



CERISMAS

Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario

news

Numero 43

Dicembre 2016

INDICE

Le nostre Pubblicazioni	2
Formazione	3
Novità dal mondo	9
In Agenda	9
Intervista ai nostri associati	10
Ex libris e dintorni...	11
Appuntamento al prossimo numero	12

LA SANITÀ RELIGIOSA IN ITALIA

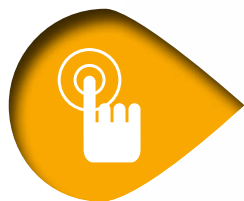
di E. Anessi Pessina



Progetti di ricerca



Formazione



Progetti sul campo



Eventi

2 Come si caratterizza la sanità religiosa in Italia? Qual è stata la sua evoluzione nell'ultimo decennio? Quali sono le principali sfide da affrontare nel prossimo futuro? A queste domande cercano di dare risposta i Rapporti annuali dell'Osservatorio permanente sulla sanità di ispirazione cristiana, istituito da CERISMAS nell'ambito di un "Tavolo" cui partecipano Fondazione Opera San Camillo, Fondazione Maddalena Grassi, IRCCS Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza, Provincia Lombardo Veneta - Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio Fatebenefratelli, Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero, Fondazione Don Carlo Gnocchi, Casa di Cura Columbus, IRCCS Oasi Maria SS., Policlinico Gemelli. Il terzo Rapporto è stato presentato in un convegno tenutosi presso l'Università Cattolica il 15 giugno ed è attualmente disponibile sul sito internet di Cerismas all'indirizzo www.cerismas.it

Il Rapporto conferma come la sanità di ispirazione cristiana sia una componente importante del sistema sanitario. Per quanto concerne l'assistenza ospedaliera, annovera, infatti, 103 strutture di ricovero accreditate (9% del totale) operanti in 16 regioni e 47 province, tra cui 2 policlinici universitari, 15 IRCCS e 24 ospedali classificati; presenta, inoltre, alcuni ospedali di grandi dimensioni (13 superano i 300 posti letto) e numerosi altri concettualmente riconducibili a un medesimo «gruppo ospedaliero», solitamente per effetto dell'appartenenza allo stesso ordine religioso; eroga l'8% dei ricoveri complessivamente effettuati a livello nazionale; presenta indicatori di complessità, efficienza, qualità e appropriatezza a livelli sistematicamente intermedi tra pubblico e privato non religioso, nonché risultati molto lusinghieri sul fronte degli esiti. Quanto all'attività territoriale, il peso relativo della sanità religiosa è ancora superiore: il 14% dei posti letto in presidi residenziali socioassistenziali e sociosanitari è ascrivibile a enti religiosi ex L. 222/1985 e un altro 36% a enti *non-profit* una quota dei quali, pur non rientrando nella definizione giuridica di ente religioso di cui al punto precedente, può presumibilmente considerarsi «di ispirazione cristiana».

Il Rapporto evidenzia, però, anche alcune criticità. Primo, la sanità religiosa presenta una significativa concentrazione in alcune regioni assoggettate a piano di rientro e soprattutto nel Lazio: il 33% dei ricoveri effettuati nel Lazio avviene in strutture religiose; addirittura il 41% dei ricoveri complessivamente effettuati in Italia dalla sanità religiosa riguarda

strutture del Lazio. Secondo, la presenza della sanità religiosa si sta riducendo. Il fenomeno è scomponibile in due elementi: da un lato, la chiusura o l'alienazione di strutture, con la perdita di almeno 3500 posti letto ospedalieri nel periodo 2000-16; dall'altro, la perdita di «quote di mercato» da parte delle strutture restanti, soprattutto nelle attività di ricovero per riabilitazione e lungodegenza. Terzo, le strutture religiose stentano a perseguire sinergie, anche quando l'appartenenza al medesimo ordine religioso le configura teoricamente come componenti di un «gruppo».

In parte, le difficoltà gestionali della sanità religiosa discendono dalla *mission*, che suggerisce posizionamenti strategici indipendenti dalle prospettive di redditività. In parte, gravano eredità storiche, quali la particolare concentrazione nel Lazio, nonché la presenza di «gruppi aziendali» certamente non costruiti sulla base di chiare linee strategiche. D'altra parte, però, pesano la persistente difficoltà di accettare, interiorizzare e tradurre in comportamenti concreti una visione dell'efficienza quale mezzo per perseguire la *mission*, anziché quale sinonimo di «ricerca del profitto»; l'evidente ritrosia verso forme e modalità di collaborazione; la difficoltà di reperire le fonti di capitale necessarie per finanziare gli investimenti e coprire le perdite, acuita in alcuni contesti da una sostanziale equiparazione al privato *for-profit* da parte del regolatore pubblico.

In prospettiva, sarà quindi necessario, innanzi tutto, sviluppare competenze manageriali e strumenti gestionali coerenti con la complessità dell'attività sanitaria e con la contrazione delle risorse disponibili. Naturalmente, l'attenzione alla *mission* andrà preservata e anzi valorizzata, ma nel contempo resa più esplicita e misurabile. Inoltre, sarà necessario «fare rete», conseguendo quelle sinergie che nella sanità religiosa di altri Paesi sono già state ampiamente acquisite. Le evoluzioni sopra descritte potrebbero venire ulteriormente stimolate da un rafforzamento dell'*accountability*, per esempio attraverso una revisione degli assetti di *governance* e una maggiore trasparenza sulla situazione economico-finanziaria. Tutto ciò, infine, potrebbe fornire una base per chiedere al regolatore pubblico un processo di programmazione che chiarisca il ruolo atteso per la sanità religiosa e ne consenta uno specifico riconoscimento anche in termini economici, nonché per aprirsi a forme privatistiche di copertura delle spese sanitarie dei cittadini quali i fondi sanitari integrativi e le casse o società di mutuo soccorso.



È disponibile sul sito CERISMAS www.cerismas.com (accedendo alla sezione “Chi Siamo” del Menù principale) il primo numero della Collana Policy Brief realizzato grazie alla collaborazione dei ricercatori ALTEMS-CERISMAS. La collana Policy brief intende offrire ai lettori il punto di vista originale del gruppo di ricercatori che afferrisce ad ALTEMS e a CERISMAS su tematiche specifiche e rilevanti per il settore sanitario in Italia e presentare le possibili soluzioni individuate dai ricercatori.

Il primo numero della collana affronta il tema della sostenibilità degli investimenti nei programmi di prevenzione nel nostro paese illustrando come tali investimenti, stando agli attuali standard internazionali di riferimento, non solo hanno un'alta probabilità di essere economicamente sostenibili rispetto ad alternative di trattamento, ma sono anche “compatibili” con le sfide di ammodernamento e di ristrutturazione della rete di offerta dei servizi sanitari che dovrebbero rappresentare gli obiettivi strategici di lungo periodo del SSN.

LE RISORSE PER LA PREVENZIONE ALL'EPOCA DELLA SPENDING REVIEW

di A. Cicchetti, M. Ruggeri, S. Coretti Collana Policy brief, ALTEMS-CERISMAS, 1-2016



Da alcuni anni, i sistemi di tutela sociale dei paesi maggiormente industrializzati stanno diventando sempre meno sostenibili. Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) non rappresenta un'eccezione.

Fin dalla sua istituzione, nel 1978, il SSN ha contribuito significativamente al miglioramento

del benessere dei cittadini italiani, fornendo servizi e prestazioni di alta qualità, offrendo trattamenti e tecnologie diagnostiche che hanno permesso in molti casi di cronicizzare malattie in partenza fatali e permettendo di raggiungere un'aspettativa di vita alla nascita fra le più alte del mondo (circa 82,5 anni nel 2014).

La crisi economica globale sopraggiunta nel 2008, che ha causato la contrazione delle risorse disponibili per il finanziamento del SSN, ha però accentuato una situazione che già da anni era caratterizzata da molteplici fattori critici. La radice di tali criticità, al di là delle inefficienze che caratterizzano molte realtà dei sistemi sanitari regionali, è da ricercare in una serie di problematiche strutturali che riguardano le dinamiche demografiche, l'offerta di nuove tecnologie e l'accresciuta complessità dei bisogni e delle aspettative dei cittadini.

Ciò rende quanto mai necessaria la ricerca di nuovi modelli per l'erogazione dei servizi e per il loro finanziamento tali da garantire efficacia e sicurezza da un lato e sostenibilità economica, dall'altro. Del resto, la spesa sanitaria è da con-

siderarsi come una delle variabili indipendenti che, all'interno della funzione di produzione della salute, agisce in maniera sinergica e coerente con altre determinanti quali l'ambiente, i livelli di cultura e di educazione di una popolazione, il mercato del lavoro ecc. Investimenti in queste determinanti, volti ad aumentare i livelli di salute, producono una serie di effetti economici positivi che generano importanti impulsi alla creazione di capitale umano e quindi alla crescita economica, che a sua volta genera nuove risorse da reinvestire nel sistema.

Nel Policy brief “Le risorse per la prevenzione all'epoca della spending review” gli autori mostrano come gli investimenti in prevenzione rispondano alla logica appena esposta. In particolare, ne giustificano la rilevanza dal punto di vista della sostenibilità economica e, a partire da una serie di studi di valutazione economica di programmi di prevenzione in Italia, mostrano i risultati di una simulazione volta a stimare delle frontiere di efficienza degli investimenti in prevenzione, in confronto con altri interventi afferenti alle stesse aree patologiche. Infine, gli autori propongono una serie di possibili interventi di tipo strutturale ed organizzativo che potrebbero consentire il raggiungimento di obiettivi volti a potenziare l'offerta di programmi di prevenzione in un'ottica di sostenibilità.

Questa sezione
è dedicata alle attività formative
organizzate dal Centro.

A cura di A. Cifalino (antonella.cifalino@unicatt.it)



INIZIATIVE FORMATIVE IN OPERATIONS MANAGEMENT

Il nostro Centro di Ricerche, ormai da qualche anno, ha investito sui temi dell'*operations management* (OM) creando anche una specifica area di contenuto (vedi aree di competenze nel nostro sito web www.cerismas.com).

In sanità l'*operations management* si occupa della programmazione, gestione e controllo dei flussi logistici all'interno delle aree produttive (aree di degenza, sale operatorie, pronto soccorso, ambulatorio e diagnostica) dove si realizzano i percorsi di diagnosi, cura ed assistenza. Esistono due macro aree di intervento dell'OM in sanità: la logistica del paziente (*patient flows logistics*) e la logistica delle cose (*supply chain*).

Un più efficace governo delle *operations* si rende necessario per almeno cinque diversi motivi:

1. la contrazione delle risorse a disposizione;
2. l'incapacità dell'offerta di far fronte ad una domanda in continua espansione con l'effetto netto di ritardi, tempi di attesa ed inappropriatezza

del *setting* assistenziale;

3. il mutato contesto epidemiologico, con la presenza di pazienti sempre più anziani con patologie croniche e co-morbidità che richiede un'offerta sempre più integrata e coordinata;
4. l'affermarsi di nuovi modelli di organizzazione delle cure (vedi dibattito ospedale per intensità delle cure);
5. l'intensificarsi di processi di concentrazione e di fusione inter e intra aziendali.

Oggi, quindi, il tema della gestione operativa (*operations management*) entra prepotentemente nell'agenda delle direzioni strategiche; già alcune aziende sanitarie, sull'intero territorio nazionale, si sono mosse con, ad esempio, (i) progetti di riorganizzazione delle aree di degenza; (ii) implementazione di progetti "*lean thinking*", (iii) attivazione di posizioni o uffici per la gestione operativa.

CERISMAS offre, attraverso una serie di iniziative

di formazione, momenti di confronto, apprendimento e dibattito sui temi dell'*operations management* con l'obiettivo di fornire dati, strumenti ed evidenze per mettere in grado i partecipanti di definire coerenti ed efficaci progetti di cambiamento. Nel 2017, anche grazie alla collaborazione con l'ALTEMS (Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari) CERISMAS attiverà nell'area OM cinque diverse iniziative di formazione:

1. Corso di Perfezionamento in "*Operations Management* nelle Aziende Sanitarie";
2. Laboratorio Logistica del Paziente;
3. *Study tour* in Svezia: "From lean thinking to value based healthcare: the Swedish experience";
4. Corso *executive* in "La logistica del paziente in ospedale: strumenti e soluzioni per ottimizzare i flussi dei pazienti";
5. Corso *executive* in "La *supply chain* nelle aziende sanitarie: modelli e strumenti per ottimizzare i flussi logistici"

CORSO DI PERFEZIONAMENTO IN "OPERATIONS MANAGEMENT NELLE AZIENDE SANITARIE"

Nel 2017 ALTEMS lancia, presso la sede di Milano, la prima edizione del corso di perfezionamento in OM. Questo corso si pone l'obiettivo di trasferire ai professionisti che operano all'interno delle aziende sanitarie le logiche e gli strumenti dell'*Operations Management* (OM), presentando strumenti di analisi e possibili soluzioni progettuali utili per impostare coerenti ed efficaci progetti di cambiamento. Il corso, della durata complessiva di 112 ore, si articola in sette moduli che sviluppano le seguenti tematiche:

1. L'*Operations Management* nelle aziende sanitarie: definizione, obiettivi e strumenti;
2. La logistica del paziente: strumenti e soluzioni per ottimizzare la gestione dei flussi dei pazienti in ospedale;
3. L'ospedale per intensità delle cure: modelli

operativi e condizioni organizzative;

4. *Change management*: la gestione delle persone nei processi di innovazione organizzativa;
5. L'analisi dei dati a supporto del governo delle *Operations*;
6. *Supply Chain Management*;
7. Soluzioni LEAN per la gestione delle *Operations*

Questa iniziativa di formazione, coordinata e tenuta da docenti dell'Università Cattolica, beneficia anche della *partnership* con altri due importanti istituti: *Humanitas Research Hospital* e il *Karolinska Institute*. Il modulo 2 (logistica del paziente) si svolgerà infatti presso la sede di Humanitas a Rozzano (Milano) mentre il modulo sul LEAN sarà coordinato dalla Professoressa Pamela Mazzocato, Medical Management Center, Karolinska Institute, Stoccolma (Svezia).

Le lezioni si svolgeranno in formula week-end dal giovedì pomeriggio al sabato mattina. L'avvio del primo modulo è previsto per febbraio 2017

Non esiste, a nostro avviso, un profilo più adeguato di altri per fare *Operations* all'interno delle aziende sanitarie. In questo senso, non esiste nessun vincolo di percorso di studi. In generale, il corso sarà di interesse per chi ha responsabilità dirette di governo dei processi di produzione sanitari e vuole investire in una funzione aziendale di crescente importanza e strategicità. La varietà di *background* ed esperienze viene quindi vissuta come un valore aggiunto per tutta l'aula.

Per iscrizioni ed ulteriori informazioni contattare:
Segreteria organizzativa master e corsi specializzanti
Tel: 06.30154897 - corsiiperfezionamento@rm.unicatt.it
Sito web: <http://altems.unicatt.it>



STUDY TOUR IN SVEZIA - FROM LEAN THINKING TO VALUE BASED HEALTHCARE: THE SWEDISH EXPERIENCE.

Giugno 2017

Il Laboratorio Logistica del paziente (LLP) è molto lieto di proporre un viaggio studio di due giorni con la visita di due strutture ospedaliere in Stoccolma, organizzato in collaborazione con il Medical Management Center del Karolinska Institute.

Lo *study tour* offre un'occasione di approfondimento dei modelli organizzativi e di gestione coordinata ed integrata dei flussi dei pazienti attraverso:

- lezioni e testimonianze (da parte di docenti del Karolinska Institute e del LLP) dedicati agli sviluppi dell'*Operations Management* in sanità;
- visite guidate al Nuovo ospedale universitario (New Karolinska Solna University Hospital) che aprirà le sue porte a fine 2016 e dell'Ospedale Saint Goran Sjukhus (Gruppo CAPIO), due realtà considerate punti di riferimento sui temi della logistica del paziente, della gestione operativa e del *Lean Management*.

Tutti le iniziative si svolgeranno in lingua inglese.

Per ulteriori informazioni contattare:

Giuliana Bensa,

giuliana.bensa@unicatt.it

Segreteria CERISMAS:

cerismas@unicatt.it (Tel. 02/72343907)

Sito web: www.cerismas.com

CORSO EXECUTIVE "LA LOGISTICA DEL PAZIENTE IN OSPEDALE: STRUMENTI E SOLUZIONI PER OTTIMIZZARE I FLUSSI DEI PAZIENTI"

18-19 maggio 2017, Milano

Il corso, della durata di due giorni, si focalizza sul tema della logistica del paziente (*patient flow logistics*) ossia la gestione dei flussi dei pazienti all'interno dell'ospedale.

Questo corso spiega al *manager* sanitario come utilizzare strumenti e metodologie per impostare efficacemente progetti di miglioramento della gestione dei flussi dei pazienti all'interno delle diverse aree produttive ospedaliere (pronto soccorso, ambulatori, aree di degenza, sale operatorie e diagnostica) abbinando alla presentazione degli strumenti manageriali la presentazione di casi di successo.

Quest'anno una parte consistente del corso sarà dedicata ai principi del modello *lean* quali, ad esempio, il controllo della variabilità, la separazione dei flussi, la teoria dei vincoli, il visual management.

CORSO EXECUTIVE "LA SUPPLY CHAIN NELLE AZIENDE SANITARIE: MODELLI E STRUMENTI PER OTTIMIZZARE I FLUSSI LOGISTICI"

13-14 Giugno 2017, Milano

Nelle aziende di produzione è ormai da tempo riconosciuta l'importanza strategica della funzione logistica; è, infatti, noto che un sistema logistico ben progettato e ben gestito può dare un vantaggio competitivo (maggiori qualità ed efficienza produttiva corrispondente a costi e tempi di produzione minori) rispetto ai concorrenti.

La logistica ha (o dovrebbe avere) un ruolo importante anche in sanità; infatti, avere tutto ciò che serve ai processi clinici al momento giusto e nel luogo appropriato rappresenta una premessa indispensabile per riuscire a garantire adeguati livelli di sicurezza e qualità. Inoltre una efficace gestione degli input garantisce una ottimizzazione dei tempi, una riduzione dei costi e, quindi, un miglioramento dell'efficienza complessiva d'azienda.

Questo corso fornisce i modelli teorici di riferimento e le soluzioni operative per progettare (o ri-progettare) correttamente e in modo integrato i flussi logistici, dall'approvvigionamento fino alla distribuzione fisica dei beni nel luogo di utilizzo.

Il corso approfondisce anche il tema del governo dei flussi logistici a supporto dell'assistenza territoriale e delle relazioni tra l'azienda sanitaria e i suoi fornitori.

Per ulteriori informazioni contattare:

Stefano Villa, stefano.villa@unicatt.it

Segreteria CERISMAS: cerismas@unicatt.it (Tel. 02/72343907)

Sito web: www.cerismas.com



LABORATORIO LOGISTICA DEL PAZIENTE - EDIZIONE 2017: I FLUSSI AMBULATORIALI E LA GESTIONE INTEGRATA CON IL TERRITORIO di S. Villa e E. Tomas Roldan

Il Laboratorio Logistica del Paziente (LLP) è un gruppo di lavoro interaziendale e multi-professionale che si pone il duplice obiettivo di analizzare i problemi che caratterizzano la gestione dei flussi dei pazienti nelle strutture sanitarie (la logistica del paziente) e definire efficaci progetti di cambiamento. Il Laboratorio è uno spazio che favorisce la diffusione e il confronto di soluzioni innovative dei modelli logistico-organizzativi nella logica del mutuo apprendimento e della collaborazione. Oltre a CERISMAS, dal 2014 il LLP ha beneficiato della *partnership* di altri centri di ricerca: il CERGAS Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (Università Bocconi, Milano) e il CUSAS Centro Universitario di Studi in Amministrazione Sanitaria della Facoltà di Medicina e Chirurgia (Università degli Studi di Firenze); dal 2017 il LLP si avvarrà anche della collaborazione del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano.

Al fine di strutturare un percorso coordinato di

medio-lungo periodo, dal 2014 il Laboratorio è organizzato in un percorso triennale, con l'obiettivo di fornire un set completo di strumenti, metodologie e soluzioni operative personalizzate per realizzare un efficace e completo controllo della logistica del paziente. La prima edizione ha indagato i flussi dei pazienti in pronto soccorso e la gestione della logistica tra le diverse aree di degenza; la seconda edizione si è concentrata sull'analisi del percorso del paziente chirurgico. L'edizione del 2017 si propone di completare l'analisi dei principali snodi della logistica del paziente con l'approfondimento delle seguenti aree:

- Organizzazione e gestione del flusso logistico del paziente ambulatoriale;
- Gestione integrata del paziente dall'ospedale al territorio;
- Gestione delle dimissioni.

Il Laboratorio si svolge in 5 incontri aperti a quattro professionisti di ciascuna azienda partecipante. Ogni incontro prevede l'alternanza di

lezioni e seminari con il coinvolgimento del team di ricerca LLP e di esperti a livello nazionale ed internazionale, la presentazione di *best practices* di gestione operativa e l'analisi di esperienze di innovazione dei modelli organizzativi di cura. Inoltre, a partire dai dati raccolti nelle aziende, viene proposta un'analisi di *benchmarking* su alcuni indicatori rilevanti ai fini del reciproco confronto dei modelli di logistica del paziente in uso presso le aziende partecipanti.

Alle aziende che aderiscono al LLP viene offerta la possibilità di partecipare gratuitamente ad uno *Study Tour* di due giorni a Stoccolma (Svezia) dal titolo "FROM LEAN THINKING TO VALUE BASED HEALTHCARE: THE SWEDISH EXPERIENCE".

Per iscrizioni ed ulteriori informazioni contattare:

Giuliana Bensa,

giuliana.bensa@unicatt.it

Segreteria CERISMAS: cerismas@unicatt.it

(Tel. 02/72343907). Sito web: www.cerismas.com

INTERVENTI FORMATIVI AD HOC

Sono in corso di svolgimento ed attivazione i seguenti interventi formativi ad hoc, progettati in modo personalizzato su specifica richiesta delle aziende committenti:

- **Corso di management sanitario per i coordinatori dei Poli**, in collaborazione con la Fondazione Policlinico Universitario Gemelli;
- Intervento di formazione residenziale e sul campo "Diffusione di buone pratiche relative alla gestione dei progetti finalizzati alla revisione dei processi amministrativi e gestionali", in collaborazione con AUSL Romagna;
- Intervento di formazione in aula e sul campo "Sviluppo del percorso attuativo della certificabilità", in collaborazione con ASL di Genova;
- Intervento di formazione in aula e sul campo "Sviluppo del percorso attuativo della certificabilità", in collaborazione con IRCCS Istituto Giannina Gaslini;
- Intervento di formazione in aula e sul campo "Sviluppo del percorso attuativo della certificabilità", in collaborazione con le aziende Area Vasta Emilia Nord;
- Intervento di formazione in aula e sul campo "Lo sviluppo dei ruoli di referenti di area nelle case della salute", in collaborazione con AUSL di Modena;
- Intervento di formazione "La gestione integrata del processo di programmazione", in collaborazione con AUSL di Reggio-Emilia;
- Intervento di formazione "Metodologie di analisi economico-finanziaria di progetti e percorsi", in collaborazione con AUSL di Reggio-Emilia;
- **Comunità di pratica per direttori di struttura complessa sui processi di leadership**, in collaborazione con AUSL di Reggio-Emilia;
- **Intervento formativo per direttori di strutture semplici**, in collaborazione con AUSL di Reggio-Emilia;
- Intervento di formazione situata "Processi di comportamento organizzativo", in collaborazione con Centro Paolo VI di Casalnoceto.



Questa sezione
è dedicata alle attività formative
organizzate dal Centro.

A cura di A. Cifalino (antonella.cifalino@unicatt.it)

CORSI ELECTIVE

I corsi *elective* sono iniziative formative della durata di 1 o 2 giornate di formazione, finalizzate ad erogare competenze manageriali e rivolte ad una o più categorie di professionisti sanitari ed amministrativi (a livello aziendale, di dipartimento, di distretto, di unità operativa o di servizi di staff).

L'offerta formativa dell'anno 2017 è stata rinnovata nei contenuti: la struttura del piano formativo prevede, infatti, 14 corsi mo-

nografici in programma dal mese di febbraio al mese di dicembre, nelle due sedi di Milano o di Roma; il 30% dell'offerta formativa è rappresentata da nuovi corsi attivati al fine di rendere disponibili opportunità formative costantemente "al passo" con le dinamiche di innovazione in atto nel panorama del SSN; anche i corsi proposti in seconda edizione (o successiva) sono stati sensibilmente aggiornati nei contenuti, come è possibile riscontrare consultando i programmi analitici

disponibili sul sito web CERISMAS disponibili a partire dal mese di novembre (www.cerismas.com).

Per il 2017, CERISMAS conferma, inoltre, una selezione di corsi a catalogo fruibili gratuitamente da parte delle aziende associate, fino a completa compensazione della quota associativa.

I corsi *elective* in agenda nel 2017 sono riportati nella seguente tabella.

Corso	Data	Docenti
Dalla progettazione alla realizzazione dell'ospedale per intensità di cura	14-15 Febbraio Milano	Americo Cicchetti , Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Giuseppe Scaratti , Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Stefano Villa , Professore associato di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Il processo di transizione nel SSN: nuovi assetti istituzionali, meccanismi di finanziamento e valutazione delle politiche sanitarie	21-22 Febbraio Milano	Eugenio Anessi Pessina , Professore ordinario di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Direttore CERISMAS Matteo Ruggeri , Docente di Economia sanitaria, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Gilberto Turati , Professore associato di Scienza delle finanze, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
La determinazione delle tariffe in sanità: metodologie di calcolo e prospettive di sviluppo	5-6 Aprile Milano	Elena Cantù , Professore associato di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Giacomo Frittoli , Docente CERISMAS Paola Sacco , Docente di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Il bilancio delle aziende sanitarie pubbliche: processo di certificabilità	9-10 Maggio Milano	Eugenio Anessi Pessina , Professore ordinario di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Direttore CERISMAS Elena Cantù , Professore associato di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Niccolò Persiani , Professore ordinario di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze
La logistica del paziente in ospedale: strumenti e soluzioni per ottimizzare i flussi dei pazienti	18-19 Maggio Milano	Eugenio Anessi Pessina , Professore ordinario di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Direttore CERISMAS Eugenia Tomas Roldan , Ricercatrice CERISMAS Stefano Villa , Professore associato di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore



Corso	Data	Docenti
Pratiche in uso e dinamiche culturali nei processi di innovazione tecnologica in ospedale e nel territorio	8 Giugno Milano	Giuseppe Scaratti , Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Mara Gorli , Docente di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
La supply chain nelle aziende sanitarie: modelli e strumenti per ottimizzare i flussi logistici	13-14 Giugno Milano	Giacomo Frittoli , Docente CERISMAS Stefano Villa , Professore associato di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Verso i servizi centrati sul paziente: gestire le sfide culturali del cambiamento organizzativo	22 Giugno Milano	Giuseppe Scaratti , Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
La gestione strategica del personale: processi di valutazione e sviluppo	19-20 Settembre Milano	Americo Cicchetti , Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore Antonella Cifalinò , Professore associato di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Vice Direttore CERISMAS Giuseppe Scaratti , Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Il check-up dei sistemi di contabilità analitica e di reporting: diagnosi ed interventi di miglioramento	26-27 Settembre Milano	Eugenio Anessi Pessina , Professore ordinario di Economia aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Direttore CERISMAS Antonella Cifalinò , Professore associato di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Vice Direttore CERISMAS Giacomo Frittoli , Docente CERISMAS Paola Sacco , Docente di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Il check-up dei sistemi di programmazione e budgeting	26 Ottobre Milano	Antonella Cifalinò , Professore associato di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; Vice Direttore CERISMAS Giacomo Frittoli , Docente CERISMAS
Il governo della libera professione aziendale tra normativa ed opportunità strategiche	8 Novembre Roma	Giacomo Frittoli , Docente CERISMAS
Analisi economica ed organizzativa dei percorsi dei pazienti	23 Novembre Milano	Paola Sacco , Docente di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore
Reti, nodi e processi di trasformazione organizzativa: dinamiche culturali	30 Novembre Roma	Giuseppe Scaratti , Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore



COMMUNITY OF PRACTICE PER ESPERTI DI FORMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

di A. Cifalinò

La Comunità di pratica, avviata nel 2009, è proseguita anche nel 2016 con un'attività riflessiva e sperimentale avente per oggetto gli strumenti e i processi di governo della formazione, adottando una prospettiva volta a valorizzare il contributo strategico che la funzione formazione può offrire alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Hanno aderito ai lavori di quest'anno 45 professionisti, afferenti a 17 aziende, differenziate per tipologia organizzativa (aziende territoriali, ospedali, IRCCS, fondazioni, di natura sia privata sia pubblica) e localizzazione geografica (Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna, Lazio e Sicilia). Dato il forte interesse mostrato dai partecipanti, il programma dei lavori è stato strutturato in quattro incontri residenziali (prevedendo, quindi, un quarto incontro, rispetto ai tre originariamente previsti) e significative attività in remoto. Complessivamente, sono state svolte le seguenti attività:

- svolgimento di un **processo di benchmarking strutturato**, focalizzato sui **modelli di**

formazione sul campo utilizzati nelle aziende aderenti, con l'obiettivo di identificare e condividere *best practice* presenti nei diversi contesti aziendali e consentirne un trasferimento reciproco; lo strumento di analisi prescelto per conseguire questo obiettivo consiste in una *survey* semistrutturata che, definita da CERISMAS e validata in occasione del secondo incontro residenziale, ha consentito di raccogliere informazioni comparabili sulla base delle quali si è strutturato un confronto sistematico in presenza;

- svolgimento di **sessioni monotematiche di approfondimento**, aventi per oggetto i sistemi di governo strategico della formazione, ove il modello formativo della *Community* CERISMAS consente di rendere disponibile un rigoroso quadro teorico-metodologico di riferimento all'interno del quale far emergere processi di riflessività e di confronto collegiali;
- progettazione e svolgimento di un **journal**

club focalizzato sull'analisi di 6 articoli scientifici (con la partecipazione attiva dei membri aderenti alla *Community* ed il coordinamento scientifico di CERISMAS);

- **condivisione delle pratiche aziendali** in tema di gestione delle competenze e dei processi formativi (strutturate in cinque sessioni di confronto), in modo che le aziende aderenti alla *Community* possano beneficiare di un **contesto di riflessione in cui ricevere utili spunti di riflessione sia dall'ascolto delle esperienze altrui sia dai *feed-back* costruttivi che si ricevono alla propria presentazione**; rientrano in questa proposta anche **testimonianze di eccellenza di aziende non sanitarie**, finalizzate a sollecitare la riflessione relativa ad innovativi modelli di governo della formazione trasferibili anche alla sanità.

Per informazioni, è possibile rivolgersi alla segreteria organizzativa: Dott.ssa Chiara Barengli (cerismas@unicatt.it; tel. 02/7234.3907).





*Novità dal Mondo
“Focus enti religiosi”*



ASSOCIAZIONE
la Nostra Famiglia

La Nostra Famiglia: 70 anni dalla parte dei più piccoli

Un augurio al nostro associato “la Nostra Famiglia” <http://www.lanostrafamiglia.it> che celebra i 70 anni di attività con molteplici iniziative. Riportiamo dal loro sito: *“Era il 28 maggio 1946 quando i primi due bambini fecero il loro ingresso nella casa di Vedano Olona (VA). Da allora la crescita dell’Associazione, per rispondere alle richieste delle istituzioni e dei territori di riferimento, è stata esponenziale. Oggi La Nostra Famiglia è presente in Italia con 29 sedi e collabora con l’Organismo di Volontariato per la Cooperazione Internazionale OVCI in 6 Paesi del mondo. Accoglie nei propri centri tanti bambini e ragazzi, sia con quadri patologici di estrema gravità, come gli stati vegetativi e le pluriminorazioni, sia con situazioni meno gravi, a rischio psicopatologico o di svantaggio sociale. Si prende cura della loro crescita globale, garantendo la diagnosi, la cura, l’educazione e il loro benessere e quello delle loro famiglie. La Nostra Famiglia è oggi riconosciuta, nel campo della riabilitazione e della ricerca per la disabilità in età evolutiva, come una delle più grandi e qualificate strutture in Europa. Infatti, grazie all’Istituto Scientifico “Eugenio Medea”, affianca all’attività clinica e riabilitativa un’approfondita attività di ricerca in neuroriabilitazione, con riferimento ad una vasta gamma di patologie neurologiche e neuropsichiche dell’età dello sviluppo. Il Medea è oggi l’unico Istituto Scientifico italiano riconosciuto per la ricerca e la riabilitazione nello specifico ambito dell’età evolutiva.”*



Il 4 e 5 novembre si è svolto a Brescia il MANAGEMENT FORUM CERISMAS 2016. Il Management Forum è un evento annuale dedicato in via esclusiva agli associati CERISMAS, ideato per favorire un confronto su tematiche di attualità e sugli aspetti più critici e sfidanti della gestione manageriale nel contesto sanitario.

L’edizione 2016, come nel 2015, affronta i temi dell’innovazione. Rispetto all’anno precedente, in cui ci siamo concentrati sulla ricerca delle fonti dell’innovazione identificando nel *know how* “scientifico” una base per i processi di innovazione tecnologica, il 2016 si è affrontata l’innovazione in chiave organizzativa, strategica e culturale. Innovare non sempre implica il diniego della tradizione e la rottura di paradigmi consolidati. In molti settori la rottura con il passato non solo è difficile, ma per molti versi impossibile e forse anche “deleteria”. In buona sostanza, in molti casi sono la storia e il riconoscimento di tradizioni e valori che nascondono il segreto per l’innovazione e il cambiamento continui.

L’edizione di quest’anno ha inteso proprio esplorare il dualismo tra innovazione e tradizione nel settore della salute partendo da esperienze che ne sono apparentemente avulse. Il **Management Forum** 2016 ha portato i partecipanti a contatto con due esempi paradigmatici. Il primo è quello di **Feralpi**, che rappresenta la tradizione siderurgica bresciana. Questo territorio è stato per anni *leader* mondiale per la produzione del tondino e dei materiali ferrosi. La siderurgia ha attraversato un periodo di grande crisi, sono sopravvissuti solo coloro che hanno saputo innovare e rendere un lavoro antico sostenibile nel mondo globalizzato. Il secondo esempio è in qualche modo diverso, ma incredibilmente correlato: quello di **Agroittica Bresciana**. Le acque “calde” reflue dagli impianti siderurgici (di Feralpi!) hanno offerto lo spunto per avviare un allevamento di storioni e realizzare una produzione *leader* di caviale. Il **Management Forum** ha quest’anno beneficiato del supporto della **Fondazione Poliambulanza di Brescia** e del Direttore Generale Dott. Alessandro Signorini, la Fondazione rappresenta un esempio di innovazione nel solco di valori consolidati e tradizioni scientifiche radicate nell’esperienza maturata in un contesto del tutto peculiare.



*Intervista ai nostri
associati*



Fondazione "Opera San Camillo"
MILANO

Dott. Andrea Pantò, amministratore delegato della Fondazione "Opera San Camillo"

La Fondazione rappresenta lo strumento specializzato attraverso il quale l'attuale Provincia Religiosa Lombardo-Veneta dell'Ordine dei Chierici Regolari Ministri degli Infermi intende attuare la sua missione in conformità ai tempi e secondo le proprie Costituzioni Religiose. La Fondazione vuole valorizzare la presenza dei Camilliani nei settori della formazione e dello sviluppo di professionalità in ambito sanitario ed assistenziale, della gestione di iniziative sanitarie con l'obiettivo di coniugare lo spirito di servizio ai malati con principi dell'efficienza e dell'efficacia propri della cultura d'impresa.

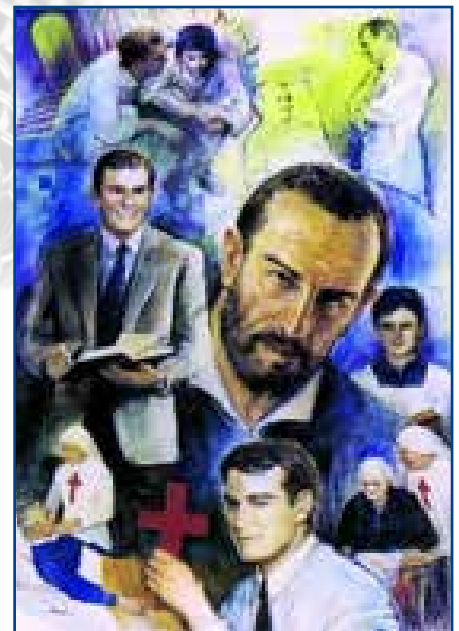


Molti enti religiosi si sono rivolti ai laici per guidare le loro opere. Le esperienze osservate hanno portato a risultati differenti, quale è la sua opinione al riguardo?

Il fatto di rivolgersi ai laici per guidare le opere è diventato una necessità per molti enti religiosi e l'origine di questo passaggio di testimone è legata a due principali motivi: l'innalzamento dell'età media dei religiosi e la necessità di gestire in modo manageriale le opere. Negli ultimi anni gli enti religiosi hanno dovuto fare i conti con un fenomeno nuovo per loro che riguarda soprattutto le provincie europee: una costante e inesorabile riduzione delle vocazioni e, di conseguenza, il progressivo invecchiamento dei religiosi. Uno dei rischi di questa situazione è legato al fatto che quando i religiosi sono alla guida delle opere le decisioni da prendere sono naturalmente ispirate al carisma

dell'Ordine cui appartengono, mentre questa identità tra Carisma e azione viene meno nel momento del passaggio di consegne; ciò non significa che le opere perdano automaticamente i propri principi ispiratori, ma è sicuramente necessario che i laici, a cui si affidano le opere, siano coscienti di cosa stanno gestendo. È necessario che ci sia un costante confronto con i religiosi sugli obiettivi da raggiungere e sulla modalità di con la quale si raggiungono. Un altro elemento che sta diventando sempre più evidente è che i bisogni mutano nel tempo e che gli ambiti nei quali le opere davano il loro aiuto ai bisognosi sono ora presidiati anche dalle istituzioni o sono stati considerati aree nelle quali fare business da parte di soggetti orientati al profitto. Si pensi al comparto sanitario e socioassistenziale: il pubblico ha migliorato di molto la propria offerta dando nel corso degli anni accesso alle prestazioni sanitarie e alla assistenza anche ai meno abbienti e ha affidato l'erogazione dei servizi anche a soggetti privati che hanno visto una opportunità di business, il tutto complicato dalle progressive ristrettezze del fondo sanitario nazionale e le conseguenti riduzioni delle tariffe. È quindi divenuto necessario per gli enti religiosi affidarsi a manager, quindi a laici, che siano in grado di applicare nuovi strumenti per la gestione delle opere, affinché queste possano garantire l'equilibrio economico necessario per la sostenibilità nel lungo periodo. Affinché non si perda il carisma che le ha ispirate è necessario che l'attenzione per i conti non vada a detrimento della modalità di erogazione dei servizi e ciò può essere evitato solo se vi è, anche in questo caso, un confronto continuo con i religiosi. È importante che la gestione sia costantemente vista con il doppio occhio del gestore e del religioso in modo da evitare che le

logiche del profitto possano prevalere e diventino le uniche che ispirano le decisioni. Una delle sfide più importanti per il management laico di un ente religioso risiede nel bilanciamento tra obiettivi di missione e obiettivi aziendalistici e, quindi, di carattere squisitamente economico-finanziario. Serve una particolare sensibilità, allenata da un confronto costante con i religiosi, affinché non si perda l'equilibrio tra questi due elementi che possono sembrare inconciliabili o addirittura antitetici. E questa sensibilità è tanto più importante quando è necessario capire se sia opportuno abbandonare un ambito di attività che era a presidio di bisogni che ora sono ben soddisfatti anche da altri, per concentrare le risorse umane e finanziarie in nuove priorità di intervento.





Ex libris e dintorni...

A cura di Giacomo Frittoli



Papa Francesco è considerato nel mondo librario come un "fenomeno editoriale". Non solo, infatti, è autore di una vasta collectio di opere, ma è anche oggetto e soggetto di numerosi libri. La libreria Mondadori riporta 352 titoli con autore Papa Francesco, IBS ne propone 327 con autore Jorge Mario Bergoglio, Hoepli 275. Si tratta sia delle traduzioni delle sue opere scritte prima del 2013 nella sua lingua natia, lo spagnolo, sia delle pubblicazioni successive anche in forma di raccolte di omelie o lettere. La raccolta completa degli scritti pubblicati dopo la sua investitura è facilmente disponibile nel sito del Vaticano: <https://w2.vatican.va/content/francesco/it.html>. Il sito rende fruibili tutti i documenti ufficiali: encicliche, lettere, messaggi, ma anche omelie, udienze, meditazioni quotidiane. Sono classificati in ordine cronologico e tradotti in molte lingue. Chi volesse leggere il pensiero non solo di Papa Francesco, ma anche dei precedenti pontefici, riguardo temi come la malattia, la salute, l'assistenza agli ammalati trova nel sito

del Vaticano un motore di ricerca in grado di aiutarlo a scegliere tra migliaia di documenti disponibili. Sebbene vi sia aiuto è facile "perdersi" tra le centinaia di opere.

L'Ufficio nazionale per la pastorale della salute ne propone una raccolta scelta particolarmente significativa attuando, sistematicamente, un attento lavoro di analisi, individuazione, selezione e classificazione di tutti gli scritti riguardanti la salute. Nel sito internet viene offerto, nella sezione documentazione, tutto ciò su cui un operatore sanitario cattolico è invitato a riflettere, iniziando dai documenti del Magistero e le note pastorali:

- "La pastorale della salute nella Chiesa Italiana" (1989);
- "Le Istituzioni Sanitarie Cattoliche in Italia - Identità e ruolo" (2000);
- "Predicate il Vangelo e curate i malati. La comunità cristiana e la pastorale della salute" (2006) Nota pastorale;
- Linee guida per l'applicazione della nota: Predicate il Vangelo e curate i malati. La comunità cristiana e la pastorale della salute" (2006). Sempre in documentazione, sotto il titolo *Ero malato e mi avete visitato* (MT 25,36) sono riportati, in ordine cronologico, dal 2013 ad oggi, tutti gli interventi di Papa Francesco che hanno

avuto come oggetto malattia, sofferenza e cura e che possono stimolare meditazioni.

Per chiunque, in particolare per gli operatori sanitari che si confrontano quotidianamente con il malato, la difficoltà non è comprendere la morale proposta dalla pastorale o dalle parole di Papa Francesco, ma trovare le motivazioni e la forza di agire sempre in coerenza con ciò in cui si crede. È richiesta costantemente pazienza, comprensione, delicatezza verso il malato, anche quando si è molto stanchi o afflitti da problemi personali che incombono. In tutti gli ospedali pubblici e privati si parla di centralità del paziente, ma la differenza tra il comportamento dichiarato e quello agito è spesso palese a tutti. Riflettere sulla centralità del paziente, su come lavorare o su come rapportarsi con il malato e i suoi famigliari è attività posta in secondo piano rispetto alle quotidiane esigenze operative. In un ente religioso la sistematica riflessione proposta sulla pastorale sanitaria, i momenti di preghiera e i sacramenti obbligano gli operatori a riflettere sulla ragione dei loro comportamenti. Questo rafforza l'agire misericordioso e genera il vero valore aggiunto non solo per il paziente, ma anche per il credente che lavora con motivazione. È forse questa la più rilevante peculiarità di un ospedale religioso?

Don Carlo Gnocchi: "Pedagogia del dolore innocente"



Riceviamo in dono da un nostro associato, e volentieri diffondiamo, questo libro in quanto esprime un pensiero propositivo, riflettendo sulla espressione più emotivamente coinvolgente del dolore, e indicando, con la testimonianza diretta, un comportamento che potrebbe (o dovrebbe?) suggerire agli operatori sanitari comportamenti per gestire e alleviare la sofferenza dei pazienti e che dovrebbe essere (o è?) uno dei caratteri distintivi dell'assistenza degli enti religiosi.

In occasione del 60esimo anniversario di morte di Don Carlo Gnocchi è stato ripubblicato (San Paolo Edizioni) un saggio che contiene le riflessioni di chi dedicò la vita al rapporto con i mutilati di guerra, vittime dei bombardamenti e della bombe tranello inglesi, e poi le vittime della poliomielite. Il testo raccoglie anche le riflessioni sul dolore innocente dell'arcivescovo di Milano, Angelo Scola, e del filosofo Salvatore Natoli ordinario di filosofia teoretica presso la Facoltà di scienze della formazione dell'Università degli Studi di Milano Bicocca. Riportiamo un brano della prefazione del presidente della Fondazione Don Gnocchi, Monsignor Angelo Bazzari: «Il problema del dolore, di quello in-

nocente in particolar modo era sentito in maniera acuta da don Carlo Gnocchi. Il "padre dei mutilati" dedicò l'intera vita a combatterlo scientificamente, a lenirlo concretamente e a sublimarlo spiritualmente. Come per Giobbe, per i grandi tragici dell'antichità e per i pensatori di ogni tempo lo scandalo del dolore innocente non ha cessato di inquietare don Carlo fino alla fine. L'ultimo suo scritto è infatti dedicato alla "Pedagogia del dolore innocente", le cui bozze sono state completate sul letto di morte. Il dolore, infatti, come ben evidenziato in questo scritto, suscita due contrastanti interpretazioni: enigma per il non credente, mistero per chi si affida a Dio».



Appuntamento al prossimo numero...

SEDE LEGALE:

CENTRO DI RICERCHE E STUDI
IN MANAGEMENT SANITARIO
c/o Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo Gemelli, 1
20123 Milano
P.I. 13348100150

SEGRETERIA OPERATIVA:

Chiara Barenghi
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Necchi, 7 - III piano
20123 Milano
Tel.: +39-02-7234 3907
Fax: +39-02-7234 3828
E-mail: cerismas@unicatt.it

Recentemente **A.O. S. Maria di Terni, ASST Papa Giovanni XXIII, INTEXO, A.S. Alto Adige** sono divenuti nostri soci.

SOCI FONDATORI: Università Cattolica del Sacro Cuore; Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta.

SOCI SOSTENITORI: Amgen; AUSL Bologna; Centro Cardiologico Monzino; CSC Computer Sciences Italia; Fondazione di Ricerca e Cura "Giovanni Paolo II"; Fondazione Opera San Camillo; Fondazione Policlinico Universitario "Agostino Gemelli"; Ordine Ospedaliero di S. Giovanni di Dio – Fatebenefratelli; Ospedale Pediatrico Bambin Gesù; Sanofi; Santer Reply.

SOCI ORDINARI: AGM Project Consulting; Allergan; A.S. Alto Adige; A.O. S. Maria di Terni; ARIS Associazione; ASL Foggia; ASST Papa Giovanni XXIII; ASL Frosinone; ASL Vercelli; ATS Milano – Città Metropolitana; ASL Roma 1; ATS della Montagna; Associazione La Nostra Famiglia; ASST Crema; ASST Lecco; ASST Valle Olona; ASST Rhodense; A.O. Ordine Mauriziano; A.O. Ospedali Riuniti Marche Nord; A.O. SS. Antonio e Biagio e C. Arrigo; AOU Parma; AUSL di Modena; AUSL di Parma; AUSL di Reggio Emilia; AUSL della Romagna; Baco; BravoSolution; Casa di Cura Santa Rita da Cascia; Centro Ortopedico di Quadrante; Covidien Italia; Diocesi di Tortona Centro Paolo VI - Onlus; Fondazione di religione Opera Santa Maria della Carità; Fondazione Don Carlo Gnocchi; Fondazione Mons. Arrigo Mazzali – Onlus; Fondazione Poliambulanza - Istituto Ospedaliero; G.S.E. – Gruppo Sanitario Europeo; Grünenthal Italia; Associazione Oasi Maria SS. Onlus; Istituto Clinico Humanitas; INTEXO; Istituto Europeo di Oncologia; S. Stefano Riabilitazione; Janssen-Cilag; Johnson & Johnson Medical; Lanzo Hospital; MA Provider; Natuna; Orpea Italia; Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza; Ospedale di Sassuolo; Ospedale San Giovanni Calibita Fatebenefratelli; Policlinico Universitario Campus Bio-Medico; Policlinico San Matteo; QBGROUP; Skills Nemeaservizi - Divisione Sanità; Zuchetti.

Per ricevere le prossime newsletter iscriversi su: www.cerismas.com

Siamo anche su:



© CERISMAS

*La prossima Newsletter
sarà pubblicata a Aprile 2017*

