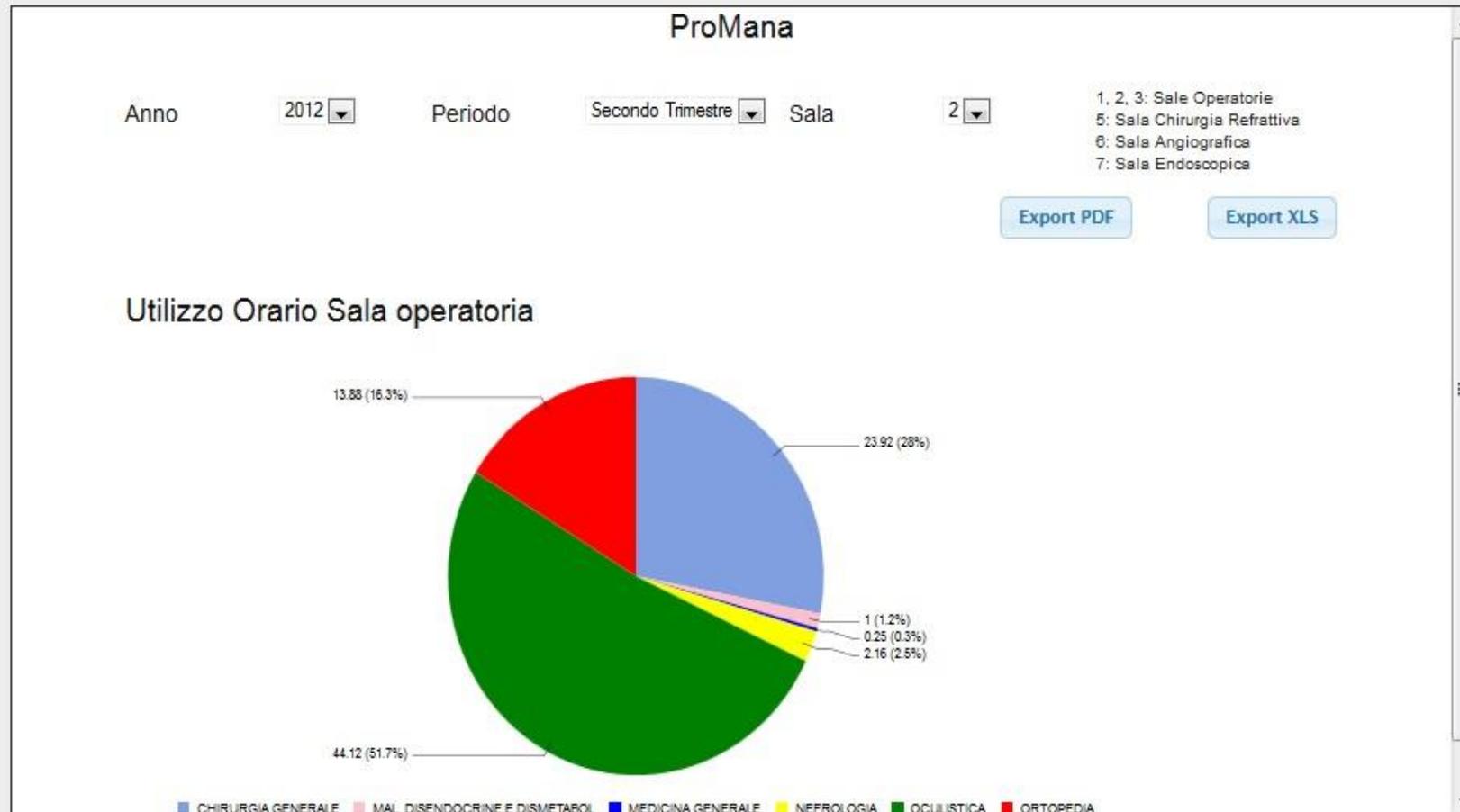
ProMana Report

Dati Analitici

Reportistica

Flussi

Utilizzo orario sala operatoria.



# Report: Frequenza di utilizzo Sala Operatoria

ProMana Report

Dati Analitici

Reportistica

Flussi

Frequenza di utilizzo sala operatoria.



## ... Segue

### *Obiettivi strategici perseguibili:*

- *Quantificazione delle risorse erose nel processo di erogazione delle singole prestazioni;*
- *Focus sulla ri-classificazione dei costi diretti ed indiretti collegati alle singole prestazioni*
- *Analisi del Case Mix → rimodulazione coerente con il posizionamento;*
- *Analisi, individuazione delle prestazioni che generano valore rispetto a quelle che distruggono valore → “Reinforcing factors”;*
- *Implementazione di un sistema evoluto di “Controllo di Gestione” che consenta di ripensare al posizionamento dell’azienda → rimodulazione delle U.F.*

# Dai Metadati al Posizionamento

Una volta compresa la redditività dei singoli DRG, rispetto alla struttura organizzativa e di costo in essere, è possibile comprendere la “tenuta” del case mix erogato dalle singole unità funzionali rispetto alla loro capacità di creare valore per l'intero sistema azienda

*Quali comportamenti adottare se viene individuata una unità funzionale con un case mix “in perdita” ?* → Passare al secondo livello di analisi ...

Una Unità Funzionale “in perdita” può comunque creare valore se si leggono ed interpretano strategicamente i potenziali link con U. F. collegate o collegabili in termini di patologia ...

Esempio:

Ortopedia → *pre-assessment* → in perdita e ad alto rischio

Riabilitazione → *pre-assessment* → basso tasso di occupazione → rischio perdite

# Dai Metadati al Posizionamento strategico

Quali comportamenti adottare se anche il secondo livello di analisi non rivela “vantaggi” in termini di creazione di valore per l’ospedale?

Esempio analisi dell’U.F. di oculistica e del suo case mix:

Worst Case → DRG 39 (Interventi cataratta)

Worst Case → Oculistica (case mix incentrato sul DRG 39)

## ... Segue

Le azioni adottate nei casi di Unità Funzionali “in perdita” che erodono valore al sistema impresa:

- ✓ Interventi sui costi diretti per ridurre il divario costi/ricavi
- ✓ Introduzione di professionisti in grado di ampliare il case mix arricchendolo di prestazioni che creano valore
- ✓ Analisi e verifica ipotesi di investimento in tecnologia
- ✓ Rimodulazione coerente con il posizionamento prescelto

Assorbimento Servizi

Redditività DRG

Redditività Reparti

Assorbimento DRG

Utilizzo SO

Frequenza utilizzo SO

☰ Redditività DRG.

# Analisi: DRG 39

ProMana

Anno

2013

Periodo

Tutti

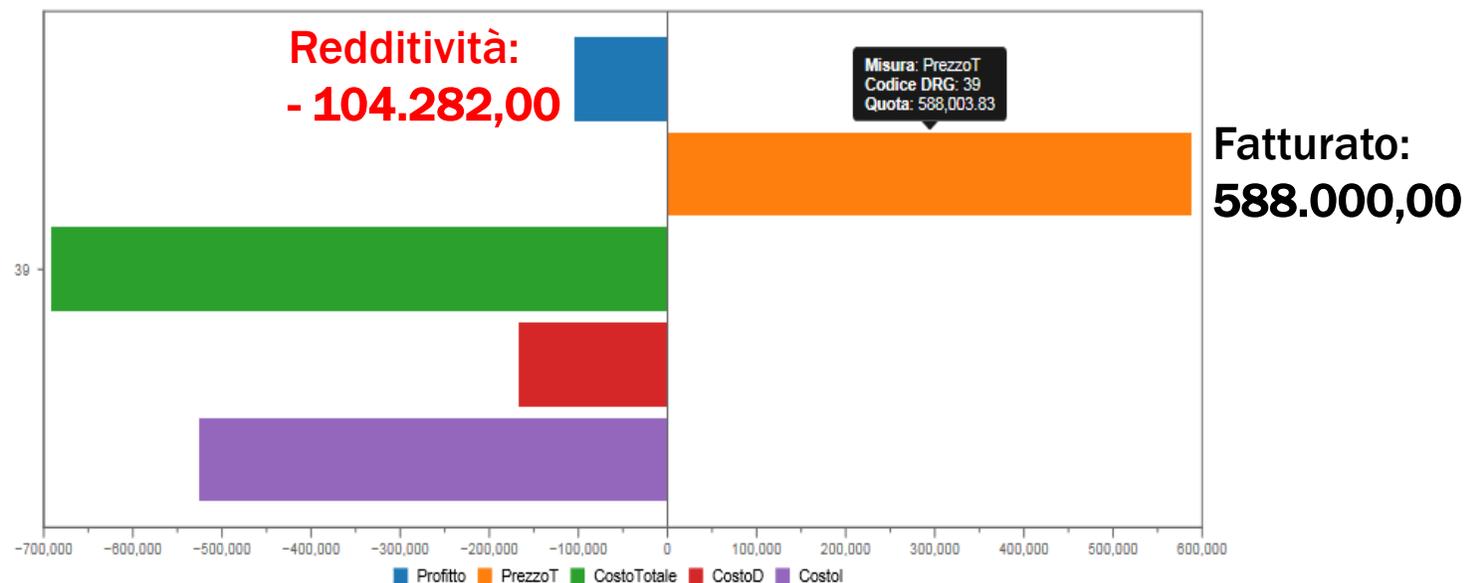
CodiceDRG

39

Export PDF

Export XLS

Redditività DRG 39 - Interventi sui cristallino con 0 senza vitrectomia



Quanto assorbe  
sul case Mix del  
reparto di  
oculistica?

Assorbimento Servizi

Redditività DRG

Redditività Reparti

Assorbimento DRG

Utilizzo SO

Frequenza utilizzo SO

☰ Redditività Reparti.

# Reparto Oculistica

ProMana

Anno

2013

Periodo

Tutti

Nome Reparto

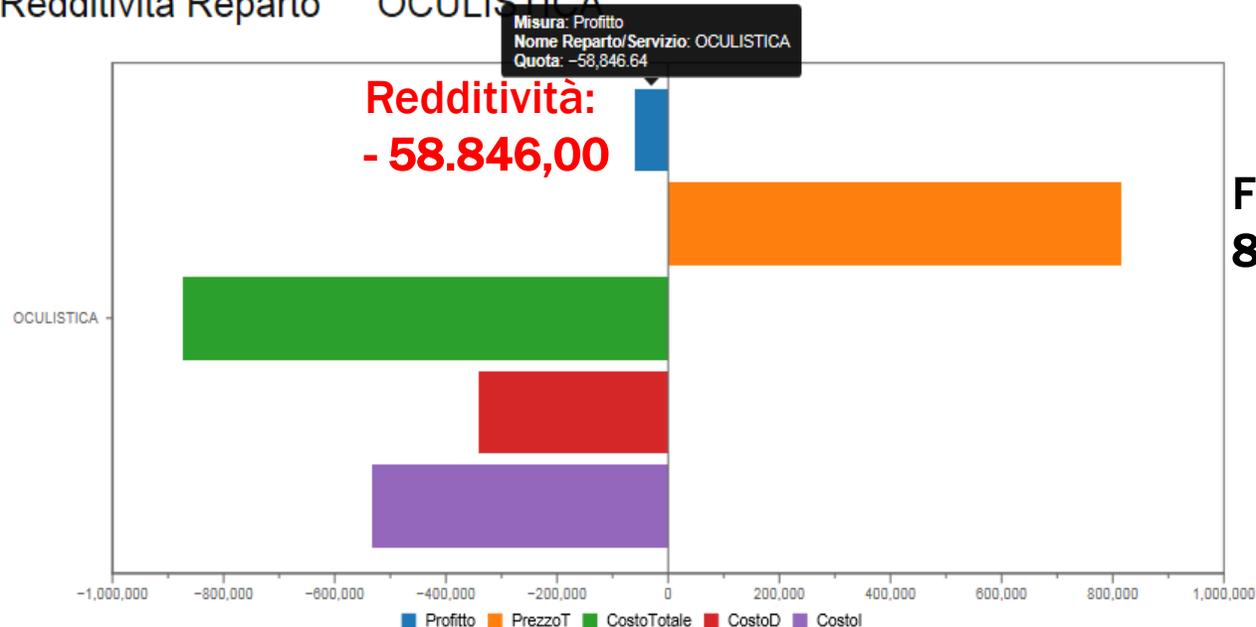
OCULISTICA

Export PDF

Export XLS

Redditività Reparto

OCULISTICA



## Post assessment:

- Interventi sul case mix → investimenti in tecnologia
- Riduzione volumi → Interventi sull'organizzazione → da tre ad una equipé (stabile)
- Solvenza → transizione chirurgia refrattiva e ambulatoriale verso Hospital Seven → potenziale rimodulazione dell'U.F.

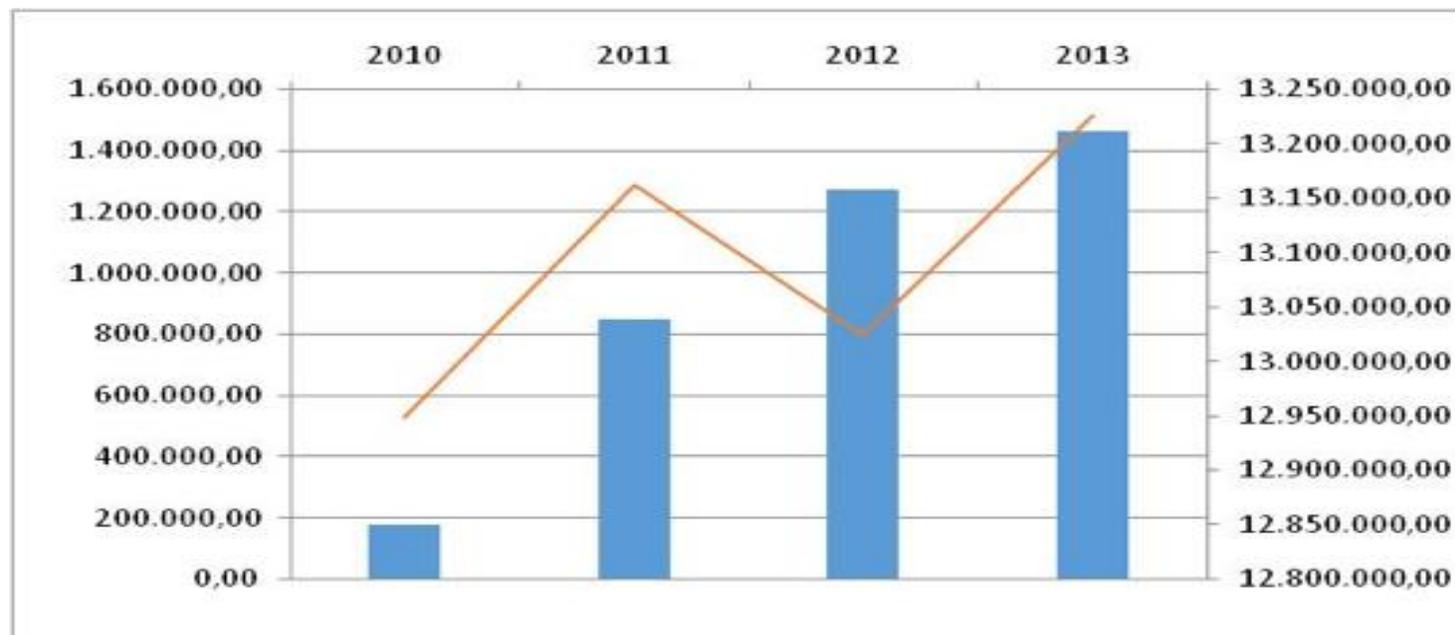
# BENCHMARK: ALCUNI DATI DI PERFORMANCE

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UTILE LORDO	689.184,00	-3.883.253,00	703.964,00	789.369,00	1.604.063,00	1.989.203,00	2.461.930,00
UTILE NETTO	261.156,00	-3.928.248,00	271.992,00	176.286,00	848.403,00	1.270.317,00	1.462.682,00
RICAVI IN CONVENZIONE	13.813.412,00	13.545.211,00	12.551.258,00	12.948.000,00	13.162.547,00	13.023.825,43	13.225.583,46
ALTRI RICAVI	1.477.266,00	1.296.195,00	1.447.352,00	1.573.478,00	1.606.643,00	1.451.282,85	1.659.098,40
IMPOSTE	433.993,00	44.995,00	426.079,00	638.238,00	755.660,00	718.886,00	999.248,00
COSTI PERSONALE	5.837.052,00	5.839.038,00	5.296.503,00	6.441.457,00	5.662.409,00	5.468.286,00	5.392.395,00
COSTO CONSULENZE	2.323.163,25	2.131.914,00	2.062.547,11	1.895.930,54	1.995.252,00	1.812.928,00	1.877.123,89
NUMERO ADDETTI	144	146	144	142	140	136	130
INTERESSI PASSIVI	686.667,00	1.359.080,00	633.273,00	511.475,00	728.206,00	630.416,00	501.957,03
DEBITI V/BANCHE	11.469.542,00	13.548.909,00	10.047.782,00	10.308.284,00	10.708.949,00	9.538.326,00	9.889.971,00

## BUDGET VS REDDITIVITA'

*Analisi dell'andamento dei ricavi in convenzione rispetto agli utili*

■ Utile netto    — Ricavi in convenzione



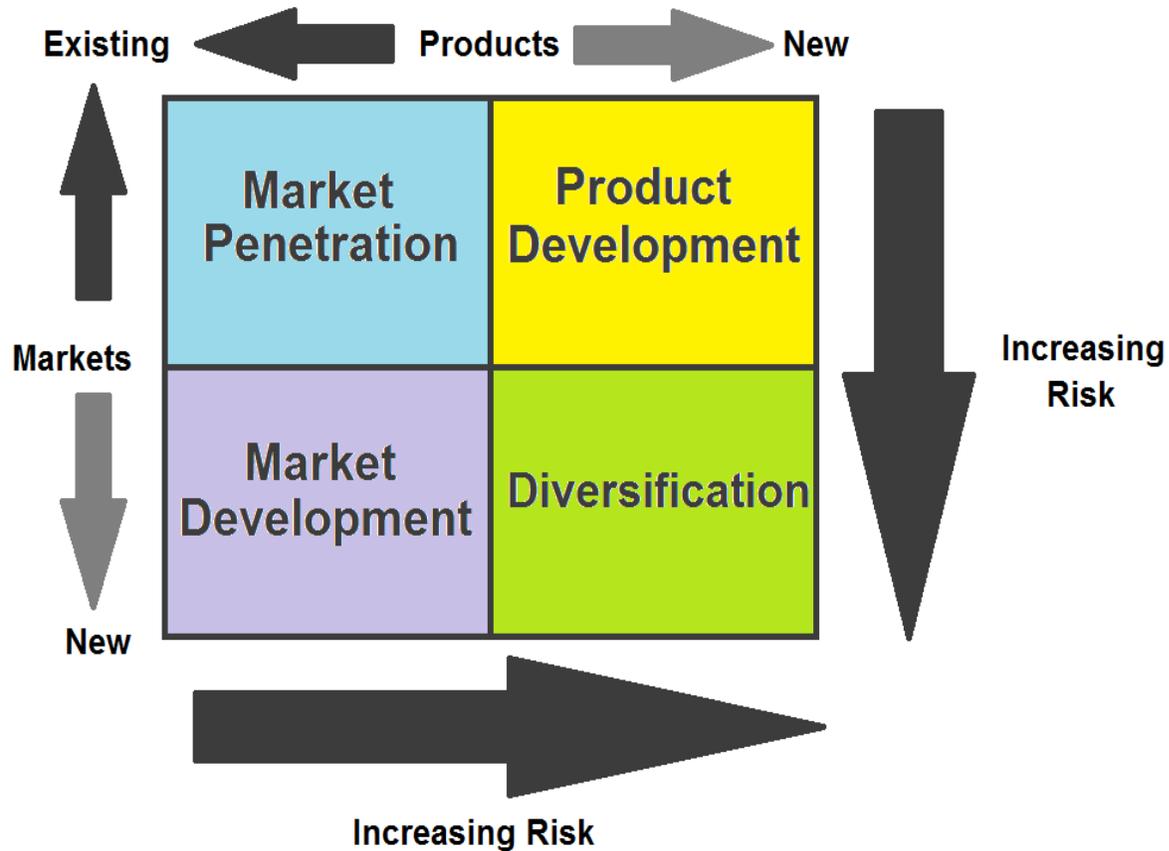
## IL PESO DELL'OUT OF POCKET

<b>Ricavi</b>	<b>Anno 2012</b>	<b>Anno 2013</b>
<i>Ricoveri in Convenzione</i>	13.023.852,00	13.225.583,00
<i>Servizi alberghieri</i>	409.906,00	420.230,00
<i>Dialisi in convenzione</i>	529.278,00	630.869,00
<i>Analisi e visite</i>	476.572,00	488.331,00
<i>Altri ricavi</i>	35.500,00	119.669,00
<b>Totale</b>	<b>14.475.108,00</b>	<b>14.884.682,00</b>

Il budget 2013 in convezione da contratto è di **12.770.000,00**

I ricavi in "solvenza" pura → 8% sul fatturato in convenzione

# La matrice di Ansoff: Mercati e prodotti



Le linee strategiche di posizionamento sono state individuate attraverso l'analisi della dimensione del mercato/cliente (esistente e nuovo) con quella del prodotto servizio

# Il Posizionamento

- L'ospedale convenzionato → orientato alla cura del paziente anziano (area medica) → “Market penetration”
- Lo sviluppo della solvenza a valle delle prestazioni rese in convenzione (coerenza tra posizionamento SSN e potenziali prestazioni out of pocket) → “Market development”
- Erogazioni delle prestazioni in solvenza in una struttura logisticamente distinta, ma adiacente → “Product development”

# Composizione delle ASA



Le Aree Strategiche d'affari, intese come unità di sintesi e responsabilità reddituale, sono state parzialmente integrate, avendo esigenze di conduzione strategica differenziata

# Composizione delle ASA: nel tempo...

- Le Aree Strategiche d'affari:
- Area in convenzione (unica post fusione)
  - Area in solvenza
  - Integrazione con il Pubblico



# Le aree e la distribuzione dei servizi



Parcheggio Scoperto: 886 Mq  
Area a verde: 631 Mq

Miglioramento dei servizi per il personale interno

Area Parcheggio Coperto: 1465 Mq

Miglioramento dei servizi per i degenti in convenzione

Area Verde: 1060 Mq

Parcheggio scoperto: 706 Mq

Servizi esclusivi dedicati ai clienti out of pocket

L'edificio dedito esclusivamente all'erogazione di servizi out of pocket

Neo acquisto (2021) dedito al potenziamento dei servizi out of pocket

L'edificio dedito principalmente all'erogazione di servizi in convenzione

Separazione percorsi tra clienti in convenzione e solventi

# La necessità di elevare pesi e volumi

Le risposte del piano strategico:

- ✓ Rimodulazione delle U.F. esistenti
- ✓ Orientamento del Case Mix
- ✓ Acquisizione → incorporazione di una struttura convenzionata con 42 posti letto (28 - Geriatria; 14 - Lungodegenza)
- ✓ Acquisizione di ambulatori di diagnostica da integrare

# L'acquisizione: M&A & Integrabilità

UNITA' FUNZIONALI - CCMC		UNITA' FUNZIONALI - VF	
GERIATRIA	24	GERIATRIA	28
MED. INTERNA	20		
ENDO	27		
CHIRURGIA GENERALE	18		
UROLOGIA	10		
NEFROLOGIA	10		
OCULISTICA	5		
ORTOPEDIA	12		
<b>Totale acuti</b>	<b>126</b>	<b>Totale acuti</b>	<b>28</b>
RIABILITAZIONE	9	LUNGODEGENZA	14
Day hospital riab	3		
Day hospital/surgery	12		
<b>Totale posti letto</b>	<b>150</b>	<b>Totale posti letto</b>	<b>42</b>



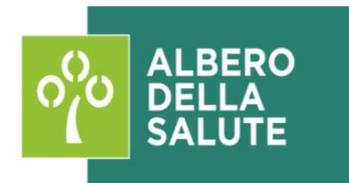
	CCMC	VF
Area Medica	GERIATRIA	GERIATRIA
	NEFROLOGIA	
	MED. INTERNA	
	ENDO	
Area Chirurgica	CHIRURGIA GENERALE	
	UROLOGIA	
	OCULISTICA	
	ORTOPEDIA	
Day Hospital - Acuti	Indistinto	
Post Acutiae	RIABILITAZIONE	LUNGODEGENZA
Day Hospital - Post Acutiae	RIABILITAZIONE	

# Articolazione Posti Letto percentuale per comparto

	<i>Post-accorpamento</i>	
Area Medica	100	52,08%
Area Chirurgica	54	28,13%
Day Hospital - Acuti	12	6,25%
Post Acutiae	23	11,98%
Day Hospital - Post Acutiae	3	1,56%
<b>Totale</b>	<b>192</b>	<b>100,00%</b>

Tre progetti, un solo obiettivo: la vostra salute

## Le prestazioni in solvenza



- **Hospital Seven (Poliambulatorio):**
  - N. 8 Ambulatori → 16 specialità
  - Area dedicata alla Chirurgia Ambulatoriale;
  - Area dedicata alla Chirurgia Refrattiva;
  - Area dedicata alla medicina estetica
- **Albero della Salute**
  - 25 posti letto pazienti post acuti (normativamente riconosciuta come casa di riposto)
  - Foresteria → in ristrutturazione
  - Parafarmacia → Tamponi COVID - 19

Tre progetti, un solo obiettivo: la vostra salute



## Il Posizionamento:

- L'ospedale convenzionato → orientato alla cura del paziente anziano (area medica)
- Lo sviluppo della solvenza a valle delle prestazioni rese in convenzione (coerenza tra posizionamento SSN e potenziali prestazioni out of pocket) →
  - H7 (poliambulatorio)
  - AdS (Residenza anziani)
- Erogazioni delle prestazioni in solvenza in una struttura logisticamente distinta, ma adiacente

# La crescita post - assessment

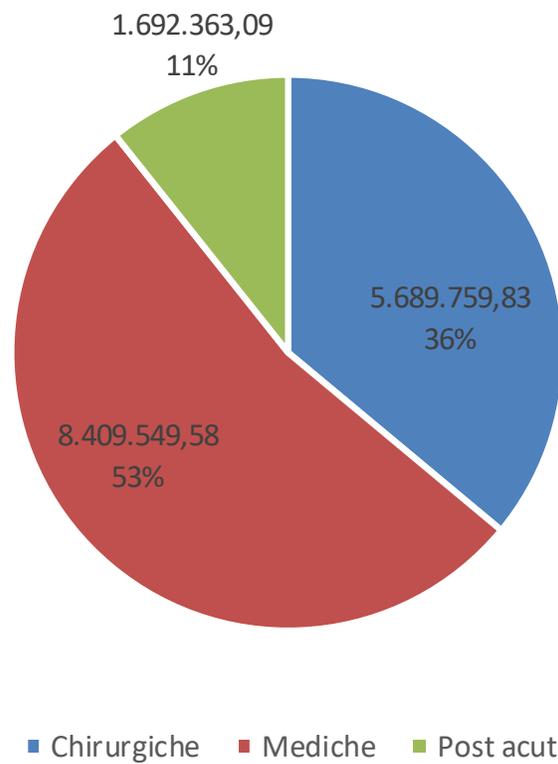


	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
UTILE LORDO	2.461.930,00	1.793.742,00	1.280.909,00	2.310.027,00	2.348.609,00	2.927.907,00	<b>3.005.464,00</b>
UTILE NETTO	1.462.682,00	1.017.547,00	685.700,00	1.412.307,00	1.492.295,00	1.988.435,00	<b>2.163.637,53</b>
RICAVI IN CONVENZIONE	13.225.583,46	13.104.650,00	15.399.850,00	15.382.996,00	16.067.281,90	16.182.332,30	<b>16.200.060,76</b>
IMPOSTE	999.248,00	776.195,00	705.786,00	897.720,00	856.314,00	939.472,00	<b>841.826,00</b>
COSTI PERSONALE	5.392.395,00	5.314.633,00	6.323.415,00	6.194.167,00	5.863.360,00	5.855.085,00	<b>5.956.486,00</b>
COSTO CONSULENZE	1.877.123,89	1.745.578,00	1.952.015,00	1.920.796,00	2.021.520,00	1.947.718,26	<b>1.766.107,00</b>
NUMERO ADDETTI	130	130	159	154	131	144	<b>141</b>
INTERESSI PASSIVI	501.957,03	530.629,00	293.626,00	136.072,00	239.665,00	102.401,68	<b>92.090,00</b>
DEBITI V/BANCHE	9.889.971,00	14.601.482,00	13.014.935,00	11.370.067,00	10.606.651,00	9.248.682,00	<b>7.657.614,00</b>

<b>Ricavi</b>	<b>Anno 2013</b>	<b>Anno 2014</b>	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
<i>Ricoveri in Convenzione</i>	13.225.583,00	13.104.650,00	15.399.850,00	15.382.996,00	15.377.842,90	15.376.369,82	15.377.078,25
<i>Servizi alberghieri</i>	420.230,00	385.148,00	377.454,00	430.799,00	482.901,00	475.515,81	445.694,44
<i>Dialisi in convenzione</i>	630.869,00	625.877,00	579.129,00	527.998,00	584.122,00	657.271,23	646.404,43
<i>Diagnostica per immagini</i>	0,00	0,00	0,00	35.576,00	105.317,00	148.691,25	176.578,08
<i>Analisi e visite</i>	488.331,00	417.663,00	421.150,00	386.337,00	401.379,00	474.277,00	339.779,56
<i>Altri ricavi</i>	119.669,00	125.268,00	373.478,00	231.134,00	197.821,00	852.464,89	1.715.440,55
<b>Totale</b>	<b>14.884.682,00</b>	<b>14.658.606,00</b>	<b>17.151.061,00</b>	<b>16.994.840,00</b>	<b>17.149.382,90</b>	<b>17.984.590,00</b>	<b>18.700.975,31</b>

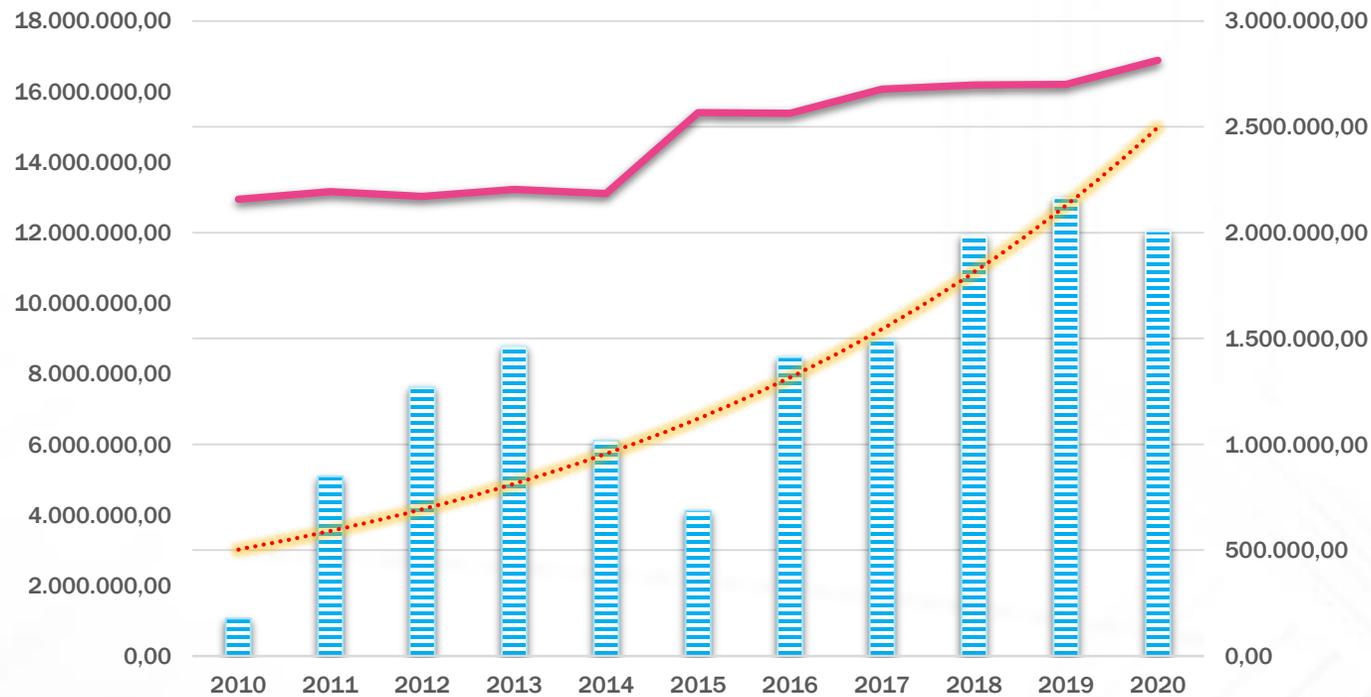
## L'attuale posizionamento:

Centri di Ricavo

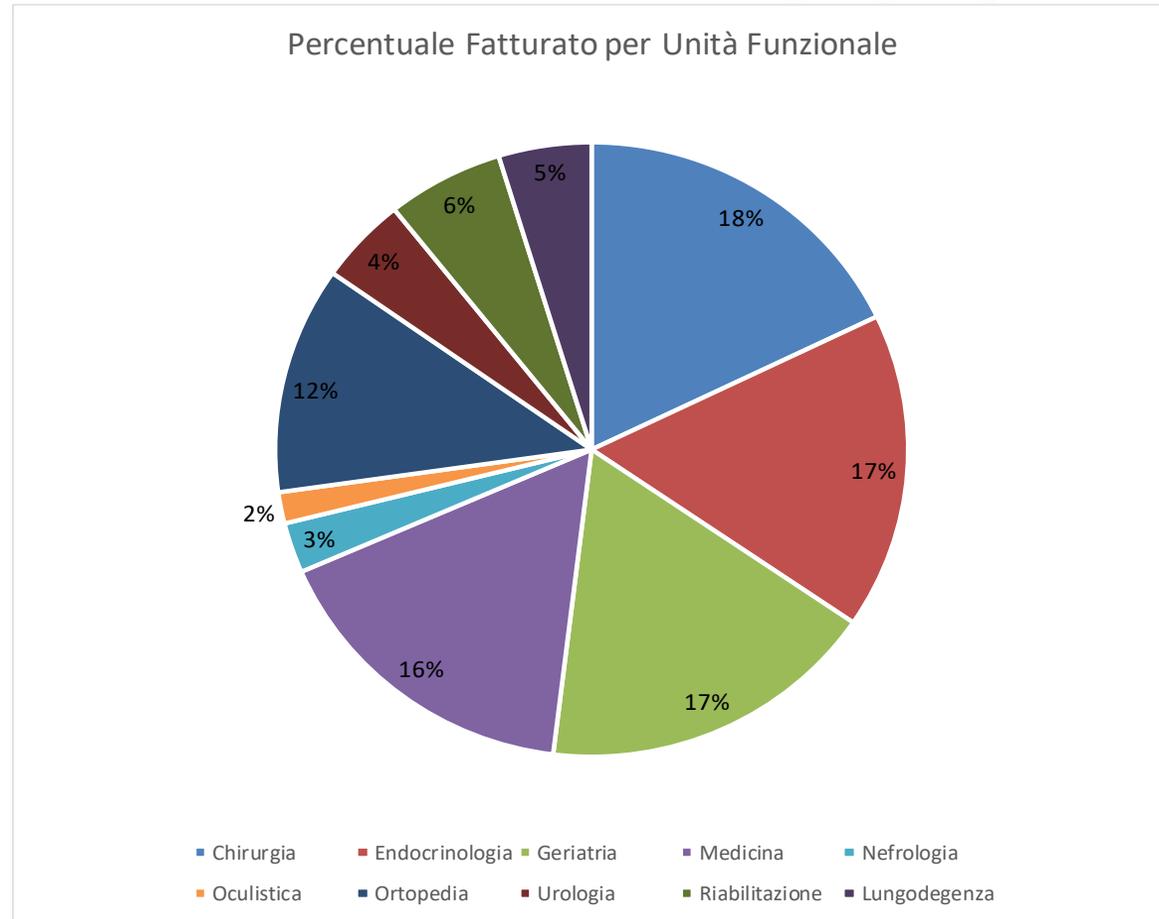


	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Utile netto</b>	176.286,00	848.403,00	1.270.317,00	1.462.682,00	1.017.547,00	685.700,00	1.412.307,00	1.492.295,00	1.988.435,00	2.163.637,53	2.007.528,00
<b>Ricavi in convenzione</b>	12.948.000,00	13.162.547,00	13.023.825,43	13.225.583,46	13.104.650,00	15.399.850,00	15.382.996,00	16.067.281,90	16.182.332,30	16.200.060,76	16.882.215,00

**Utile netto Vs Ricavi in convenzione**



<b>Branca</b>	<b>Fatturato</b>
Chirurgia	2.822.642,47
Endocrinologia	2.628.505,46
Geriatría	2.751.748,86
Medicina	2.611.922,18
Nefrologia	417.373,08
Oculistica	259.875,90
Ortopedia	1.890.065,03
Urologia	717.176,43
Riabilitazione	942.506,29
Lungodegenza	749.856,80
<b>Totale</b>	<b>15.791.672,50</b>

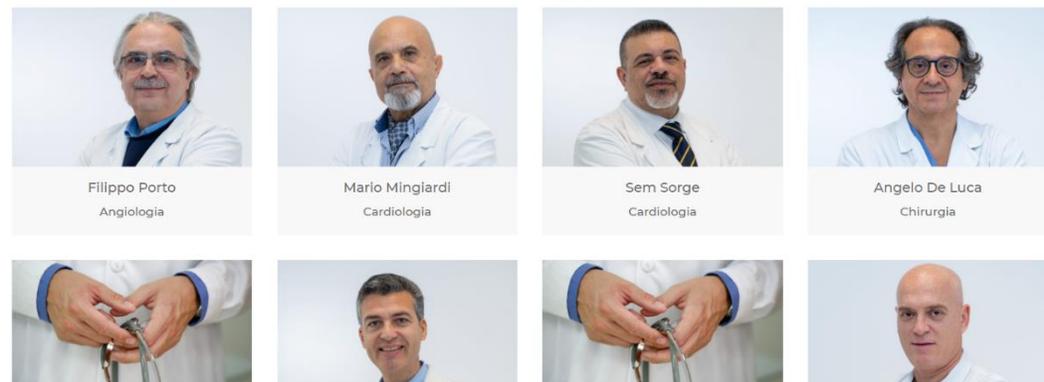




Visita Master a 140€



Visita Standard 70€



HOSPITAL SEVEN

# RITROVA IL TUO BENESSERE

Il nostro team di specialisti sempre al tuo fianco

1
2
3
4

### AMBULATORI

Visita la nostra pagina dedicata agli ambulatori divisi per specialità

[SCOPRI DI PIU' →](#)

### EQUIPE MEDICA

Scopri la nostra equipe di medici specializzati nel settore.

[SCOPRI DI PIU' →](#)

### PRENOTA ON-LINE

Visite specialistiche a partire da 70€.

[SCOPRI DI PIU' →](#)



## LA NOSTRA MISSION

La nostra mission è seguirvi con passione, e offrire ai pazienti un servizio di cura completo, efficiente e di qualità, con l'abbattimento delle tempistiche di prenotazione. Oggi, siamo lieti di accogliere i nostri pazienti in un centro all'avanguardia, che promette di essere più di un normale poliambulatorio, capace di garantire controlli rapidi e simultanei, combinando in modo efficiente diagnostica pesante e leggera. Siamo in grado di offrirvi prontamente ogni tipo di servizio ed esame diagnostico, inserendo 11 specializzazioni mediche e sanitarie al suo interno.



Angiologia

Cardiologia

Chirurgia

Endocrinologia

Esami Diagnostici

Geriatria

Ginecologia

Medicina

Medicina del lavoro

Neurologia

Oculistica

Odontoiatria

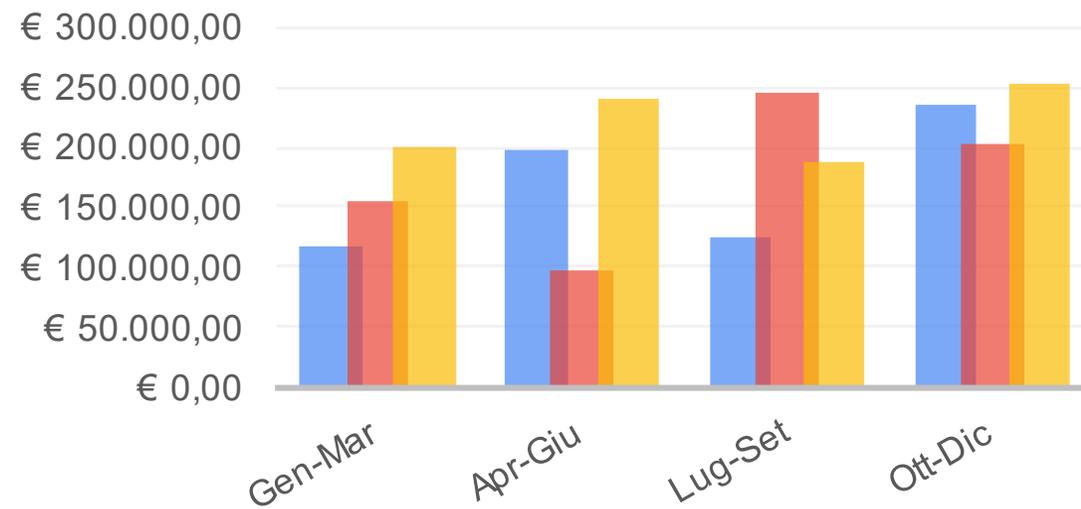
Ortopedia

Pneumologia

Urologia

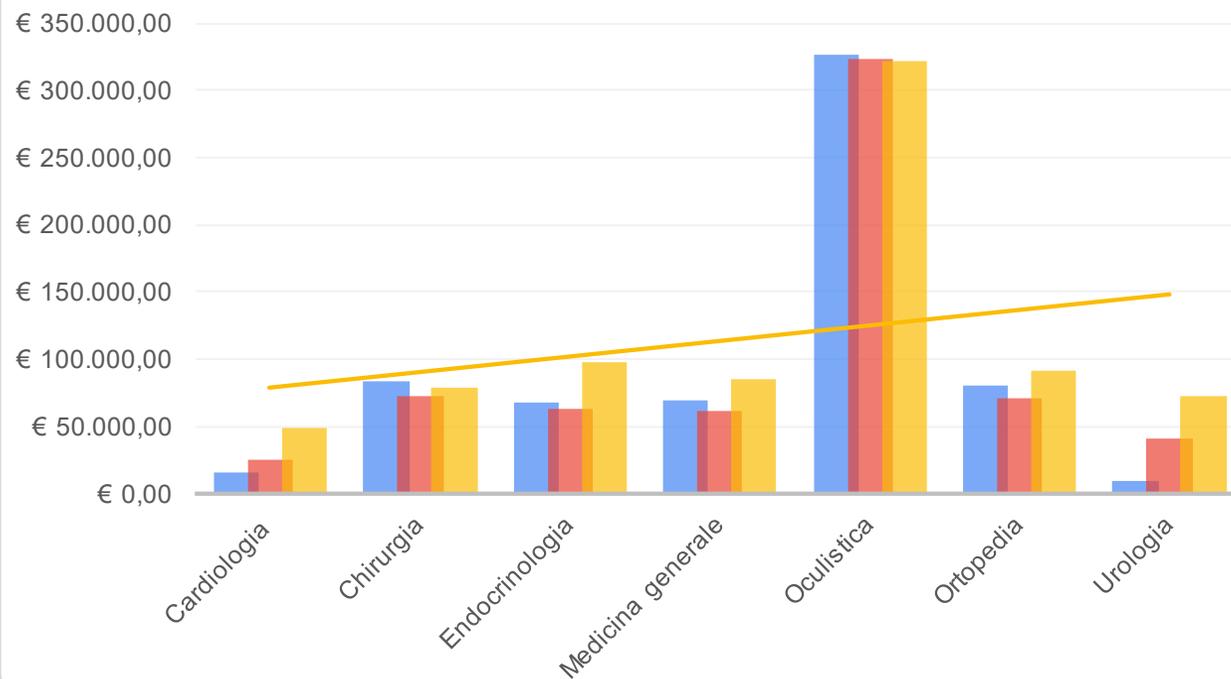


## Fatturato per trimestre



	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
Gen-Mar	€ 118.168,00	€ 155.898,00	€ 200.184,00
Apr-Giu	€ 196.597,00	€ 97.493,00	€ 240.803,00
Lug-Set	€ 125.586,00	€ 246.506,00	€ 187.277,00
Ott-Dic	€ 236.059,00	€ 201.465,00	€ 252.257,08
<b>Totale</b>	<b>€ 676.410,00</b>	<b>€ 701.362,00</b>	<b>€ 880.521,08</b>

N° di prestazioni per specializzazione

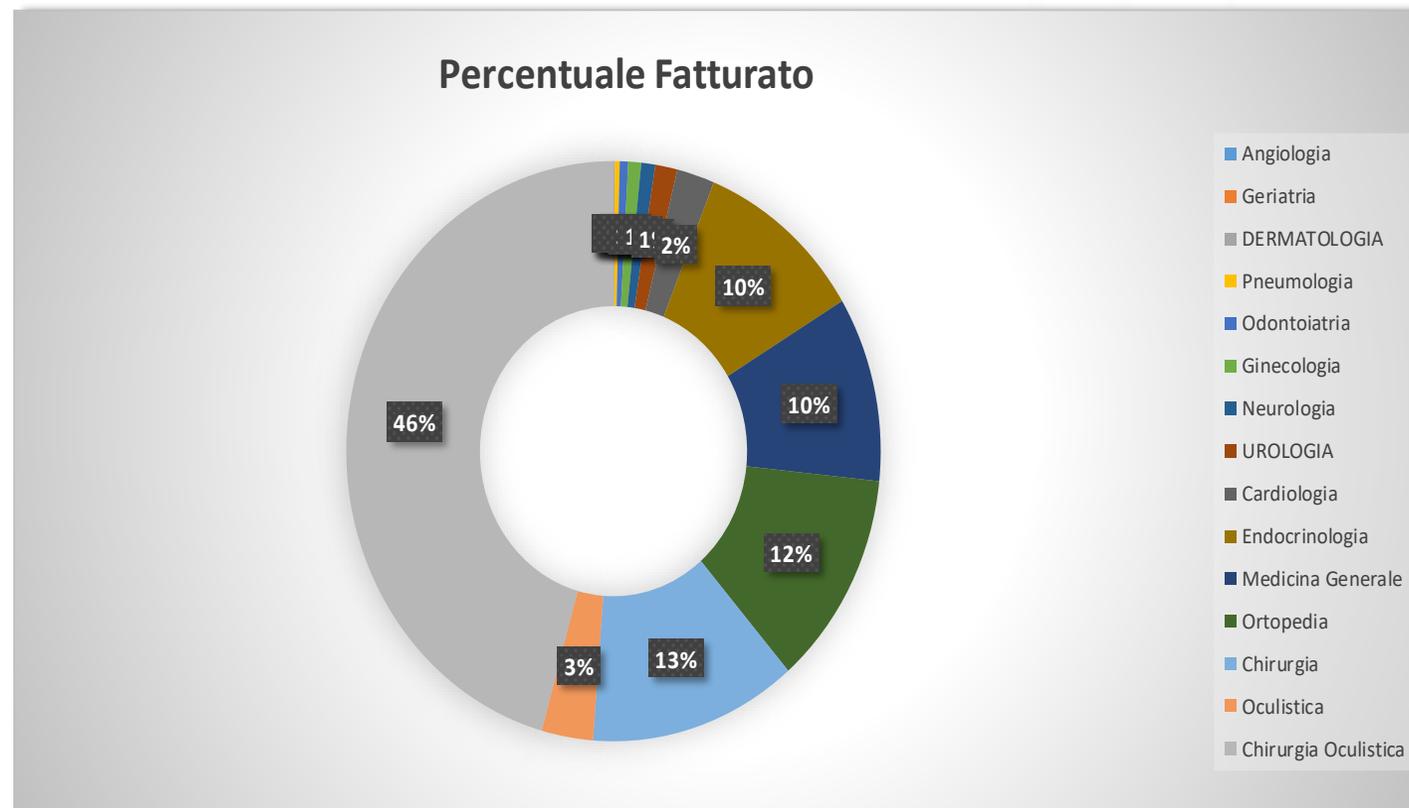


**LISTE D'ATTESA**

Specialità	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
Cardiologia	165	261	477
Chirurgia	1086	894	1061
Endocrinologia	859	796	1157
Medicina generale	506	441	622
Oculistica	508	362	346
Ortopedia	821	705	898
Urologia	83	463	809

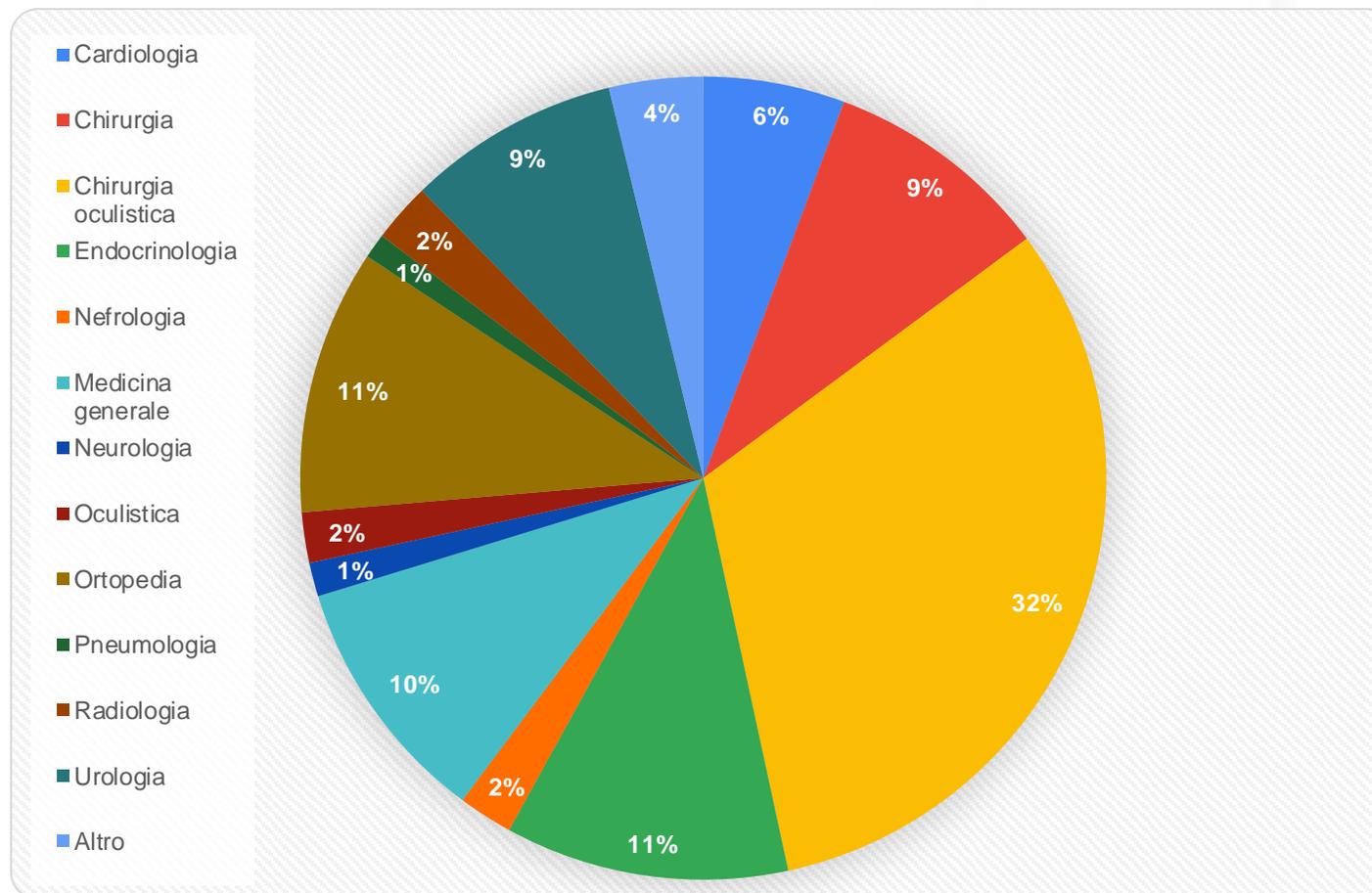
# Distribuzione per branca '19

Branca	Fatturato
Angiologia	120,00
Geriatra	140,00
DERMATOLOGIA	280,00
Pneumologia	1.960,00
Odontoiatria	3.400,00
Ginecologia	5.220,00
Neurologia	5.665,00
UROLOGIA	8.950,00
Cardiologia	15.260,00
Endocrinologia	68.350,00
Medicina Generale	69.030,00
Ortopedia	80.350,00
Chirurgia	84.095,00
Oculistica	20.790,00
Chirurgia Oculistica	305.636,00
<b>Totale</b>	<b>669.246,00</b>



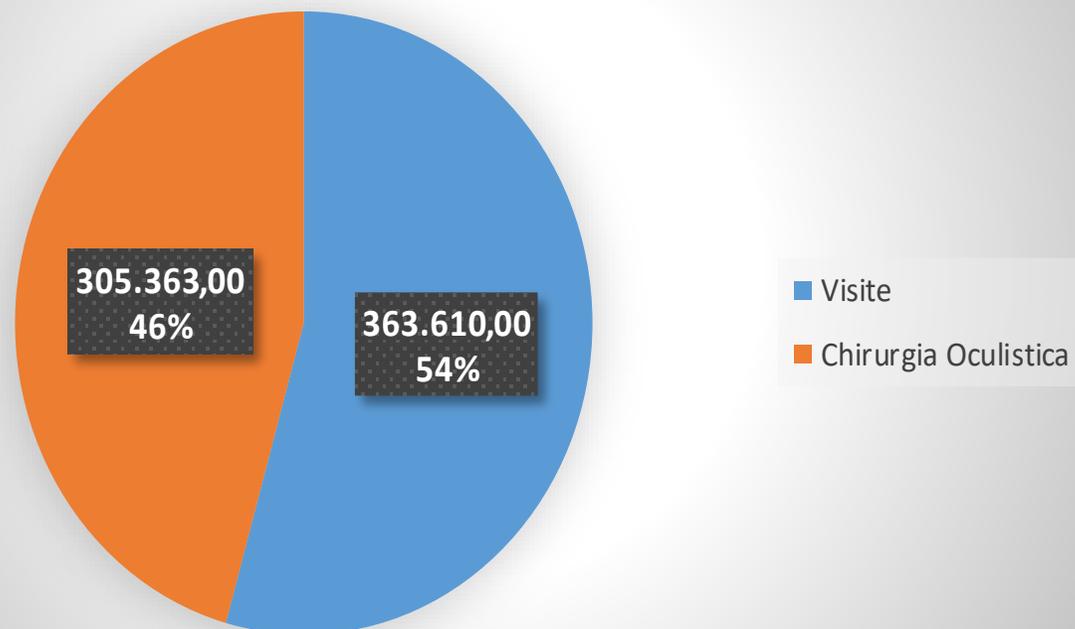
# Distribuzione fatturato per branca '21

2021		
Specializzazione	N° prestazioni	Fatturato
Cardiologia	477	€ 48.343,00
Chirurgia	1061	€ 77.880,00
Chirurgia oculistica	103	€ 270.459,00
Endocrinologia	1157	€ 96.865,00
Nefrologia	183	€ 18.650,00
Medicina generale	622	€ 85.550,00
Neurologia	97	€ 11.620,00
Oculistica	221	€ 17.260,00
Ortopedia	828	€ 90.800,00
Pneumologia	104	€ 8.510,00
Radiologia	195	€ 20.340,00
Urologia	809	€ 72.580,00
Altro	346	€ 32.060,00



# Visite Vs Chirurgia 2020

## Percentuale fatturato

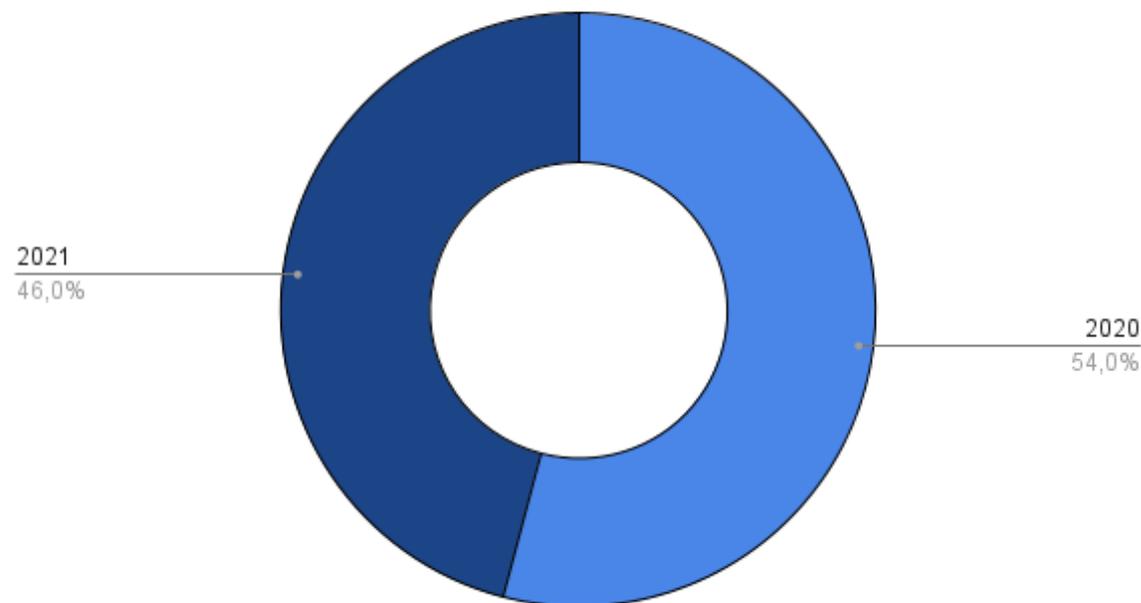


# Oculistica 2020 Vs 2021



Fatturato Hospital Seven			
Fatturato	€ 701.362,00	Fatturato	€ 880.521,00
Oculistica			
2020		2021	
Fatturato	€ 333.035,00	Fatturato	€ 287.719,00
Visite		Visite	
n°	Incassi	n°	Incassi
223	€ 15.000,00	221	€ 17.260,00
Interventi		Interventi	
n°	Incassi	n°	Incassi
121	€ 270.635,00	75	€ 201.209,00
Laser		Laser	
n°	Incassi	n°	Incassi
25	€ 47.400,00	28	€ 69.250,00

Chirurgia oculistica 2020 vs 2021



# «Misure anti-Covid»



AMBULATORI ▾ EQUIPE CONTATTI PRENOTA ON-LINE ▾ LE NOSTRE CONVENZIONI FAQ

## IL TUO MEDICO A DISTANZA DI UN CLICK

[PRENOTA LA TUA VISITA ONLINE](#)

### AMBULATORI

Visita la nostra pagina dedicata agli ambulatori divisi per specialità

[SCOPRI DI PIU' →](#)

### EQUIPE MEDICA

Scopri la nostra equipe di medici specializzati nel settore.

[SCOPRI DI PIU' →](#)

### PRENOTA ON-LINE

Visite specialistiche a partire da 70€,

[SCOPRI DI PIU' →](#)

## DIAGNOSTICA PER IMMAGINI

Nuove tecnologie e tempi brevi di prenotazione

RADIOLOGIA DIGITALE MULTIDISTRETTUALE  
RADIOLOGIA ODONTOIATRICA  
MAMMOGRAFIA DIGITALE 3D CON TOMOSINTESI  
RISONANZA MAGNETICA AD ALTO CAMPO (1,5TESLA)  
TAC MULTISLICE  
ECOGRAFIA MULTIDISCIPLINARE



## IL TUO MEDICO A DISTANZA DI UN CLICK

PRENOTA IL TUO CONSULTO ONLINE

[www.hospital7.it](http://www.hospital7.it)

Visto il protarsi dell'emergenza Covid19,  
il servizio sarà gratuito fino al 15 Ottobre

Direttore tecnico dott. Paolo Cutello



Per info tel. +39 095 3420099  
H7 - VIA BATTELLO, 46 CATANIA

**Il paziente sempre al CENTRO**



ALBERO  
DELLA  
SALUTE

[HOME](#)

[LA STRUTTURA](#)

[SERVIZI ASSISTENZIALI](#)

[LABORATORI](#)

[NEWS](#)

[CONTATTI](#)

# L'assistenza di cui puoi **FIDARTI**

Rispetto per la Persona e ascolto delle singole esigenze: un team di Professionisti sempre al tuo fianco

[SCOPRI DI PIÙ](#)



## Assistenza Medica

Durante il giorno è presente un medico, al fine di garantire la cura attraverso visite periodiche e la valutazione dei bisogni sanitari ed assistenziali degli ospiti.

[SCOPRI DI PIÙ](#)



## Assistenza alla persona

Ha come obiettivo generale il mantenimento ed il recupero delle capacità della persona ad assolvere alle funzioni primarie della vita quotidiana.

[SCOPRI DI PIÙ](#)



## Interventi riabilitativi

Sono effettuati da fisioterapisti con comprovata esperienza che agisce sotto il diretto controllo e supervisione del medico fisiatra direttamente in camera.

[SCOPRI DI PIÙ](#)

**La Struttura** si sviluppa su due piani.

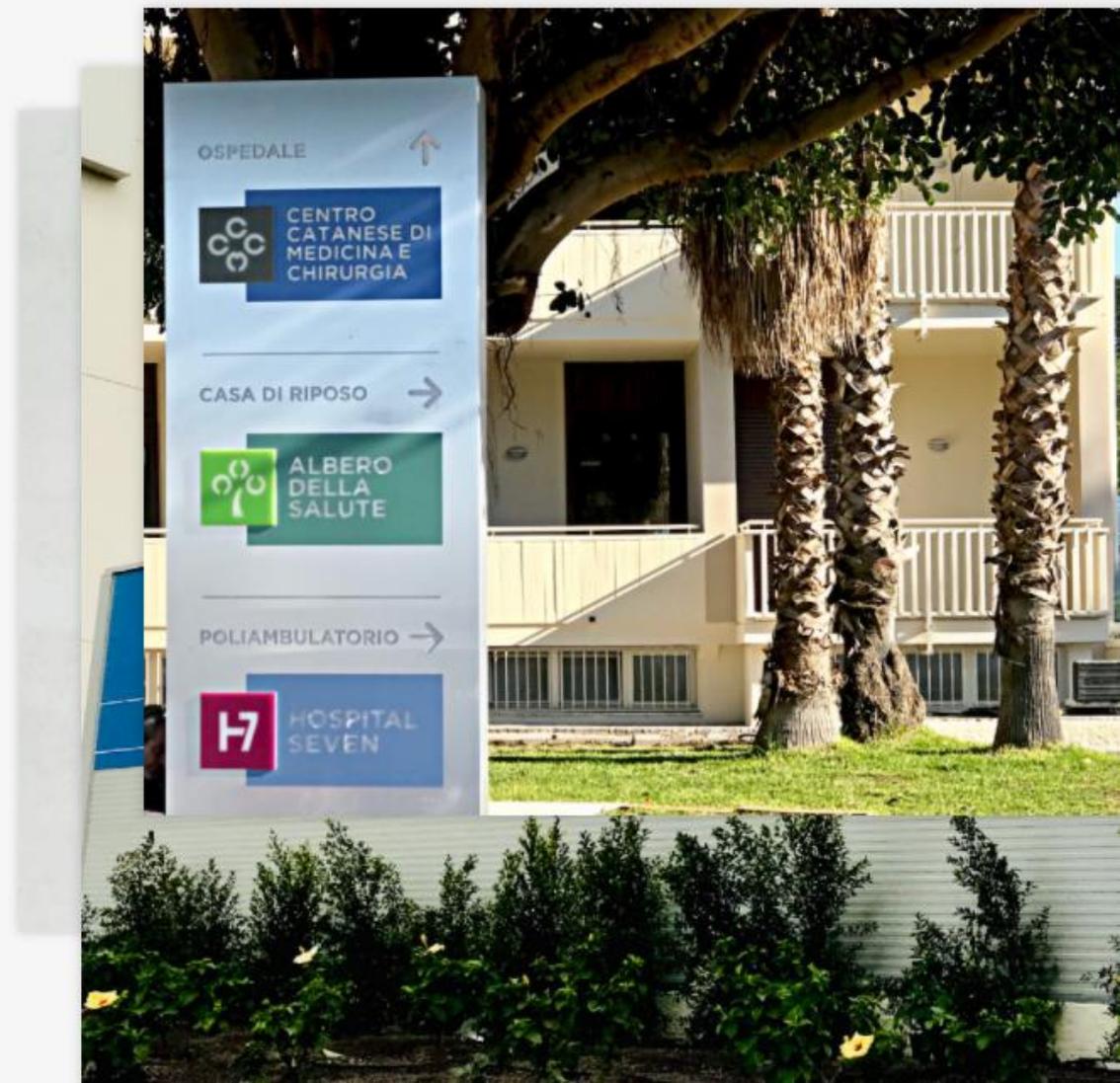
Numero di posti letto 24 di cui 10 camere doppie e 4 camere singole.

Ogni nucleo abitativo è composto da:

- camere a 1 o 2 letti con balcone/terrazzino e bagno privato
- sala pranzo
- soggiorno
- cucina
- ambulatorio / medicheria

## I Servizi Generali E Gli Spazi Collettivi:

- ambulatorio e medicheria
- sala guardaroba
- sale animazione, lettura e tv
- locale parrucchiere e trattamenti estetici
- sala pranzo
- sala riunione
- ufficio di Servizio Sociale
- ufficio di Direzione
- ascensori e servoscala



# CON NOI AL SICURO

**PROTEGGERLI  
È UN NOSTRO DOVERE,  
OGGI ANCORA DI PIÙ**

OSPITALITÀ TEMPORANEA E RESIDENZIALE  
ASSISTENZA MEDICA E ALLA PERSONA  
ATTIVITÀ RICREATIVE  
INTERVENTI RIABILITATIVI



**ALBERO  
DELLA  
SALUTE**

Per info: 095 7323554 • [www.alberodellasalutecatania.it](http://www.alberodellasalutecatania.it)

Via Battello 46, Catania • [info@alberodellasalutecatania.it](mailto:info@alberodellasalutecatania.it)  