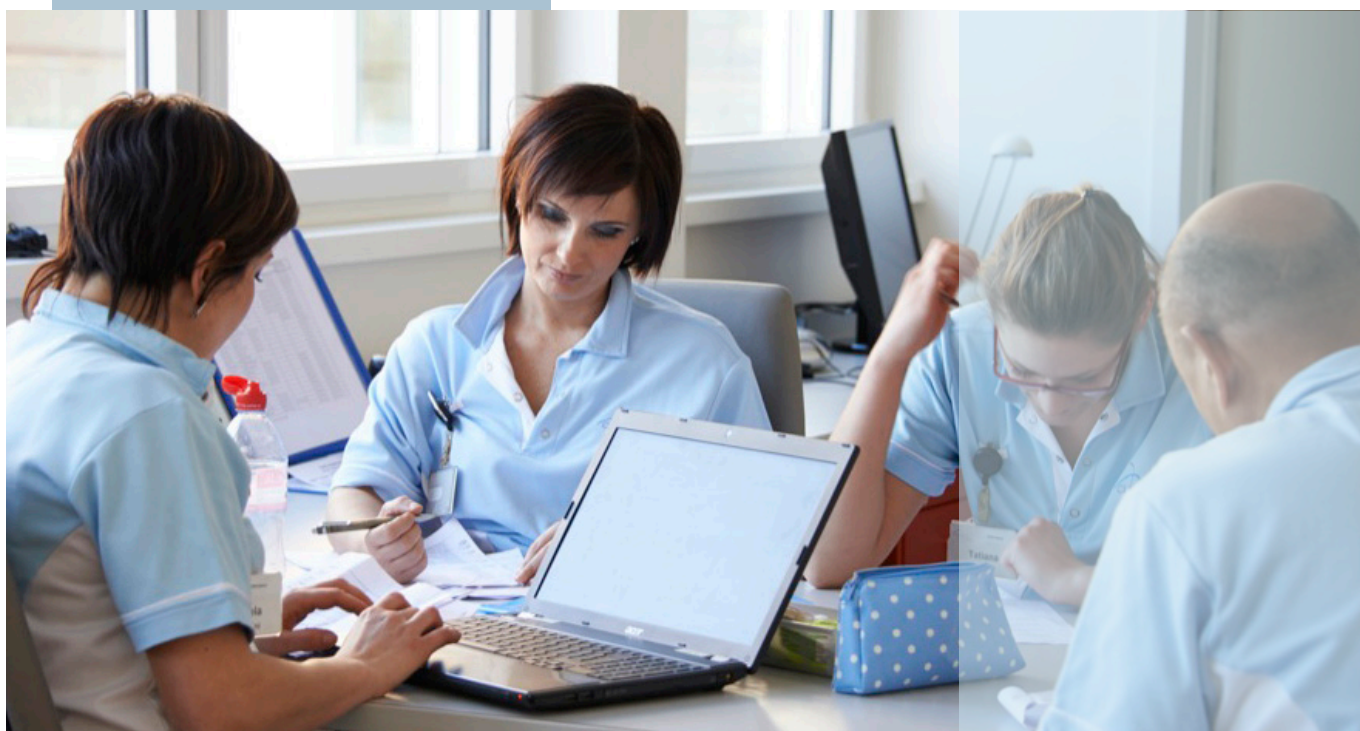


Bilancio Sociale

2012



1°
bilancio sociale


**CLINICA
/ LUGANESE**
Moncucco e San Rocco







Il 1° bilancio sociale della Clinica Luganese

Intervista a **Suor Roberta Asnagli**
Amministratrice delegata della Clinica Luganese

Suor Roberta, quest'anno - per la prima volta - al Rapporto d'esercizio della Clinica Luganese viene allegato il bilancio sociale. Di cosa si tratta esattamente? Quali sono, in sintesi, i contenuti di questo documento?

«Attraverso la preparazione del bilancio sociale, i vertici della Clinica si sono prefissi di analizzare e di rendere palese - al di là degli esiti di carattere economico e finanziario - l'impatto sociale ed ambientale della propria attività sul territorio d'appartenenza. La Clinica Luganese, del resto, è un istituto che vanta una storia più che centenaria, caratterizzata da una lunga tradizione di continuità e solidità della proprietà.

Nello specifico, tale documento esprime il desiderio di ribadire e di "rendere pubblici" i propri valori, così da motivare ulteriormente i collaboratori e i sostenitori.

A livello interno, infatti, vi è l'auspicio di generare una maggiore integrazione tra le diverse figure professionali attive in Clinica, istituendo e incrementando il senso di essenzialità e di complementarietà di ogni singolo individuo, indipendentemente dal ruolo che egli riveste nell'ambito di una realtà complessa e tecnicizzata come quella ospedaliera.

Il lavoro preparatorio alla redazione del testo si è inoltre rivelato un importante strumento d'individuazione delle potenziali future aree di miglioramento in campo sociale».

La decisione di dare vita a questa pubblicazione va dunque ricercata nell'attenzione che, per tradizione, la Clinica Luganese riserva agli aspetti sociali. Vi sono anche altre ragioni all'origine di questa operazione?

«Come accennato pocanzi, la Clinica - grazie all'insegnamento della sua fondatrice, Madre Giovannina Franchi - affonda le proprie radici in una tradizione e in un'etica di stampo cattolico.

Oggi i valori originari e storici dell'istituto sono affiancati dalla consapevolezza che, in una società sempre più permeata da un crescente individualismo, è più che mai importante investire energie per incentivare la crescita della responsabilità sociale».

Per elaborare un bilancio sociale, occorre attenersi a delle linee guida?

«In effetti il bilancio sociale - in quanto strumento di comunicazione e di "quantificazione" degli impatti economici, ambientali e sociali delle imprese - è un documento che viene redatto in base a modelli di riferimento riconosciuti a livello internazionale. In questi modelli vengono definiti degli insiemi d'indicatori e di linee guida.

Naturalmente ogni singola realtà aziendale - in quanto caratterizzata da una propria peculiare natura, nonché confrontata con le particolarità del luogo in cui si trova ad operare - può adattare gli indicatori alle proprie peculiarità.

A livello metodologico la Clinica Luganese, guidata dalla AFG Management Consulting di Camorino (società di consulenza e di organizzazione aziendale), ha agito proprio in questo senso, contestualizzando e selezionando gli indicatori pre-stabiliti dagli standard internazionali del modello Global Reporting Initiative (GRI)».

Nella stesura del vostro primo bilancio, quali indicatori sono stati considerati e analizzati?

«Oltre ad indicatori di attività, il testo riporta informazioni inerenti la qualità, le risorse umane, gli aspetti finanziari ed ambientali.

L'attenzione non è stata rivolta esclusivamente alla presentazione di dati finanziari e statistici, bensì è stata focalizzata sugli aspetti qualitativi: per loro natura ben più difficili da identificare e da misurare.

Nell'ottica di rendere maggiormente comprensibili e fruibili ai lettori gli aspetti legati alla qualità delle cure, abbiamo deciso di riportare nelle pagine a seguire alcune delle testimonianze lasciateci dai nostri pazienti e collaboratori. Questi contributi - ripresi da biglietti e lettere di ringraziamento raccolte nel corso dei lavori di redazione del bilancio - vogliono rappresentare anche uno "sguardo esterno e concreto" su quello che quotidianamente è, e vuole essere, il nostro operato».

È stato un esercizio impegnativo?

«L'elaborazione del progetto ha implicato il coinvolgimento di diverse figure professionali, in rappresentanza di diversi settori (amministrazione, risorse umane e, in primis, i reparti di cura). Il lavoro di questo team, composto da quadri superiori e intermedi, ha consentito l'individuazione degli indicatori e dei contenuti riportati nelle pagine seguenti.

La fase finale ha nuovamente richiesto un'integrazione tra Direzione e consulenti per definire la struttura del testo. Nel complesso, la realizzazione del progetto ha richiesto circa un anno di lavoro ed ha coinvolto una decina di persone».

Come giudica il risultato finale?

«Il bilancio sociale della Clinica va considerato da una parte come il punto di arrivo di un percorso di crescita intrapreso anni addietro ed impostato sulla base di uno sguardo attento agli aspetti sociali e ambientali.

Dall'altra parte vuole rappresentare anche un punto di partenza, grazie al quale poter identificare e perseguire nuovi obiettivi, volti a migliorare l'impatto della nostra attività sulla società. In tal senso i vertici della Clinica possono dirsi più che soddisfatti di quanto ottenuto».

Il bilancio sociale rimarrà un'esperienza isolata oppure - nelle vostre intenzioni - tale pubblicazione è destinata a ripetersi a cadenza regolare?

«Sì, l'intenzione è quella di riproporre il progetto a cadenza regolare in modo da seguire nel tempo l'evoluzione dell'impatto della Clinica sulla società».



Visione, missione e valori della Clinica

La Clinica Luganese, ospedale d'ispirazione cristiana e di proprietà della Congregazione delle Suore infermiere dell'Addolorata, è una struttura saldamente ancorata ai valori e agli insegnamenti impartiti, già nel lontano 1900, dalla fondatrice Madre Giovannina Franchi.

La Clinica è una struttura sanitaria moderna e al passo con i tempi che sostiene da una parte il continuo processo di affinamento tecnico-professionale dei propri collaboratori e dall'altra invita tutti gli operatori sanitari ad intraprendere un processo di crescita personale e di rafforzamento della propria coscienza etica.

"UNA COSA CHE HO IMPARATO IN 60 ANNI E' NON PERDERE LE OCCASIONI DI STARE ZITTO SE NON HO NULLA DI SIGNIFICATIVO DA DIRE E DI ESPRIMERE INVECE IL MIO PENSIERO SE POSSO ARRICCHIRE IL DISCORSO.

AMMETTO DI AVER SCELTO MONCUCCO SOLO PERCHE' ERA LA CLINICA PIU' VICINA A CASA MIA. MA SONO STATO FORTUNATO, URCA SE LO SONO STATO! HO INCONTRATO PERSONALE ISTRUITO, PREPARATO E COMPETENTE. GENTE CHE TI DA' MOLTO DI PIU' DEL SUO SAPERE CON UMANITA'. TI OFFRIVA SIMPATIA E GENTILEZZA, CALMA E DISPONIBILITA'. TI SPIEGAVA COSA STAVA PER FARE CON UN SORRISO CALDO E DUE OCCHI SINCERI E PRESENTI. TI FACEVA SENTIRE QUALCUNO... E' STATO UN PRIVILEGIO SFIORARE LE VOSTRE ESISTENZE. SIETE DELLE PERSONE MERITEVOLI DI ESSERE RICONOSCIUTE COME BELLE PERSONE. BUONA VITA A TUTTI. UN ABBRACCIONE".

(F. B., MEDICINA 1, 08.08.2012)

La nostra visione

- La malattia è una componente del percorso umano. È importante poterla vivere ed accettare con serenità: vi offriamo il nostro sostegno.

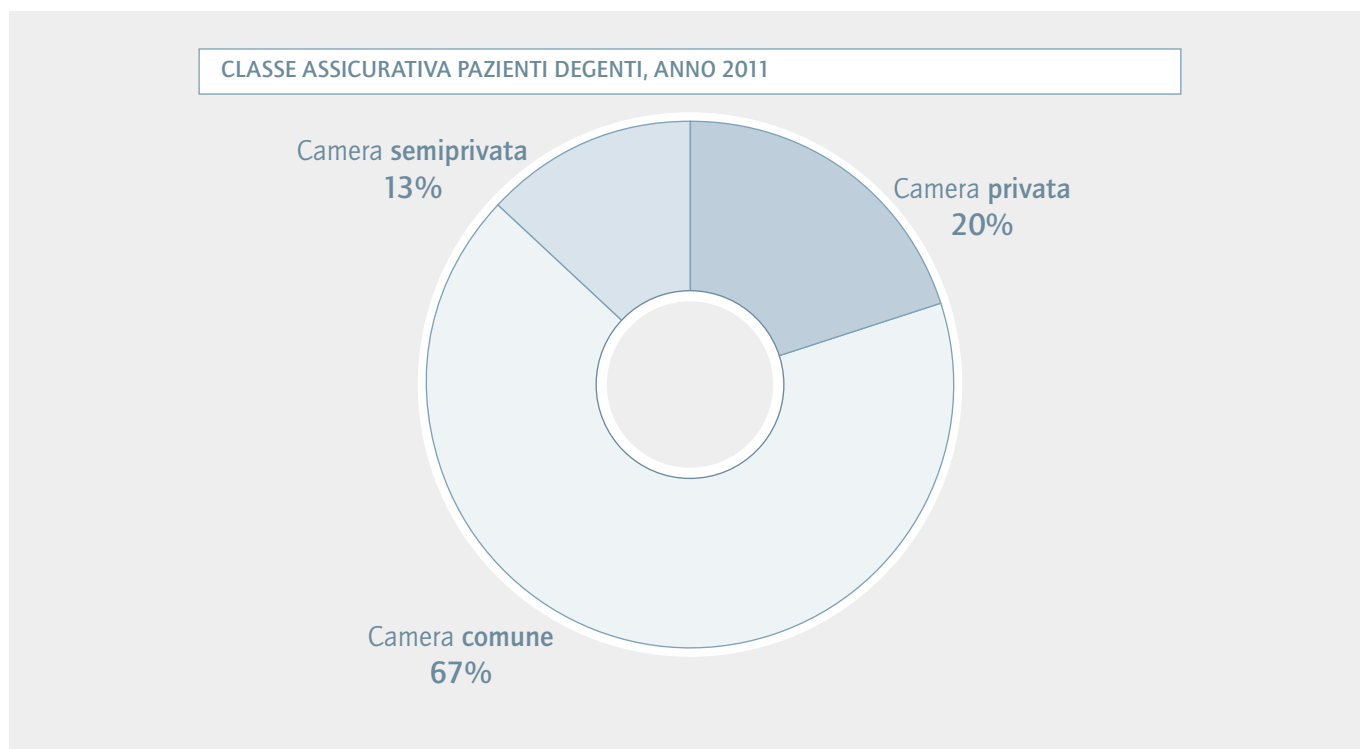
"UN SEMPLICE PENSIERO DI RICONOSCENZA PER TUTTO QUANTO AVETE FATTO PER LA NOSTRA CARA L. L'AVETE ACCOMPAGNATA CON GRANDE COMPETENZA E SICURO IMPEGNO NELL'ULTIMO TRATTO DI SENTIERO DELLA VITA E CI SIETE STATI DI GRANDE AIUTO".

(G. V., CHIRURGIA 1, 01.02.2011)

La nostra missione

- La nostra missione è quella di curare tutti i pazienti che si rivolgono alla Clinica, senza fare alcuna distinzione sociale o di altro tipo.

Nella realtà questa missione si traduce e si realizza con il ricovero e la cura dei pazienti senza un criterio di selezione o di scelta dei pazienti a seconda della classe assicurativa. A dimostrazione di questo fatto, nel 2011, i 2/3 dei pazienti degenti presso la nostra struttura erano assicurati in camera comune.



- Garantiamo sempre la migliore qualità di vita possibile, mettendo a disposizione le tecnologie più adeguate e le migliori risorse umane.

"AVENDO AVUTO DIVERSI RICOVERI, TROVO IL PRIMO E SECONDO PIANO MOLTO SODDISFACENTI, IL PERSONALE E' MOLTO ATTENTO E SEMPRE SUBITO DISPONIBILE, NON SEMBRA DI ESSERE RICOVERATA. UN GRAZIE A TUTTI LORO, COMPRESI I MEDICI".

(A. A., MEDICINA 3, 16 .06.2012)

- L'attenzione alla formazione di tutto il personale con elevate competenze umane e professionali rappresenta per noi un'esigenza ed anche un importante traguardo.



"RINGRAZIO DI TUTTO CUORE LE VOSTRE
PRESTAZIONI, LE HO TROVATE SUGGERITE
DA SENSIBILITA' E UMANITA'. SI VIVE BENE DOVE
GLI ALTRI VIVONO CON TE E PER TE.
VI AUGURO BUON LAVORO CHE BUONO
SARA' SICURAMENTE PERCHE'
FINALIZZATO ALL'UOMO". (L. N., GERIATRIA, 21.05.2012)

I nostri valori

- Vogliamo mettere un gran cuore in tutto quello che facciamo
- La qualità di vita che possiamo offrire al malato è una dimensione fondamentale e ci impegniamo perciò a tenerla nella giusta considerazione durante tutte le scelte terapeutiche
- Crediamo nella centralità del paziente, lo ascoltiamo e prestiamo attenzione ai suoi bisogni
- Siamo fermamente convinti che i rapporti umani costituiscano un elemento irrinunciabile e li curiamo quindi con particolare dedizione
- Sappiamo che una buona distribuzione e integrazione delle competenze è importante e per questo ci premuriamo ad organizzare il lavoro in modo che ognuno possa dare il meglio di sé
- Per svolgere al meglio il nostro mandato promoviamo attivamente la formazione e la crescita professionale di tutti i collaboratori

"CONSIDERATO CHE NON AVETE
DIMENTICATO DI METTERE "UN GRAN CUORE"
IN OGNI PRESTAZIONE ANCHE NEI MIEI CONFRONTI,
DI CUORE VI RINGRAZIO, AUGURANDovi
CHE POSSIATE SEMPRE ADEMPIERE, NEL MIGLIORE
DEI MODI, AL VOSTRO IDEALE NELL'AIUTARE
CHI, IN CERTI CRITICI MOMENTI DELLA PROPRIA
VITA HA BISOGNO ANCHE DI VOI".

(A G., CHIRURGIA 1, 04.11.2011)

"VI SCRIVO DUE RIGHE PER ESPRIMERVI
IL RINGRAZIAMENTO PIU' PROFONDO PER
TUTTO L'AIUTO MEDICO E MORALE
CHE MI AVETE DATO CON TANTA
PROFESSIONALITA', UMANITA'
ED AFFETTO". (F T., CHIRURGIA 1, 06.06.2012)

Attenzione ai più deboli

Per tradizione la Clinica Luganese esegue il proprio mandato riponendo un particolare riguardo alla cura delle fasce più deboli della popolazione.

Ancora oggi i medici della Clinica accolgono tutti i pazienti che si rivolgono a loro. Il **servizio sociale** presta attenzione ai bisogni dei pazienti e dei loro famigliari, cercando di far fronte alle necessità di tutti ed evitando l'insorgere di problemi maggiori.

Le Suore Infermiere dell'Addolorata, fondatrici e azioniste uniche della Clinica, hanno creato due fondazioni di diritto svizzero: la **Fondazione per la solidarietà** per sostenere le attività della struttura e per aiutare i pazienti ticinesi bisognosi e la **Fondazione della Congregazione delle Suore Infermiere dell'Addolorata** per sostenere le opere delle Suore, principalmente nella missione (poliambulatorio e cura a domicilio) a Gonzales Catan in Argentina.

Recentemente la Clinica ha poi dato avvio ad un progetto di sostegno **dell'Ospedale di Mada in Camerun**. Il progetto articolato sul periodo 2012 - 2018 (durata 6 anni) prevede interventi formativi per un totale di almeno 180 giorni lavorativi e investimenti di poco superiori a CHF 1,4 mio. Le priorità di intervento - individuate in accordo con la Direzione dell'Ospedale di Mada stesso - sono le seguenti: aumentare le conoscenze e le competenze del personale (in particolare quelle dei giovani medici e del personale curante), potenziare le risorse mediche ed infermieristiche necessarie a garantire una migliore operatività dell'ospedale, migliorare l'igiene dell'ospedale, aumentare le competenze gestionali di tutto il management, ammodernare la tecnologia utilizzata nei settori più importanti a livello diagnostico e terapeutico.

La collaborazione tra Clinica Luganese e **Fondazione Diamante**, in atto ormai da più di 15 anni è diventato un ottimo esempio a livello cantonale di collaborazione tra il mondo del lavoro e quello dell'handicap.

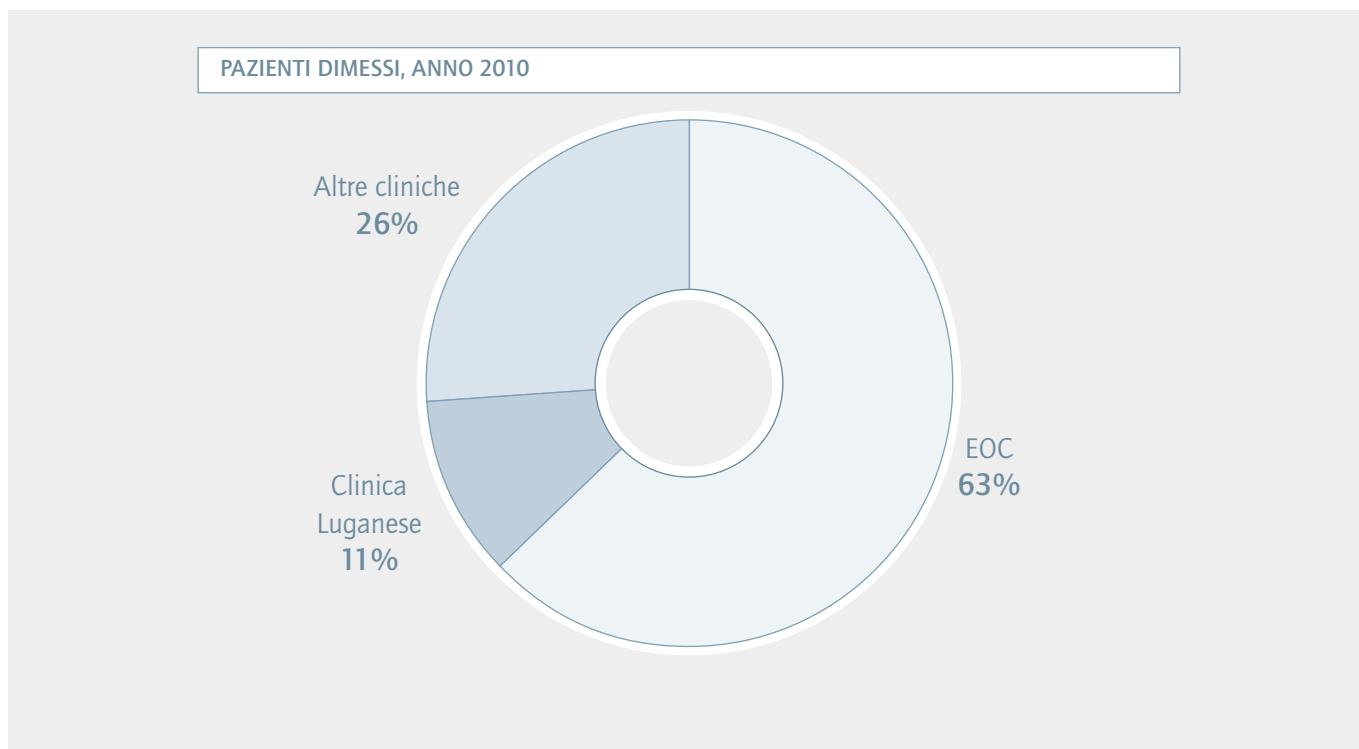
La collaborazione avviene in due ambiti distinti ovvero l'**integrazione professionale individuale** di persone al beneficio della rendita d'invalidità e un **settore lavorativo affidato ad un laboratorio della Fondazione Diamante** (Laser, Lugano).

La Clinica in questi anni ha favorito l'integrazione lavorativa di una decina di persone provenienti dai laboratori della Fondazione Diamante e cinque di queste sono attualmente assunte dalla Clinica e attive nei vari servizi (servizio tecnico, cucina, mensa, pulizie, cure). Il processo d'integrazione segue un iter concordato tra le parti, che prevede periodi di stage e formazione con bilanci regolari, seguiti da ulteriori periodi di verifica e approfondimento. Tutto viene regolato formalmente con contratti di stage o di Prestito Manodopera, che portano spesso, in un tempo di 6 mesi/un anno, ad un'assunzione della persona da parte della Clinica Luganese. Le persone inserite svolgono una frangia di attività complementare a quelle degli altri collaboratori della Clinica, non sostituiscono i colleghi, ma rappresentano un aiuto concreto all'attività del gruppo di lavoro. Sono persone al beneficio della rendita d'invalidità, ma tutte hanno delle buone capacità operative residue, che vengono valorizzate con il lavoro in Clinica, giorno dopo giorno, non solo dalla Direzione, ma, soprattutto, dai diretti collaboratori dei vari servizi. La buona collaborazione tra l'educatrice della Fondazione Diamante, presente regolarmente in Clinica, e i dipendenti, favorisce un dialogo costante e aiuta tutte le persone coinvolte nel processo d'integrazione. Grazie alla conoscenza e alla fiducia reciproca, la Clinica Luganese ha inoltre affidato alla Fondazione Diamante la digitalizzazione delle cartelle mediche in archivio. Questo lavoro di scansione e di archiviazione elettronica viene svolto in Clinica, con una regolarità settimanale, da un piccolo gruppo di utenti guidati da un educatore. Anche questo tipo di collaborazione è un buon esempio di integrazione e di dialogo tra un'azienda e un'impresa sociale.

L'importanza della Clinica per il Ticino

Grazie ai suoi 184 posti letto la Clinica rappresenta, dopo l'Ospedale regionale di Lugano e l'Ospedale S. Giovanni di Bellinzona, la terza maggiore realtà ospedaliera per posti letto del Cantone.

Nel 2010, l'attività della Clinica Luganese ha infatti coperto una significativa parte, pari all'11%, dell'offerta sanitaria globale del Cantone.



La Clinica, storicamente e profondamente legata al territorio d'appartenenza, è una *società anonima no profit* e un polo di riferimento per tutta la popolazione del Luganese. La natura di ente senza scopo di lucro ha accompagnato, fin dalla sua fondazione, il cammino della struttura nell'obiettivo di integrare le prestazioni mediche e di centralizzare la propria attenzione ai bisogni dei pazienti nella piena applicazione del Carisma della fondatrice, Madre Giovannina Franchi.

La Clinica vanta, grazie all'approccio gestionale tipico delle aziende private, un'attenzione particolare ai costi. Questo ha permesso di sviluppare l'attività di cura secondo i principi dell'efficacia e dell'efficienza, riducendo gli sprechi e rendendo la Clinica Luganese una delle strutture svizzere con i costi più bassi. Il rispetto del principio del *no profit*, regola iscritta negli statuti della nostra società, proibisce di fatto la remunerazione del capitale investito, non permettendo a fine anno alcuna distribuzione di dividendi o altra forma di riconoscimento finanziario agli azionisti.

Gli utili d'esercizio sono interamente reinvestiti nella società e servono soprattutto allo sviluppo di servizi a valore aggiunto che non vengono normalmente finanziati dalle assicurazioni malattia quali la formazione continua del personale, la messa a disposizione di posti di stage per il personale sanitario in formazione, progetti per la prevenzione, progetti di ricerca applicata, ecc.

Il fatto di poter reinvestire eventuali utili d'esercizio è sicuramente importante, ma nel settore della cura e dell'assistenza ai malati, è ancor più importante la volontà di non dover massimizzare i profitti. Grazie al buon controllo dei costi, e non dovendo sottostare alla pressione degli azionisti volta all'ottenimento di utili a fine anno, la Clinica può perseguire una politica dei prezzi contenuti così come dimostrato dal confronto delle tariffe su scala nazionale.

TARIFFE STAZIONARIE PROVVISORIE, ANNO 2012

vigenti tra le strutture e i maggiori gruppi assicurativi Tarifsuisse e Helsana/Sanitas/CPT

TARIFFE PROVVISORIE 2012	COMUNITÀ D'ACQUISTO	
	Tarifsuisse	HSC
Cardiocentro Ticino	10'050	10'050
Ente Ospedaliero Cantonale	9'856	9'856
Ars Medica Clinic	9'250	9'435
Clinica Sant'Anna	9'000	8'935
Clinica Luganese	8'275	8'275
Clinica Santa Chiara	7'700	7'650

In Ticino, a parità di prestazioni, la Clinica Luganese fattura le proprie prestazioni di degenza fino al 20% in meno di quanto fatto da altre strutture simili. Facendo ciò garantisce un contributo concreto al contenimento dei costi assicurativi che i pazienti sono chiamati mensilmente ad assumersi.

Oltre all'offerta di base, destinata alla popolazione della regione, la Clinica offre anche servizi altamente specialistici per tutta la popolazione ticinese. Servizi dotati di alti profili medici, quali ad esempio il centro di Epatologia, l'ambulatorio di Radioterapia e il servizio di Chirurgia viscerale, rappresentano una particolarità e servizi d'eccellenza per tutto il Ticino.

**"DESIDERO RINGRAZIARE TUTTO IL PERSONALE
PER LA GRANDE PROFESSIONALITA' DIMOSTRATA.
LASCIO LA CLINICA CON UN BEL RICORDO.
MONCUCCO CONTINUERA' A RAPPRESENTARE
UNA PRESENZA INDISPENSABILE
PER TUTTO IL LUGANESE. CON STIMA".**

(G. G., CHIRURGIA 2, 23.07.2012)

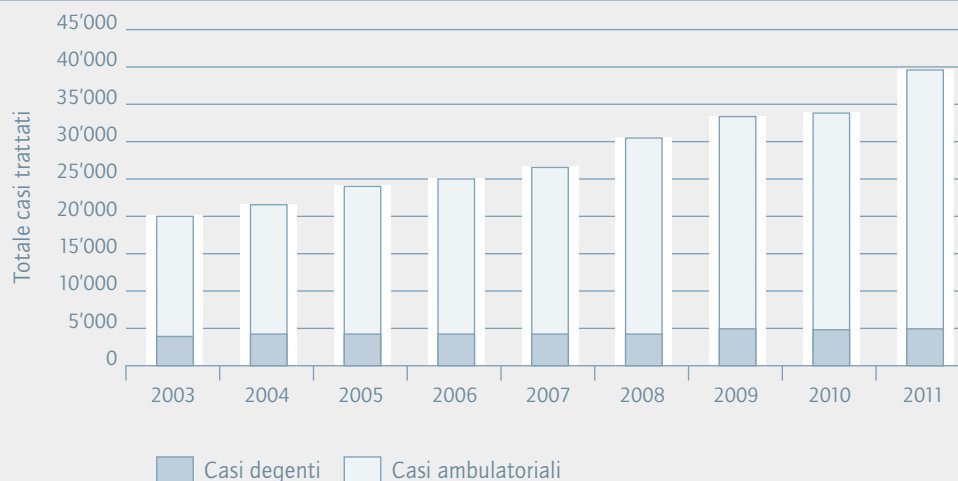
La Clinica Luganese nell'ultimo decennio ha riscontrato un significativo e costante incremento del numero dei ricoveri. A partire dal 2005 il tasso di crescita del numero delle ospedalizzazioni della Clinica è aumentato in modo tale da superare, in proporzione, il tasso di crescita complessivo delle ospedalizzazioni di tutto il Cantone.

Nel 2011 il numero di pazienti ospedalizzati si è attestato intorno alle 6'513 unità.

Oltre al settore stazionario, anche il settore ambulatoriale ha registrato una forte crescita e questo grazie a una lungimirante e pluriennale politica di sviluppo e potenziamento quantitativo e qualitativo dei servizi specialistici, quali ad esempio la Chirurgia,

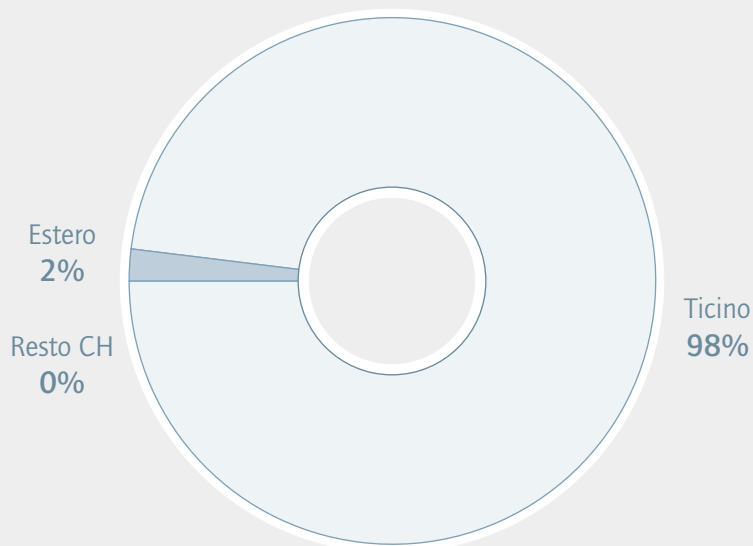
l'Epatologia, l'Oncologia, la Radioterapia e al buon andamento dei servizi medico-tecnici tra i quali - per citarne alcuni - la Radiologia, il Laboratorio d'analisi, la Fisioterapia. Le prestazioni offerte dai servizi specialistici della Clinica risultano essere complementari e non in concorrenza con le prestazioni offerte dai medici curanti presso i loro studi privati.

TOTALE DEI PAZIENTI DEGENTI E AMBULANTI (evoluzione negli anni)



La creazione di una fitta rete di presa a carico, obiettivo sul quale la Clinica ha investito in modo deciso negli ultimi anni, costituisce per i pazienti una garanzia di essere curati in modo multidisciplinare. La multidisciplinarietà consente infatti di salvaguardare la centralità del paziente - figura intorno alla quale tutto deve girare - garantendo un'efficiente presa a carico e l'ottima qualità delle prestazioni. La maggiore specializzazione e le aumentate capacità diagnostiche e terapeutiche sono pertanto elementi imprescindibili ed essenziali per un operatore sanitario ma il vero valore aggiunto consiste in un processo di cura in cui il rispetto della centralità del paziente vige sovrano. La priorità della Clinica è quella di fornire prestazioni per la cura della popolazione ticinese ma resta aperta ed attrattiva anche per i pazienti esteri che di fatto rappresentano una buona opportunità di entrate per l'istituto stesso e di indotto per la regione e il Cantone.

PROVENIENZA PAZIENTI DEGENTI (Ticino, Resto della Svizzera, Estero), DATI 2011



Qualità

In ambito sanitario la qualità può assumere molteplici dimensioni. Compito della dirigenza, dei medici e di tutti i collaboratori della Clinica è quello di prestare attenzione ai vari aspetti, cercando di ottenere il meglio nell'interesse di tutti i pazienti.

La qualità percepita

Tanto più le aspettative dei pazienti sono soddisfatte, tanto più elevata è la qualità percepita da quest'ultimi. Per questa ragione è fondamentale comprendere i bisogni di chi decide di farsi curare in Clinica e fare il possibile per soddisfare queste aspettative. Un ruolo fondamentale in questo lo giocano tutti i collaboratori che quotidianamente sono a contatto con i pazienti. In questo sono aiutati da due strumenti:

- le indagini di soddisfazione dei pazienti, che vengono svolte annualmente
- la raccolta e la gestione di reclami e idee di miglioramento

L'ultima indagine di soddisfazione ha permesso di ottenere un buon risultato. Alla domanda «Ritornerebbe nel nostro ospedale per lo stesso tipo di trattamento?» i pazienti che hanno risposto al sondaggio (*in totale 174 pazienti degenti nella data di riferimento dell' 08.11.2011*) hanno attribuito un **punteggio medio di 8.95** su una scala di riferimento da 0 (*0= no, assolutamente*) a 10 (*10= sì, certamente*). **Questo risultato non vuole essere il traguardo, ma piuttosto il punto di partenza per ottenere nel tempo un miglioramento.**

"SONO STATO RICOVERATO PER LA PRIMA VOLTA PER UN INTERVENTO E DEVO DIRE L'ANSIA E LA TENSIONE CHE MI HANNO PRESO IN QUEL MOMENTO.

DALLA RICEZIONISTA CHE MI HA ACCOLTO CON MOLTA GENTILEZZA, ALL'INFERMIERE CHE CON GRANDE PROFESSIONALITA' ED ATTENZIONE MI HA PREPARATO NELL'APPOSITO SPAZIO ALL'OPERAZIONE CHE SAREBBE SEGUITA. TUTTO CIO' HA CONTRIBUITO NON POCO A DIMINUIRE LA TENSIONE.

POI SEMPRE ACCOMPAGNATO DA QUESTO GIOVANE E VALIDISSIMO INFERMIERE MI SONO TROVATO NELL'ANTICAMERA DELLA SALA OPERATORIA DOVE C'ERANO AD ATTENDERMI ALTRI DUE GENTILISSIMI E DELICATISSIMI INFERMIERI, I QUALI CON PAROLE RASSICURANTI MI HANNO PREPARATO ALL'ULTIMA FASE PRIMA DI VARCARE LA SALA OPERATORIA. POI TUTTO E' INIZIATO E TERMINATO NEL MIGLIORE DEI MODI, CIRCONDATO DA PERSONALE MOLTO COMPETENTE ED UMANO". (C.B., OFTALMOLOGIA, 25.01.2012).

Da due anni circa la Clinica si impegna a fondo per raccogliere e condividere con i collaboratori i reclami, le idee di miglioramento e anche i complimenti ricevuti. La condivisione di questi ultimi serve quale stimolo nel processo di miglioramento continuo, che deve in particolar modo permettere di evitare che i reclami abbiano a ripetersi.

La sicurezza dei pazienti

Le molte azioni svolte dai collaboratori durante la cura di un paziente comportano dei rischi che non possono e non devono essere sottovalutati. Per minimizzare questi rischi ci impegniamo a garantire la continuità del percorso di cura e un approccio multidisciplinare che sappia valorizzare tutte le figure professionali che intervengono durante la cura: medici, infermieri, assistenti di cura, personale medico tecnico, ecc.

Un'attenzione particolare viene anche destinata agli aspetti preventivi: prevenzione delle infezioni contratte in ospedale, delle cadute, delle piaghe da decubito, ecc. Indicatori di qualità sono rilevati per ognuno di questi settori in collaborazione con l'Associazione Nazionale per la Qualità (ANQ), a cui la Clinica ha aderito al momento della sua costituzione.

Le infezioni contratte durante l'ospedalizzazione sono un aspetto sul quale la Clinica ha parecchio investito negli ultimi anni, ottenendo ottimi risultati. Le indagini di prevalenza svolte annualmente mostrano un tasso in continuo ribasso. I confronti con le medie nazionali (4 - 5%, e con i valori pubblicati a livello internazionale, fino all'8% in media) dimostrano la bontà degli investimenti fatti.

INCIDENZA DELLE INFEZIONI NOSOCOMIALI (evoluzione negli anni)



Pur avendo un'età media dei pazienti superiore alla media, la Clinica vanta anche ottimi risultati nel campo della prevenzione delle cadute. I dati analizzati dall'ANQ per il 2011 lo dimostrano chiaramente, indicando un tasso di cadute durante la degenza inferiore a quello atteso, dato quest'ultimo ottenuto da una valutazione di 112 strutture svizzere partecipanti alla misurazione.

L'analisi di questi indicatori, la loro condivisione e soprattutto l'identificazione di misure in grado di garantire il miglioramento continuo dei risultati viene supportata da commissioni permanenti che raggruppano tutte le figure professionali interessate al tema:

- **Commissione d'igiene ospedaliera** che si occupa di tutti gli aspetti legati all'igiene
- **Commissione terapeutica** che valuta costantemente i medicinali utilizzati e favorisce una gestione sicura degli stessi
- **Gruppo di lavoro permanente per la nutrizione**
- **Gruppo permanente di lavoro sulla contenzione e le cadute**
- **Comitato bioetico** che vuole garantire il rispetto dei principi dell'etica nel campo della cura

Da due anni la Clinica stimola i propri collaboratori a rilevare tutti gli eventi avversi che avrebbero potuto causare delle conseguenze negative per i pazienti. L'analisi delle segnalazioni avviene in modo multidisciplinare da un gremio denominato *Team Qualità*.

L'obiettivo dell'analisi non è la ricerca di un colpevole, ma la definizione di azioni di miglioramento in grado di prevenire il ripetersi di simili situazioni. L'ottimizzazione dei processi interni e una più attenta comunicazione tra i professionisti della salute (medici, infermieri, personale medico-tecnico, ecc.) e in concreto ha permesso di migliorare 91 aspetti oggetto di segnalazioni negli ultimi mesi del 2011, anno di avvio della raccolta sistematica, e ben 658 nel 2012. Il processo di miglioramento continuo, sorto grazie a questo lavoro capillare, conoscerà una continuità anche negli anni a venire diventando in pratica il principale strumento dello sviluppo qualitativo della Clinica Luganese.

La qualità delle cure

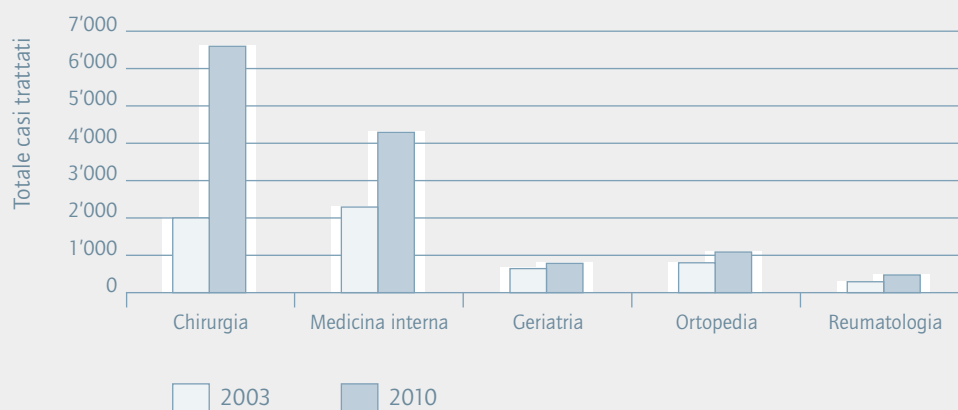
La qualità delle cure è un aspetto molto difficile da valutare. Se nell'ambito della fabbricazione di un determinato prodotto è abbastanza facile procedere a rilevare la qualità del lavoro svolto, questo è oggi ancora impensabile nel campo della medicina.

L'ANQ ha definito alcuni indicatori che sono in parte correlati alla qualità delle cure prestate. Si tratta in particolare degli indicatori sulle ri-ospedalizzazioni impreviste e sui re-interventi. La rilevazione avviene da soli due anni per tutta la Svizzera e i risultati sono ancora di natura preliminare. Un confronto dettagliato tra tutte le strutture presenti sul suolo nazionale sarà possibile negli anni a venire e sarà seguito con particolare attenzione anche dalla nostra Clinica.

Particolare attenzione è stata data dalla Clinica a due elementi che dovrebbero permettere di ottenere un'ottima qualità delle cure erogate ai nostri pazienti: **la scelta dei medici accreditati e dei consulenti e la messa in rete delle prestazioni sanitarie**.

L'ottima qualità dei medici che lavorano in Clinica e la creazione di cinque centri di competenza, il sesto, quello di Oncologia sarà consolidato nel 2013, da sicurezza ai medici invianti e anche ai pazienti, i quali decidono con maggiore frequenza di farsi trattare presso la Clinica Luganese, come attestano i dati inerenti lo sviluppo dell'attività sanitaria.

CONCENTRAZIONE DELL'ATTIVITÀ NEI CENTRI DI COMPETENZA



MI SONO RECATA A MONCUCCO
PER UN INTERVENTO DI CATARATTA.
NON CI VEDEVO QUASI PIU' ED AVEVO NEL CUORE
TANTA PAURA ED INSIKUREZZA PER COME
MUOVERMI NEL VOSTRO DAY HOSPITAL.

CHE BELLA SORPRESA: UNA SIGNORA CHE FACEVA
LE PULIZIE HA CAPITO IL MIO PROBLEMA, MI HA FATTA
SEDERE E MI HA SPIEGATO IL FUNZIONAMENTO DELLE
PORTE. MI HA SALUTATA E MI HA FATTO GLI AUGURI.

IN SEGUITO, DALLA SIGNORA CHE MI HA CHIESTO
IL NOME FINO AL MEDICO CHE MI HA OPERATA, SONO
STATA ACCOLTA DA TUTTI CON GRANDE
RISPETTO, GENTILEZZA E ANCHE CON AMICIZIA
SIA NELL'ENTRARE CHE NELL'USCIRE
DALLA CLINICA (I. M., OFTALMOLOGIA, 01.02.2012).



Risorse umane

Soddisfazione dei collaboratori

La Clinica è cosciente che la soddisfazione dei propri collaboratori è un elemento importante per garantire delle prestazioni in grado di rispondere alle esigenze dei pazienti. Per questa ragione vengono svolte regolarmente delle indagini di soddisfazione e i risultati vengono discussi con i collaboratori nell'intento di trovare le azioni di miglioramento più adeguate.

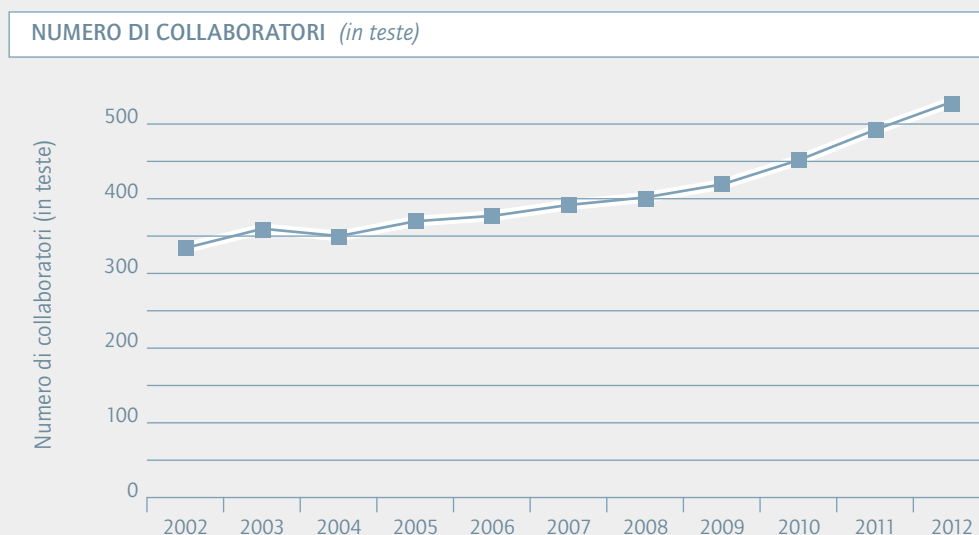
Nell'indagine del 2012 la soddisfazione dei collaboratori della Clinica risultava essere superiore alla media delle aziende partecipanti alla rilevazione: il 94% dei collaboratori che vi hanno partecipato, hanno infatti affermato che raccomanderebbero la Clinica Luganese quale datore di lavoro a conoscenti e amici, contro un dato medio nazionale dell' 89%.

Posti di lavoro qualificati

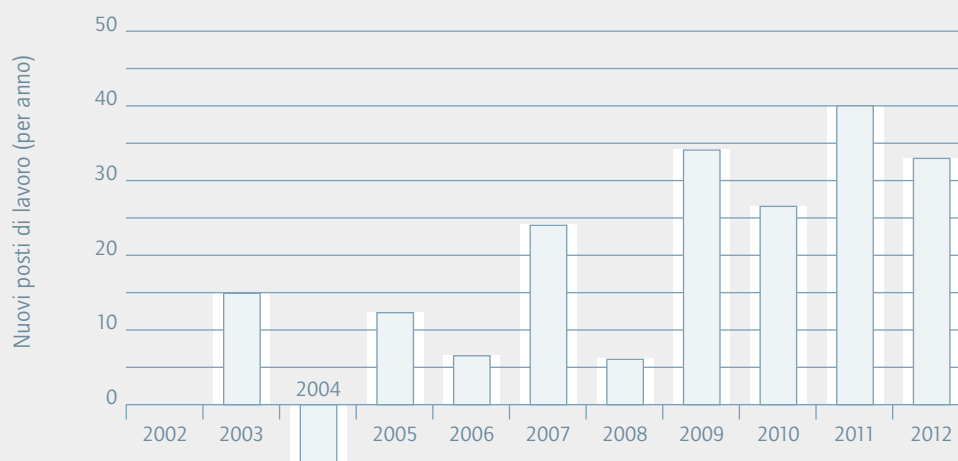
La Clinica Luganese, soprattutto a seguito del costante rafforzamento e dell'aumento della qualità dei servizi ambulatoriali e di supporto, ha registrato un importante incremento del suo organico. Nel 2012 il numero dei collaboratori ha raggiunto e superato le 500 unità.

Il numero di posti di lavoro creati è elevato, in particolare a partire dal 2005. In meno di dieci anni più di 150 nuovi collaboratori sono stati inseriti in Clinica, la quale si è viepiù profilata nella regione quale significativo datore di lavoro.

Il numero di collaboratori è aumentato soprattutto negli ultimi anni, in particolare nel 2009 con un incremento di 34 unità, nel 2010 con 27 unità, nel 2011 con 40 unità e 33 nuovi posti di lavoro nel 2012.



POSTI DI LAVORO CREATI ANNUALMENTE (evoluzione negli anni)



Politica della formazione

La Clinica ha progressivamente aumentato il proprio impegno sia nella formazione continua dei collaboratori, sia nella formazione di base o specialistica di personale sanitario e non. Gli investimenti in questo settore sono garantiti quasi esclusivamente dalle maggiori entrate che la Clinica fa registrare nei settori delle assicurazioni complementari.

Le spese in questo settore generano dei benefici sia per i collaboratori, che possono contare su formazioni continue di qualità e su possibilità di specializzazione, sia per tutto il settore sanitario, che approfitta di un maggior numero di operatori formati nel settore sanitario della regione.

Nel 2011 infatti poco meno di 70 collaboratori hanno seguito una formazione di base o una specializzazione.

PERSONALE IN FORMAZIONE, ANNO 2011	
Allievi	38
Apprendisti	8
Contratti di formazione	12
Medici assistenti (<i>in formazione</i>)	10

Alcune attività caratterizzate da un importante impegno formativo, vengono inoltre regolate mediante la stipulazione di contratti di formazione, contratti nei quali la Clinica prende a carico tempo e costi di formazione, mentre i dipendenti si impegnano a protrarre la propria permanenza nella struttura per i 3 anni successivi la fine della formazione. Le formazioni sono offerte sia nel campo sanitario (medici, infermieri, personale medico tecnico, ecc.) che in altri settori nei quali la Clinica può vantare ottime competenze.

APPRENDISTATI
Addetto di cucina
Addetto di economia domestica
Assistente di studio medico
Cuoco per la dieta
Impiegato di logistica
Impiegato di commercio
Impiegato di economia domestica
Informatico

FORMAZIONI SANITARIE
Infermiere
Operatore sociosanitario
Fisioterapista
Tecnico di analisi biomediche
Tecnico di Radiologia medica
Tecnico di sala operatoria
Tecnico di sterilizzazione
Podologo

FORMAZIONE POST DIPLOMA
Infermiere anestesista
Infermiere specializzato in gerontologia e geriatria (DAS)
Infermiere specializzato in gestione sanitaria (DAS)
Infermiere specializzato in oncologia (DAS)
Master in gestione sanitaria (MAS)

SPECIALIZZAZIONI FMH
Chirurgia (B - 1 anno)
Geriatria (1 anno)
Medicina interna (C - 1 anno)
Ortopedia (C - 1 anno)

"COLGO L'OCCASIONE PER RINGRAZIARVI
NUOVAMENTE DELLA VOSTRA SIMPATIA,
GENTILEZZA, DISPONIBILITA' ED
INSEGNAMENTI. HO PASSATO 7 MESI
BELLISSIMI GRAZIE A VOI".

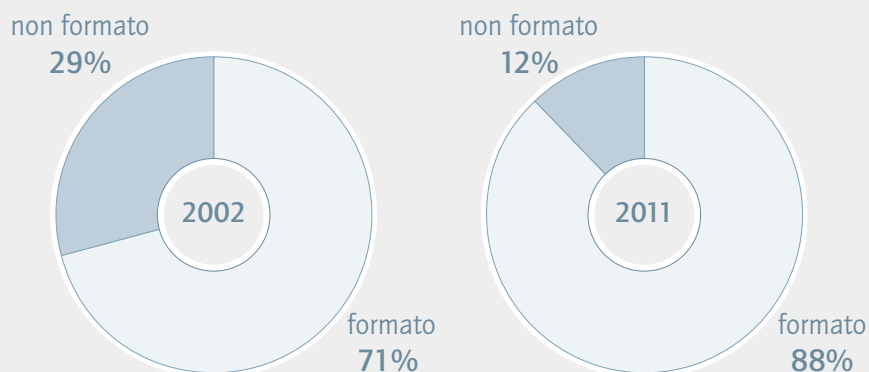
(M. M., ALLIEVA INFERMIERA CHIRURGIA 1, 27.04.2012)

"VORREI RINGRAZIARVI PER AVERMI DATO LA
POSSIBILITA' DI FARE UNO STAGE PRESSO LA
CLINICA. SONO STATA ACCOLTA MOLTO BENE,
TUTTO IL PERSONALE MI HA FATTO SENTIRE A
MIO AGIO E HO APPREZZATO LA LORO
DISPONIBILITA'". (A. I., 28.06.2012).

Importante risulta anche lo sforzo nel campo della formazione continua. L'obiettivo fissato nel 2008 di garantire ai propri collaboratori, in media, almeno 10 ore di formazione continua nell'arco di un anno è stato ampiamente raggiunto e superato nel 2011, con una partecipazione media a 23 ore di formazione continua per collaboratore.

I risultati dello sforzo profuso negli ultimi anni nel campo della formazione, soprattutto in quella di base, sono molto importanti e hanno permesso un progressivo aumento della percentuale di personale qualificato.

PERCENTUALE PERSONALE FORMATO, ANNO 2002 E ANNO 2011

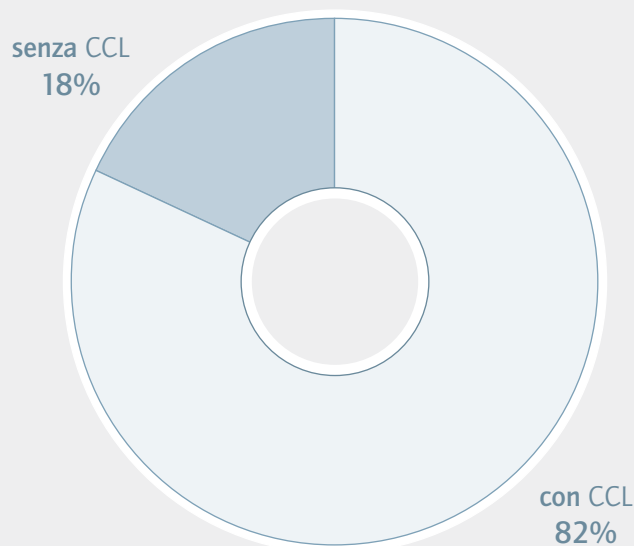


Politica salariale

La Clinica Luganese si è dotata di una politica salariale trasparente. I collaboratori, siano essi uomini o donne, possono contare su un trattamento paritario: la retribuzione è calcolata in base alla formazione, alle qualifiche e alle esperienze professionali, senza nessuna discriminazione correlata al sesso, alla provenienza o altro.

Nel 2011 più dell'80% dei collaboratori erano sottoposti al Contratto Collettivo di Lavoro (CCL) sviluppato dall'Associazione delle Cliniche Private Ticinesi e dai sindacati attivi nel settore. Non sono sottoposti al CCL i collaboratori con una formazione medica, i quadri superiori e alcuni quadri intermedi.

APPLICAZIONE CCL, ANNO 2011



I salari previsti dal CCL sono suddivisi in 15 classi. All'interno di ogni singola classe un collaboratore passa in media dal minimo al massimo salariale in media in 15 anni di lavoro.

SALARI APPLICATI MINIMI E MASSIMI DEL CCL E SALARIO MEDIO *	
Minimo CCL	CHF 3'263
Massimo CCL	CHF 7'716
Medio di tutti i collaboratori <i>(anche fuori CCL)</i>	CHF 5'203

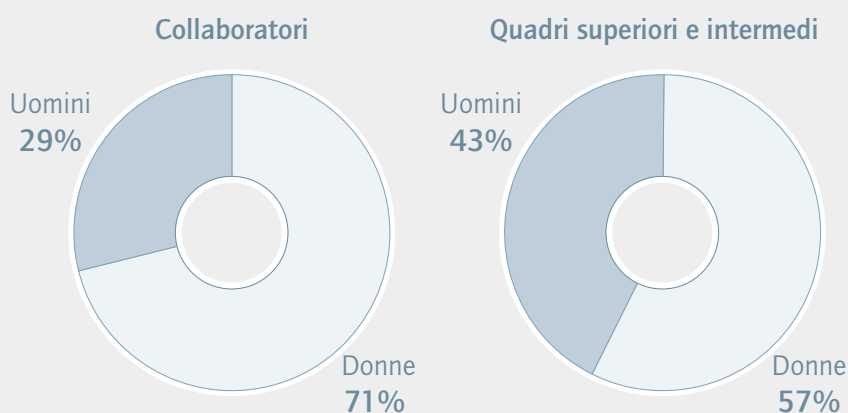
* calcolati su 40 ore di lavoro settimanali

Pari opportunità

La parità tra i sessi è garantita dalla politica salariale e viene stimolata anche da una politica di crescita all'interno dell'azienda. Questa ha permesso, soprattutto negli ultimi anni, di promuovere internamente molti quadri intermedi e superiori, favorendo le collaboratrici della Clinica.

Sia a livello generale, che a livello di dirigenza, si riscontra una predominanza della percentuale di collaboratrici donne.

SUDDIVISIONE PER SESSO - COLLABORATORI E QUADRI SUPERIORI E INTERMEDI



Una completa e moderna regolamentazione interna, che prevede la protezione delle collaboratrici durante la gravidanza e un congedo paternità, completano gli sforzi per garantire le pari opportunità.

Parlando di congedo paternità si può evidenziare come il testo del nuovo CCL, siglato alla fine del 2012, preveda per tutti gli istituti un minimo di 3 giorni riconosciuti. In tal senso la Clinica si differenzia dagli altri istituti firmatari del CCL continuando a garantire un congedo di 10 giorni.

Nei settori dove il lavoro da domicilio risulta possibile, la Clinica garantisce, soprattutto al personale femminile con responsabilità famigliari, la possibilità di tele-lavoro.

Impatto finanziario sulla regione

La Clinica è un'azienda di dimensioni importanti sia per quanto riguarda il numero di collaboratori, più di 500, sia per il volume di spese annue. In un settore come quello della salute, l'impatto finanziario di un'azienda non può però essere limitato al volume di spesa o alla somma totale dei salari versati. Bisogna tenere in debita considerazione anche la provenienza delle entrate e la sopportabilità delle spese per l'apparato statale e per le economie domestiche.

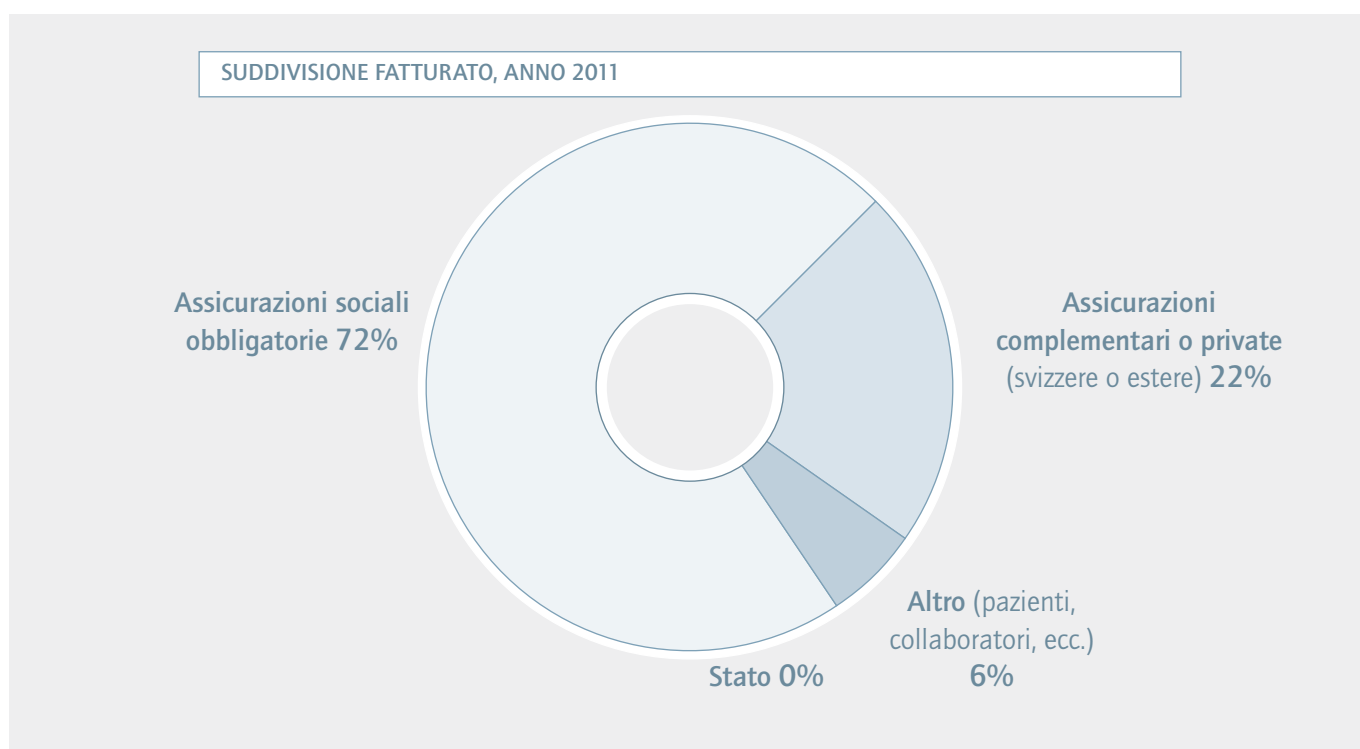
A tal proposito è importante sottolineare che la Clinica Luganese garantisce una gestione molto attenta delle spese, come attestano i confronti nazionali e cantonali. Il paragone che dal 2012 è possibile fare sia sulle tariffe per le degenze (valore del punto DRG) sia su quelle ambulatoriali (valore del punto TARMED) dimostra che la Clinica ha tariffe basse in tutti e due i settori. Le differenze sono molto marcate soprattutto nel campo delle degenze, dove la Clinica Luganese è stata presa quale esempio di economicità delle cure.

Entrate

Nel 2011 le entrate della Clinica, pari a CHF 75.3 mio, sono state garantite in modo preponderante dalle assicurazioni sociali obbligatorie (assicurazione malattia e assicurazione infortuni) nella misura del 72% del fatturato totale.

Da gennaio 2012 parte dei costi assunti in precedenza dalle assicurazioni sociali, CHF 25.6 mio per l'esattezza, sarà coperta direttamente dal Cantone nell'ambito della revisione del finanziamento delle cure ospedaliere. Il cittadino finanzia quindi tramite le imposte circa un terzo dei nostri costi, mentre il 40% circa continuerà ad essere coperto dalle assicurazioni sociali obbligatorie.

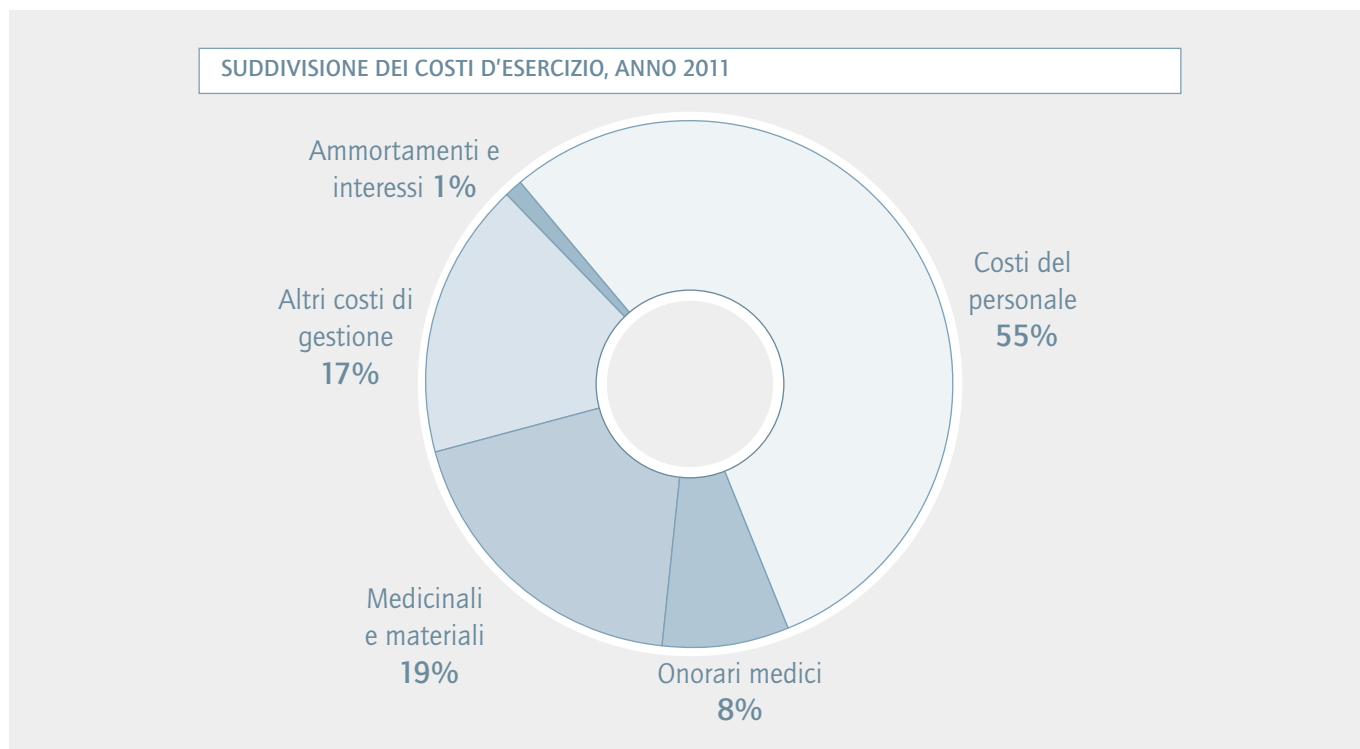
Poco meno di un terzo del fatturato viene infine coperto dalle assicurazioni complementari (pazienti di classe privata e semi-privata) e dalle assicurazioni estere. I pazienti, i collaboratori e persone esterne garantiscono invece entrate principalmente per i servizi offerti dalla caffetteria della Clinica e da prestazioni di natura alberghiera.



Costi

I costi d'esercizio sostenuti nel 2011, pari a CHF 74.9 mio, sono composti prevalentemente da stipendi: CHF 41.2 mio di salari versati ai collaboratori e CHF 6.0 mio di onorari per i medici accreditati e consulenti, per un totale di CHF 47.2 mio. Le spese per i medicinali e i materiali sanitari rappresentano una voce di spesa importante, con poco più di CHF 14.2 mio. Gli altri costi di gestione, composti da costi di affitto, costi per l'energia e l'acqua, costi delle derrate alimentari, costi degli investimenti, ecc. ammontano a circa CHF 12.4 mio.

Gli ammortamenti e gli interessi sul capitale rappresentano invece la voce di costo meno importante, con un totale di CHF 1.1 mio.



Un sostegno all'economia cantonale

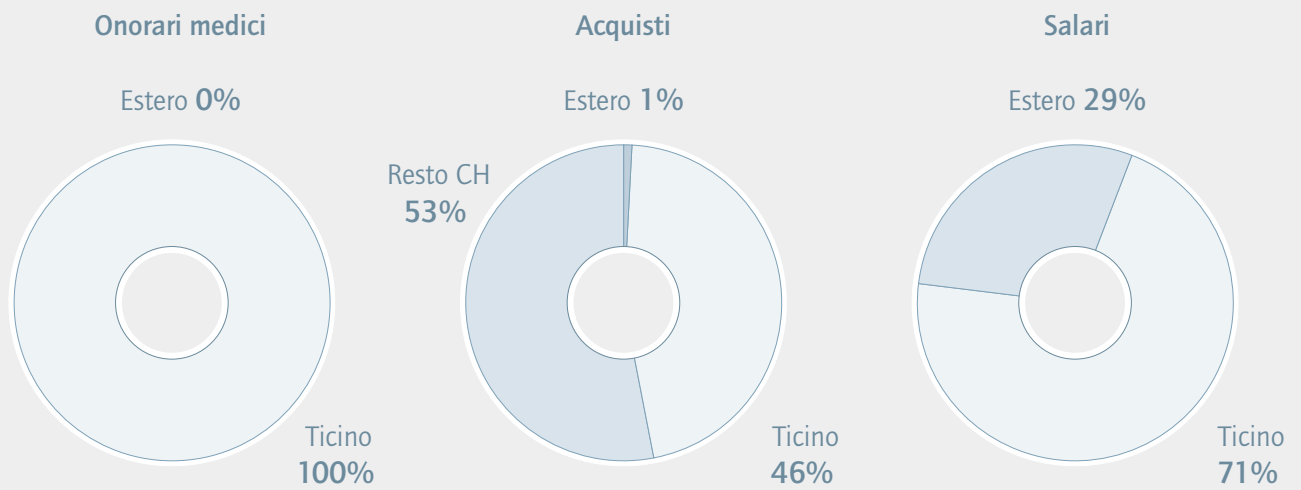
Per una chiara volontà la Clinica cerca di sostenere l'economia cantonale garantendo il maggiore ritorno possibile sul suolo cantonale. Questa politica si traduce in pratica sia nel campo delle risorse umane che in quello degli acquisti.

La maggior parte dei salari, CHF 29.3 mio, viene versato a collaboratori che risiedono nel nostro Cantone, così come la totalità degli onorari medici. Per gli acquisti, soprattutto nel campo dei medicinali e del materiale sanitario, la Clinica deve obbligatoriamente far capo ad aziende con sede in altri Cantoni. Dove possibile si procede comunque in modo preferenziale con acquisti locali.

La percentuale di acquisti eseguiti nel Cantone, 46%, risulta superiore a quella garantita ad esempio dagli ospedali pubblici, pari al 41%¹.

¹ *Il sistema cantonale degli ospedali pubblici – Valutazione d'impatto socioeconomico e territoriale*, Istituto di Ricerche Economiche (IRE), 2000

DISTRIBUZIONE ONORARI MEDICI, AQUISTI E SALARI, ANNO 2011



Riprendendo le conclusioni dello studio effettuato dall'Istituto di Ricerche Economiche (IRE) per gli ospedali pubblici facenti capo all'EOC¹, possiamo stimare il reale contributo che i salari e gli onorari medici pagati ai collaboratori residenti in Ticino, così come gli acquisti effettuati sul suolo cantonale, garantiscono allo sviluppo del Prodotto Interno Lordo (PIL) del nostro Cantone.

Questo contributo viene calcolato utilizzando il moltiplicatore medio indicato nel rapporto citato, moltiplicatore pari a 1.32. Applicando questo dato a quelli riportati sopra, possiamo stimare un impatto globale della Clinica sull'economia cantonale pari a CHF 62.7 mio, ciò che rappresenta circa lo 0.5% del PIL cantonale (l'ultima stima disponibile del PIL si attesta a poco più di 13 miliardi di franchi).

Attenzione all'ambiente

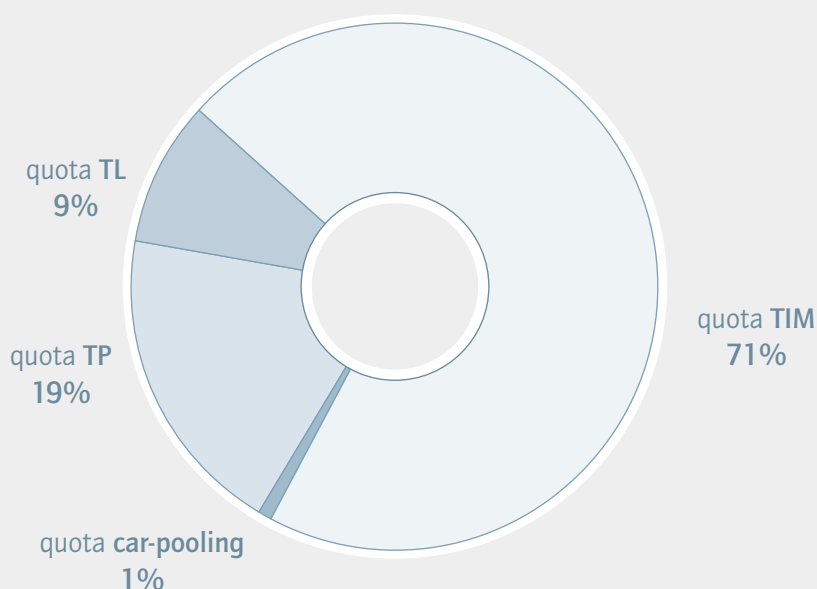
La Clinica Luganese, come tutti gli istituti di cura, ha un impatto sull'ambiente abbastanza contenuto e possibilità di intervento in questo campo abbastanza limitate. Malgrado questo limite, è stata definita una politica interna volta a ridurre progressivamente l'inquinamento generato dai tre fattori che intervengono con i maggiori impatti: mobilità, consumi energetici ed eliminazione dei rifiuti.

La mobilità dei nostri collaboratori incide in modo importante sull'impatto ambientale della nostra struttura. I quasi 500 collaboratori si spostano prevalentemente con i mezzi di trasporto privati e generano traffico e inquinamento. Per questa ragione la Clinica si è dotata di un piano di mobilità aziendale che vuole favorire l'uso dei mezzi di trasporto pubblici.

Misura importante del programma è la sovvenzione, con un importo massimo individuale di CHF 600.- l'anno, dell'acquisto da parte dei collaboratori dell'abbonamento arcobaleno. La misura è stata inserita in una regolamentazione che ha limitato il diritto di accesso ai posteggi e aumentato il costo degli stessi. Buoni i risultati ottenuti, anche in considerazione delle difficoltà esistenti per raggiungere la Clinica negli orari dei cambi di turno di lavoro, come attesta uno studio sulla mobilità aziendale² a cui la Clinica ha partecipato.

² Programma di mobilità aziendale Clinica Luganese SA. Relazione tecnica, Città di Lugano, 2012.

MEZZO DI TRASPORTO UTILIZZATO PER IL TRAGITTO CASA-LAVORO



quota TIM	Trasporto Individuale Motorizzato
quota car-pooling	
quota TP	Trasporto Pubblico
quota TL	Traffico Lento (pedoni, biciclette)



Il mezzo maggiormente utilizzato per lo spostamento casa-lavoro risulta essere il **Trasporto Individuale Motorizzato (TIM)**, con una quota pari al 71%. La stessa risulta nettamente inferiore rispetto alle quote medie registrate nelle aziende del resto del Cantone, pari all'80%. È pari al 19%, contro un 7% a livello cantonale, la quota parte di **Trasporto Pubblico (TP)**.

La Clinica ha poi partecipato recentemente, assieme agli altri maggiori datori di lavoro della città di Lugano, ad uno studio per analizzare la situazione nel dettaglio e valutare altre proposte di intervento, che verranno implementate nei mesi a venire.

I consumi principali di energia sono legati alla produzione di calore, al raffreddamento, al funzionamento delle apparecchiature medicali e all'illuminazione. Per contenere questi consumi la Clinica ha deciso di aderire all'associazione Energho, la quale offre delle consulenze mirate che permettono alle aziende associate di ridurre in 5 anni i propri consumi energetici del 10%. A due anni dall'adesione i primi risultati sono già visibili. Una quantificazione dei risparmi sarà possibile solo alla fine del periodo di ottimizzazione.

La Clinica ha introdotto da tempo una raccolta separata dei rifiuti che permette, oltre che di separare i rifiuti ospedalieri e speciali da quelli solidi urbani, di riciclare integralmente: carta e cartone, vetro, alluminio e rifiuti ferrosi, plastica. La valorizzazione dei rifiuti biodegradabili in impianti per la produzione di energia dalla biomassa è prevista e sarà attivata non appena nella zona sarà disponibile un simile impianto.

"SONO PARTICOLARMENTE ORGOGLIOSO
DI ESSERE STATO CHIAMATO A DIRIGERE
LA CLINICA LUGANESE, IN PARTICOLARE
PERCHE' IL 94% DEI NOSTRI COLLABORATORI
RACCOMANDA A CONOSCENTI E AMICI
LA NOSTRA STRUTTURA QUALE FUTURO
DATORE DI LAVORO E PERCHE',
DA PIU' DI 100 ANNI, LA CLINICA OFFRE
PRESTAZIONI SANITARIE DI ELEVATA QUALITA'
ALLA POPOLAZIONE LOCALE,
VANTANDO PIU' DEL 97% DEI PAZIENTI
PROVENIENTI DAL SOTTOCENERI."

(CHRISTIAN CAMPONOVO, DIRETTORE, 21.12.2012).

