

n.13
2021

Working Paper of Public Health

La serie di Working Paper of Public Health (WP) dell'Azienda Ospedaliera di Alessandria è una serie di pubblicazioni online ed Open Access, progressiva e multi disciplinare in Public Health (ISSN: 2279-9761). Vi rientrano pertanto sia contributi di medicina ed epidemiologia, sia contributi di economia sanitaria e management, etica e diritto. Rientra nella politica aziendale tutto quello che può proteggere e migliorare la salute della comunità attraverso l'educazione e la promozione di stili di vita, così come la prevenzione di malattie ed infezioni, nonché il miglioramento dell'assistenza (sia medica sia infermieristica) e della cura del paziente. Si prefigge quindi l'obiettivo scientifico di migliorare lo stato di salute degli individui e/o pazienti, sia attraverso la prevenzione di quanto potrebbe condizionarla sia mediante l'assistenza medica e/o infermieristica finalizzata al ripristino della stessa.

Gli articoli pubblicati impegnano esclusivamente gli autori, le opinioni espresse non implicano alcuna responsabilità da parte dell'Azienda Ospedaliera "SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo" di Alessandria.

La pubblicazione è presente in: Directory of Open Access Journals (DOAJ); Google Scholar; Academic Journals Database;

Comitato Scientifico:

Prof. Roberto Barbato

Dott.ssa Manuela Ceccarelli

Dott. Diego Gazzolo

Dott.ssa Federica Grosso

Prof. Marco Krengli

Prof.ssa Roberta Lombardi

Prof. Leonardo Marchese

Prof. Vito Rubino

Dott. Gioel Gabrio Secco

Dott. Paolo Tofanini

Dott. Giacomo Centini

Dott. Gianfranco Ghiazza

Dott.ssa Daniela Kozel

Dott. Marco Ladetto

Dott. Antonio Maconi

Dott. Alessio Pini Prato

Dott.ssa Mara Scagni

Dott.ssa Maria Elena Terlizzi

Dott.ssa Roberta Volpini

Comitato editoriale:

Dott. Antonio Maconi

Dott. Alfredo Muni

Dott.ssa Marinella Bertolotti

Responsabile:

Dott. Antonio Maconi

telefono: +39.0131.206818

email: amaconi@ospedale.al.it

Segreteria:

Mariateresa Dacquino, Marta Betti,

Mariasilvia Como, Laura Gatti

telefono: +39.0131.206192

email: mdacquino@ospedale.al.it; lgatti@ospedale.al.it

Norme editoriali:

Le pubblicazioni potranno essere sia in lingua italiana sia in lingua inglese, a discrezione dell'autore. Sarà garantita la sottomissione di manoscritti a tutti coloro che desiderano pubblicare un proprio lavoro scientifico nella serie di WP dell'Azienda Ospedaliera di Alessandria, purché rientrino nelle linee guida editoriali. Il Comitato editoriale verificherà che gli articoli sottomessi rispondano ai criteri editoriali richiesti. Nel caso in cui lo si ritenga necessario, lo stesso Comitato editoriale valuterà l'opportunità o meno di una revisione a studiosi o ad altri esperti, che potrebbero o meno aver già espresso la loro disponibilità ad essere revisori per

il WP (i.e. peer review). L'utilizzo del peer review costringerà gli autori ad adeguarsi ai migliori standard di qualità della loro disciplina, così come ai requisiti specifici del WP. Con questo approccio, si sottopone il lavoro o le idee di un autore allo scrutinio di uno o più esperti del medesimo settore. Ognuno di questi esperti fornirà una propria valutazione, includendo anche suggerimenti per l'eventuale miglioramento, all'autore, così come una raccomandazione esplicita al Comitato editoriale su cosa fare del manoscritto (i.e. accepted o rejected).

Al fine di rispettare criteri di scientificità nel lavoro proposto, la revisione sarà anonima, così come l'articolo revisionato (i.e. double blinded).

Diritto di critica:

Eventuali osservazioni e suggerimenti a quanto pubblicato, dopo opportuna valutazione di attinenza, sarà trasmessa agli autori e pubblicata on line in apposita sezione ad essa dedicata.

Questa iniziativa assume importanza nel confronto scientifico poiché stimola la dialettica e arricchisce il dibattito su temi d'interesse. Ciascun professionista avrà il diritto di sostenere, con argomentazioni, la validità delle proprie osservazioni rispetto ai lavori pubblicati sui Working Paper of Public Health.

Nel dettaglio, le norme a cui gli autori devono attenersi sono le seguenti:

- I manoscritti devono essere inviati alla Segreteria esclusivamente in formato elettronico all'indirizzo e-mail dedicato
- A discrezione degli autori, gli articoli possono essere in lingua italiana o inglese. Nel caso in cui il manoscritto è in lingua italiana, è possibile accompagnare il testo con due riassunti: uno in inglese ed uno in italiano, così come il titolo;
- Ogni articolo deve indicare, le Keywords, nonché il tipo di articolo (i.e. Original Articles, Brief Reports oppure Research Reviews);
- L'abstract è il riassunto dell'articolo proposto, pertanto dovrà indicare chiaramente: Obiettivi; Metodologia;
- Risultati; Conclusioni;
- Gli articoli dovrebbero rispettare i seguenti formati: Original Articles (4000 parole max., abstract 180 parole max., 40 references max.); Brief Reports (2000 parole max., abstract 120 parole max., 20 references max., 2 tabelle o figure) oppure Research Reviews (3500-5000 parole, fino a 60 references e 6 tabelle e figure);
- I testi vanno inviati in formato Word (Times New Roman, 12, interlinea 1.5). Le note, che vanno battute in apice, non possono contenere esclusivamente riferimenti bibliografici. Inoltre, la numerazione deve essere progressiva;
- I riferimenti bibliografici vanno inseriti nel testo riportando il cognome dell'Autore e l'anno di pubblicazione (e.g. Calabresi, 1969). Nel caso di più Autori, indicare nel testo il cognome del primo aggiungendo et al; tutti gli altri Autori verranno citati nei riferimenti bibliografici alla fine del testo.
- I riferimenti bibliografici vanno elencati alla fine del testo in ordine alfabetico (e cronologico per più opere dello stesso Autore).

Nel sottomettere un manoscritto alla segreteria di redazione, l'autore accetta tutte le norme qui indicate.

n.13
2021

titolo

**“UNIT DISEASE”: MODELLO ORGANIZZATIVO
DI PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE
DELL’ATTIVITÀ DI RICERCA DELL’AZIENDA
OSPEDALIERA E DELL’AZIENDA SANITARIA
LOCALE DI ALESSANDRIA**

title

**THE “UNIT DISEASE”: AN ORGANIZATIONAL
MODEL TO PROMOTE AND ENHANCE
THE RESEARCH ACTIVITY AT THE PUBLIC
HOSPITAL AND THE LOCAL HEALTH
AUTHORITY IN ALESSANDRIA**

autori

**A. Roveta¹, S. Penpa¹, R. Di Matteo¹, C. Bianciardi², M. Bertolotti¹,
M. Betti¹, T. Bolgeo¹, F. Viazzi¹, M. Dacquino¹, A. Maconi¹**

*¹Infrastruttura Ricerca Formazione Innovazione - Dipartimento Attività
Integrate Ricerca Innovazione, Azienda Ospedaliera SS. Antonio e Biagio e
Cesare Arrigo, Alessandria, Italy*

*² Gestione Operativa, Area Sviluppo Strategico Innovazione Organizzativa,
Azienda Ospedaliera SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo, Alessandria, Italy*

tipologia

Original Articles

keywords

Ricerca, strategia, obiettivi, indicatori

ABSTRACT

Obiettivo: promuovere e valorizzare l'attività di ricerca svolta presso l'Azienda Ospedaliera e l'Azienda Sanitaria Locale di Alessandria, favorendo la traslazione dei risultati nella pratica clinica, l'eccellenza e la crescita costante in ambito medico, sanitario e amministrativo, attraverso l'istituzione di project group orientati alla ricerca.

Metodologia: la metodologia per lo sviluppo del sistema fa riferimento al metodo Lean, ed in particolare all'utilizzo della X-Matrix come framework negli studi di management a supporto del processo di definizione e gestione della strategia.

Risultati: sono stati istituiti 14 project group, definiti "unit disease" per i quali sono stati identificati referenti e componenti, progettualità e tempistiche in relazione a specifiche aree tematiche. I professionisti hanno collaborato per incrementare la produttività scientifica, promuovere l'attivazione di studi clinici, la partecipazione a bandi nazionali ed europei, favorire l'integrazione nelle reti di ricerca internazionale ed europea e la collaborazione con altre Università, Aziende Ospedaliere e IRCCS.

Conclusioni: l'istituzione delle unit disease e il loro coordinamento ha permesso di incrementare la produzione scientifica, supportando il percorso di collaborazione e integrazione dell'Azienda Ospedaliera e dell'Azienda Sanitaria Locale con l'Università del Piemonte Orientale sui temi della ricerca, innovazione, sperimentazione e formazione, in relazione al percorso per il riconoscimento come IRCCS.

ABSTRACT

Objective: to promote and enhance the research activity at the Public Hospital and the Local Health Authority in Alessandria, the translation of results into clinical practice, excellence and constant growth in the medical, health and administrative area, through the creation of research-oriented project groups.

Methodology: the system development methodology refers to the Lean Thinking, and in particular to the X-Matrix, a framework in management studies to support the strategy definition and management process.

Results: 14 project groups named "disease unit" were created, with own referents and components, planned and timed actions related to specific thematic areas. Members cooperated to increase scientific productivity, to promote the activation of clinical studies, the participation in funding national and European calls, the integration into international and European research networks and collaboration with universities, hospitals and IRCCS.

Conclusions: the institution and coordination of the unit disease increased scientific production, supporting the collaboration and integration between the Public Hospital and the Local Health Authority with the University of Eastern Piedmont on the themes of research, innovation, experimentation and training, in relation to the way towards the IRCCS recognition.

1. Introduzione

Lo studio dell'impatto dei processi e dei contributi della ricerca in campo biomedico è un campo in rapida crescita, specialmente nell'attuale contesto in cui finanziatori e governi chiedono una maggiore responsabilità nel rendicontare risultati in termini di benefici diretti in ambito sanitario (Greenhalgh et al., 2016).

Il modello culturale dell'Evidence Based Medicine EBM incoraggia i medici a basare le proprie decisioni sulle prove di efficacia. In una realtà assistenziale orientata all'EBM, le decisioni cliniche si basano su evidenze provenienti dalla ricerca scientifica (Tenny et al., 2020).

La **ricerca sanitaria** ha un ruolo chiave per promuovere un servizio assistenziale di qualità, che sappia utilizzare al meglio le risorse economiche a disposizione (PNRS 2017-2019). Il suo obiettivo è il **miglioramento dell'assistenza**, delle cure e dei servizi, a beneficio della salute dei cittadini, della loro aspettativa e qualità di vita. Il Ministero della Salute supporta la ricerca nelle strutture del Servizio Sanitario Nazionale attraverso contributi destinati a IRCCS, Istituti zooprofilattici sperimentali, Istituto Superiore di Sanità, AGENAS, INAIL e finanziamenti rivolti alle migliori progettualità proposte dalle strutture del SSN. Il programma della ricerca corrente e della ricerca finalizzata è *"volto ad individuare gli obiettivi prioritari per il miglioramento della salute della popolazione favorendo la sperimentazione, il confronto e la diffusione di strategie di cura nonché di modalità di funzionamento, gestione ed organizzazione dei servizi sanitari e delle pratiche cliniche, a migliorare l'integrazione multiprofessionale anche per il supporto al governo clinico, la continuità assistenziale e la comunicazione con i cittadini"* (PNRS 2017-2019).

Da un'analisi della normativa di riferimento (Decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502; Legge 16 gennaio 2003, n. 3; Decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288) si evince che gli IRCCS sono strutture ospedaliere di eccellenza che perseguono finalità di ricerca nel campo biomedico e nella organizzazione e gestione dei servizi sanitari, offrendo prestazioni di assistenza clinica e cura di alta specialità. Prevalentemente si occupano di ricerca clinica e traslazionale. Gli IRCCS sono di fatto i bracci operativi del Ministero della Salute e delle Regioni, a cui compete la tutela della salute del cittadino e il miglioramento delle cure attraverso il trasferimento al letto del paziente dei risultati della ricerca. La ricerca in ambito sanitario è guidata dalle domande che provengono dalle priorità sanitarie. In questo sistema, il compito del Ministero della Salute è quello di vigilare e garantire che la ricerca svolta dagli IRCCS sia finalizzata all'interesse pubblico con una diretta ricaduta sull'assistenza del malato.

Attualmente in Italia gli Istituti che hanno ottenuto tale riconoscimento scientifico sono 51, di cui 21 pubblici e 30 privati. Ad oggi non risulta essere presente una specifica area dedicata alle patologie ambientali.

Il percorso di riconoscimento verso l'IRCCS per le patologie ambientali e il mesotelioma rappresenta per l'Azienda Ospedaliera e l'Azienda Sanitaria Locale di Alessandria un passo importante per formalizzare la propria tradizione scientifica e consolidare l'organizzazione della ricerca svolta negli ultimi anni con la finalità di migliorare le cure al paziente, nella consapevolezza che "chi ricerca, cura" (Deliberazione della Giunta Regionale 22 marzo 2019, n. 42-8606).

L'Azienda Ospedaliera di Alessandria ha intrapreso dal 2010 un profondo processo di innovazione nel settore della formazione e della ricerca clinica, che ha generato un positivo impatto, misurabile attraverso precisi indicatori scientifici e risultati concreti, quali l'attivazione del secondo Corso di Medicina ad Alessandria dell'Università del Piemonte Orientale (Decreto Ministeriale 28.06.2018 n.524). L'obiettivo finale è ovviamente quello di fornire una migliore risposta di salute al paziente.

L'Infrastruttura Ricerca Formazione Innovazione (IRFI), ha coordinato questo [percorso di crescita](#) delle attività correlate alla produzione scientifica e alla ricerca. Nel 2020 con il riassetto aziendale è stato introdotto il Dipartimento delle Attività Integrate Ricerca e Innovazione (DAIRI), che opera per individuare e promuovere sinergie tra la ricerca scientifica e l'attività assistenziale, a cui affrisce IRFI che ha assunto un ruolo di guida e coordinamento per dare evidenza delle attività di ricerca, promuovere l'eccellenza e la crescita costante in tutte le sue componenti secondo un percorso omogeneo. Nell'ottica dell'efficienza del sistema azienda e dell'ottimizzazione dei processi aziendali, la metodologia Lean Thinking è stata adottata per migliorare la performance.

2. Il progetto organizzativo delle Unit Disease

La ricerca, in ambito sanitario, è utile sia per acquisire nuove conoscenze ma soprattutto per fornire al paziente un'assistenza di buona qualità: i pazienti inclusi in uno studio clinico hanno l'opportunità di ricevere trattamenti innovativi altrimenti non disponibili, che in alcuni casi possono rappresentare un'ulteriore chance di trattamento e vengono seguiti secondo un protocollo rigoroso.

L'Azienda Ospedaliera di Alessandria ha ritenuto fondamentale inserire la "[Ricerca come missione](#)" nell'ambito delle progettualità contenute nel Piano Strategico 2018-2023, in cui sono state delineate le [linee strategiche di sviluppo](#)

del quinquennio e dove il percorso di accreditamento a IRCCS per patologie ambientali e mesotelioma, per quanto già realizzato attraverso l'IRFI e per quanto concretizzato attraverso il DAIRI, assume un ruolo prioritario per le ricadute di attrazione sull'Azienda Ospedaliera e l'Azienda Sanitaria Locale di Alessandria.

Attraverso il Piano Strategico è stato definito un percorso realistico per attuare un cambiamento radicale in termini di mission, valori e processi. Il focus sulla ricerca è l'emblema del valore attribuito a questo settore, considerando la formazione e l'aggiornamento del proprio personale elementi strategici per la realizzazione dei cambiamenti organizzativi, nonché momento qualificato del miglioramento professionale degli operatori.

Nel 2019 l'Azienda Ospedaliera ha adottato un proprio Piano della Ricerca, redatto sulla base del "Programma nazionale della ricerca sanitaria 2017-2019", che ha individuato alcuni elementi distintivi quali la *governance della ricerca*, la definizione delle priorità, la valutazione dell'impatto sulla salute dei cittadini, la divulgazione dei risultati e il trasferimento delle conoscenze per favorire un coordinamento organico e coerente tra le diverse iniziative.

Obiettivo strategico del Piano della Ricerca è supportare il percorso di collaborazione e integrazione dell'Azienda con l'Università del Piemonte Orientale e l'ASL AL su temi della ricerca, innovazione, sperimentazione e formazione, anche in relazione al percorso per l'accreditamento ad IRCCS.

La riorganizzazione delle attività è stata avviata attraverso il riconoscimento di aree di eccellenza nell'alta formazione e nella ricerca, i cui risultati hanno contraddistinto l'Azienda negli ultimi anni, l'identificazione di nuove linee di ricerca da sviluppare e la successiva istituzionalizzazione di "Unit Disease", [project group multidisciplinari](#) e multiprofessionali, orientati alla produzione di specifici output clinici e di ricerca, sulla base delle linee di ricerca e dei progetti a rilevanza strategica.

Nel Piano sono state identificate linee di ricerca "storiche", che hanno fornito alcuni risultati anche molto positivi, e linee di ricerca pienamente coerenti con le indicazioni nazionali, riguardanti le patologie ambientali, le patologie asbesto correlate e il mesotelioma, le patologie gastrointestinali pediatriche, il linfoma non-Hodgkin, le patologie cardiache, le patologie perinatali, la medicina riabilitativa, nonché possibili ambiti di sviluppo in stretta collaborazione con l'Università del Piemonte Orientale in tema di "Aging" e "Food and Health".

A partire dal 2019 sono state istituzionalizzate [14 unit disease](#) attraverso specifici atti, sono stati individuati i referenti e i componenti (tabella 1).

Tabella 1. Istituzione delle Unit

Denominazione Unit	Provvedimento di istituzione
Connettori di Idee	determinazione IRFI n. 274 del 01.03.2019
Centro Bosio	determinazione IRFI n. 422 del 29.03.2019
Centro raccolta materiali biologici	determinazione IRFI n. 537 del 19.04.2019
Chirurgia robotica	determinazione IRFI n. 641 del 16.05.2019
Mesotelioma	determinazione IRFI n. 704 del 31.05.2019
Studi di Fase 1	determinazione IRFI n. 714 del 03.06.2019
Patologie perinatali	determinazione IRFI n. 814 del 24.06.2019
Tumori cutanei	determinazione IRFI n. 839 del 27.06.2019
Microbiota	determinazione IRFI n. 860 del 05.07.2019
Innovazione tecnologica in cardiologia interventistica	determinazione IRFI n. 879 del 10.07.2019
Patologie respiratorie e inquinamento atmosferico	determinazione IRFI n. 1052 del 22.08.2019
Malattie infettive	determinazione IRFI n. 1140 del 18.09.2019
Neuroscienze	determinazione IRFI n. 1241 del 15.10.2019
Medicina riabilitativa	determinazione IRFI n. 544 del 01.04.2020

L'assetto organizzativo definito dall'attuale Atto Aziendale prevede l'afferenza delle unit disease al Dipartimento Attività Integrate Ricerca e Innovazione.

Le unit disease possono avvalersi di una "filiera della ricerca" strutturata, grazie anche alla presenza di strumenti trasversali e funzionali, quali il Clinical Trial Center, il Grant Office, il Centro di Documentazione e di profili professionali indispensabili per garantire la qualità della ricerca nel rispetto della Buona Pratica Clinica (GCP). Risulta infatti fondamentale garantire e supportare

l'attività di formazione nella ricerca clinica, nell'innovazione, nella divulgazione scientifica e nella documentazione quali elementi di forza per incrementare gli attuali indicatori scientifici aziendali.

Il piano annuale di attività delle unit è definito dal Dipartimento Attività Integrate Ricerca e Innovazione, in accordo con il referente e presentato al Comitato Scientifico della Ricerca e Innovazione dell'Azienda Ospedaliera, organismo con funzioni propositive, consultive, di monitoraggio dell'attività di ricerca a cui sono relazionati anche lo stato di avanzamento delle attività e i risultati conseguiti.

L'attività di ricerca delle unit è valutata attraverso il monitoraggio degli indicatori di cui al D.lgs. 288/2003 e s.m.i. recante: "Riordino della disciplina degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, a norma dell'articolo 42, comma 1, della legge 16 gennaio 2003, n. 3", ed in particolare di quelli di cui alla lettera e) Caratteri di eccellenza della attività di ricerca svolta nell'ultimo triennio relativamente alla specifica disciplina assegnata.

Le attività e i risultati raggiunti, vengono raccolti e monitorati mensilmente dal DAIRI, attraverso gli indicatori di ricerca. Lo stato di avanzamento degli [indicatori](#) viene condiviso per singola unit, attraverso incontri trimestrali, a cui partecipano il referente della unit e il personale preposto del DAIRI e relazionato annualmente al Comitato Scientifico per la Ricerca e l'Innovazione.

Ogni unit è pertanto orientata alla produzione di specifici output clinici e di ricerca (tabella 2).

Tabella 2. Unit referenti, obiettivi e progettualità

Unit	Referente	Obiettivo/progettualità
Connettori di idee	Dott.ssa Lia Mele	Iniziative/ progetti di ricerca e formazione con università. Progetti ricerca traslazionale
Centro Bosio	Dott. Alessio Pini Prato	Diagnosi, cura e ricerca delle patologie gastrointestinali pediatriche
Centro Raccolta materiali Biologici	Dott. Roberto Guaschino	Attività di ricerca di base e traslazionale attraverso la disponibilità di biomateriali
Chirurgia robotica	Dott. Fabio Priora	Attività della chirurgia robotica
Mesotelioma	Dott.ssa Federica Grosso	Ricerca preclinica, clinica e traslazionale sul mesotelioma e sulle patologie asbesto-correlate
Fase I – Ematologia	Dott. Zallio Francesco	Sperimentazioni di fase I
Patologie Perinatali	Dott.ssa Strozzi Maria Chiara	Relazioni tra inquinamento ambientale, complicanze materno-fetali e neonatali, riduzione dell'esposizione a fattori di rischio specifici.
Tumori cutanei	Dott. Marco Ghiglione	Diagnosi e cura multidisciplinare del paziente con tumore cutaneo
Microbiota	Dott. Andrea Rocchetti	Percorso diagnostico e terapeutico finalizzato al Trapianto di Microbiota Fecale
Innovazione tecnologica in cardiologia interventistica	Dott. Gioel Secco	Ricerca nell'ambito dell'innovazione tecnologica in cardiologia interventistica coronarica e strutturale
Patologie respiratorie e inquinamento ambientale	Dott. Biagio Polla	Ricerca epidemiologica e clinica nell'ambito delle patologie respiratorie correlate all'inquinamento atmosferico.
Malattie Infettive	Dott. Guido Chichino	Ricerca sulle malattie infettive
Neuroscienze	Dott. Andrea Barbanera	Ricerca nel settore delle neuroscienze
Medicina Riabilitativa	Dott. Poverelli Marco	Ricerca di nuove tecnologie, nuove idee, nuove possibilità di cura e nuovi trattamenti in ambito di riabilitazione.

3. La strategia generale

In collaborazione con la Gestione Operativa, è stata definita una progettualità strategica adattabile a tutte le unità di ricerca: attraverso l'applicazione della metodologia Lean, è stato definito un modello a matrice, che ha permesso la definizione delle strategie a lungo termine, i processi e le iniziative da mettere in atto per ciascuna unità, sulla base degli indicatori richiesti per la candidatura a IRCCS, oltre che le progettualità trasversali rispetto al Piano della Ricerca.

La strategia generale di riorganizzazione della ricerca, che si basa sulle due direttrici di consolidamento/continuità ed evoluzione futura, prevede:

per la **RICERCA**

- Essere un polo scientifico di riferimento
- Essere un punto di riferimento per le sperimentazioni
- Essere attrattivo per i finanziatori
- Incrementare la collaborazione, attraverso la stipula di convenzioni, con istituti scientifici, grandi ospedali nazionali e internazionali nonché con istituti universitari allo scopo di incentivare nuove forme di progettualità di tipo clinico, di ricerca o organizzativo

per i **PROCESSI INTERNI**

- Istituire interazioni tra strutture aziendali e interaziendali

per la **COMUNICAZIONE**

- Creare consapevolezza tra gli *stakeholders* interni
- Aumentare la reputazione aziendale.

4. La metodologia

La declinazione della strategia di lungo termine in azioni operative comporta un allineamento sia verticale che orizzontale tra le funzioni e le attività di un'organizzazione con i suoi obiettivi strategici. Nello sviluppo e nell'implementazione di una nuova strategia, si è ritenuto opportuno utilizzare il metodo Hoshin Kanri che fornisce un approccio sistematico di pianificazione strategica e gestisce il raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso un modello "a cascata" (Tennant, Roberts, 2001). Il metodo deriva dalla filosofia **Lean** ed etimologicamente fa riferimento ad un "controllo ragionato" della strategia che l'ente vuole perseguire, focalizzando l'attenzione dell'organizzazione verso pochi obiettivi ma cruciali per l'azienda, allineando le attività e le progettualità verso i temi di interesse.

Il processo **Hoshin Kanri** permette di declinare le direttive a lungo termine in azioni operative attraverso i seguenti step:

- Definizione della strategia e focalizzazione sugli obiettivi strategici identificati dal management
- Allineamento delle risorse e delle priorità delle singole unit verso gli obiettivi identificati, definiti congiuntamente tra i vari managers attraverso un processo consensuale
- Integrazione degli Hoshin nella pratica quotidiana
- Valutazione e monitoraggio degli Hoshin con cadenza annuale o semestrale

Sulla base di questo approccio, ogni unit è stata indirizzata verso un modello di sviluppo della strategia aziendale noto in letteratura come "X-Matrix", uno strumento operativo che permette di declinare obiettivi di lungo termine in iniziative di medio-breve termine, mostrando la correlazione con i principali indicatori monitorati.

5. Strumenti per la raccolta dati e il monitoraggio degli indicatori

L'attività di ricerca delle unit è valutata attraverso il monitoraggio degli indicatori di cui al D.lgs. 288/2003 e s.m.i. recante: "Riordino della disciplina degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, a norma dell'articolo 42, comma 1, della legge 16 gennaio 2003, n. 3", ed in particolare di quelli di cui alla lettera e) Caratteri di eccellenza della attività di ricerca svolta nell'ultimo triennio relativamente alla specifica disciplina assegnata.

I risultati raggiunti, vengono raccolti e monitorati mensilmente da IRFI attraverso l'utilizzo di una piattaforma tecnologica web (**REDCap**), un sistema *user-friendly*

che permette di progettare, costruire e mettere in opera, in tempi rapidi, database per una raccolta strutturata dei dati (<https://www.project-redcap.org/>) (Harris et al., 2008; Harvey, 2018).

5.1 Database monitoraggio Produzione Scientifica

È stato progettato per la raccolta del numero di lavori pubblicati su riviste indicizzate nelle principali banche dati e/o nel Journal Citation Reports delle informazioni necessarie per il calcolo, secondo specifici criteri ministeriali, dell'Impact Factor normalizzato e del relativo punteggio.

Le variabili imprescindibili raccolte nel database sono le seguenti: Azienda (ASO, ASL AL, Interaziendale), tipologia (articolo, review, trial clinico, lettera all'editore etc.), titolo della pubblicazione, titolo della rivista, autori, citazione bibliografica, identificativo univoco (PMID o PUI), anno di pubblicazione, Digital Object Identifier (DOI).

5.2 Database monitoraggio Studi Clinici

È stato progettato per la raccolta del numero e della tipologia di studi clinici attivi e attivati e del numero di pazienti arruolati.

Le variabili raccolte nel database sono le seguenti: Sperimentatore principale aziendale, tipologia studio (osservazionale, interventistico, farmacologico, non farmacologico), acronimo e titolo dello studio, data parere CE, data delibera/determina autorizzativa, promotore (Profit, No-Profit) e numero di pazienti arruolati.

5.3 Database monitoraggio Finanziamenti

È stato progettato per la raccolta dei progetti finanziati ed attivi con relative rendicontazioni economiche.

Le variabili raccolte nel database sono le seguenti: titolo del progetto, ruolo dell'Azienda Ospedaliera (capofila, collaboratore, partner, consulente), ente erogante del bando, capofila, referente aziendale, anno di sottomissione, fonte del finanziamento (pubblici, privati, europei, extraeuropei, charity) durata e budget del progetto.

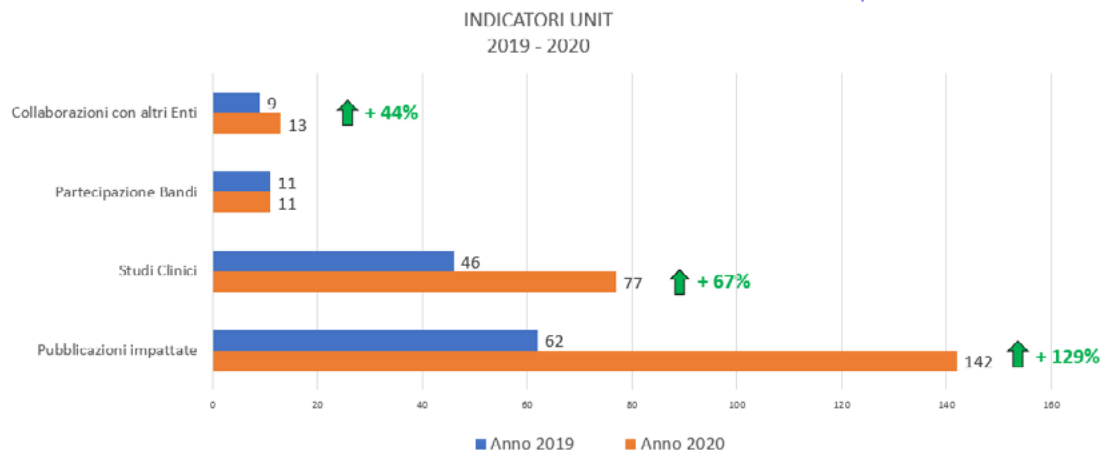
5.4 Database monitoraggio Convenzioni

È stato progettato per la raccolta delle collaborazioni attive con altri Istituti di ricerca e/o Enti pubblici e privati.

Le variabili raccolte nel database sono le seguenti: tipologia di accordo (accordo quadro, accordo di collaborazione), oggetto, partner (pubblico, privato), referente aziendale, durata dell'accordo, data e numero delibera.

6. Risultati

Figura 1. Indicatori biennio 2019/2020



Il monitoraggio complessivo delle attività relative al biennio 2019-2020 ha posto in evidenza un notevole **incremento di pubblicazioni** su riviste con Impact Factor e di studi clinici autorizzati, un discreto incremento di collaborazioni istituite con altri enti, mentre risultano invariate le partecipazioni a bandi finanziati (Figura 1). Sono stati raccolti i lavori pubblicati su riviste "impattate" prodotti dai componenti delle unit disease riscontrando un incremento totale del 129% nel 2020 rispetto al 2019.

In Figura 2 viene illustrata la produzione scientifica del biennio suddivisa per tipologia, dalla quale si evince che i lavori originali pubblicati su riviste "impattate" rappresentano la categoria predominante con 48 pubblicazioni nel 2019 e 128 nel 2020 con un incremento del 167%.

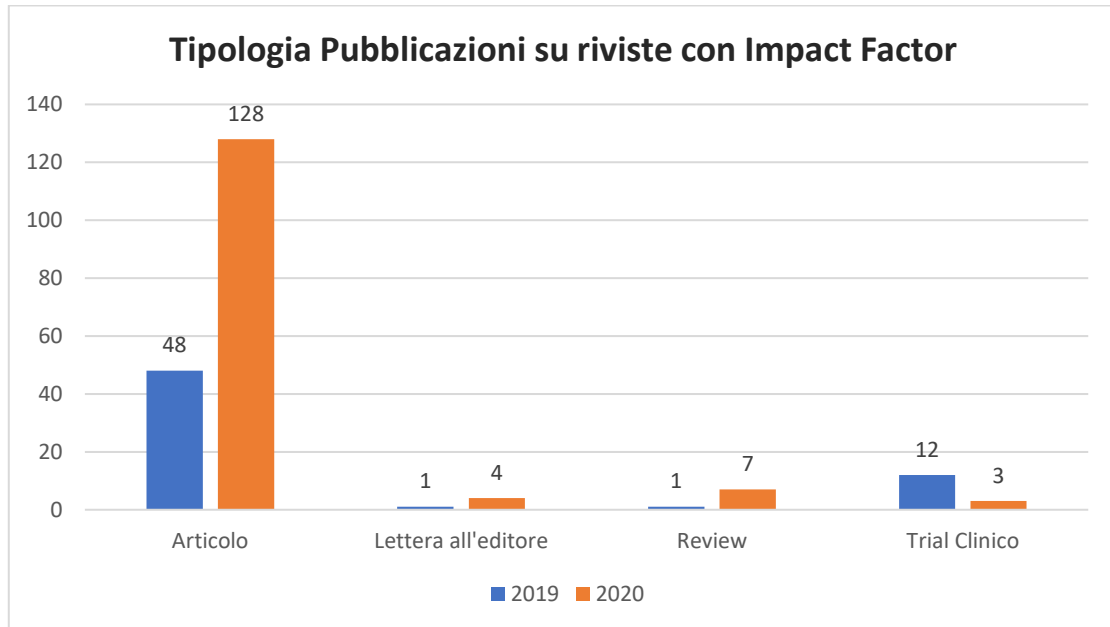
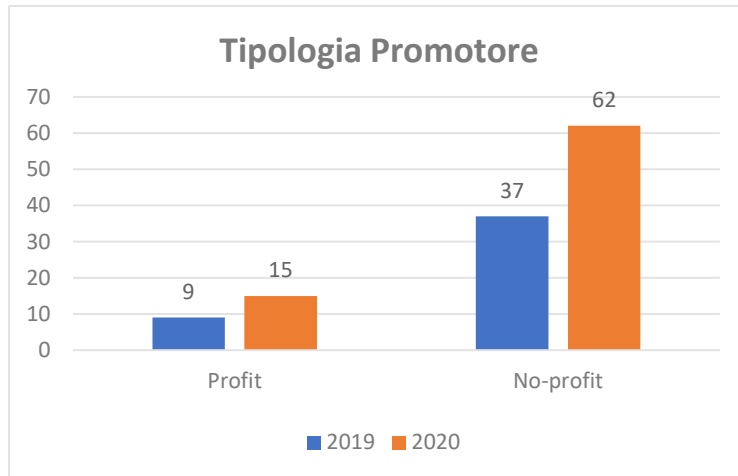


Figura 2. Tipologia pubblicazioni su riviste con Impact Factor

Gli studi clinici approvati dal Comitato Etico Interaziendale e autorizzati dall'Azienda Ospedaliera e dall'ASL che vedono come Principal Investigator uno dei componenti delle unit disease, mostrano un incremento del 67% nel 2020 rispetto al 2019.

3A)



3B)

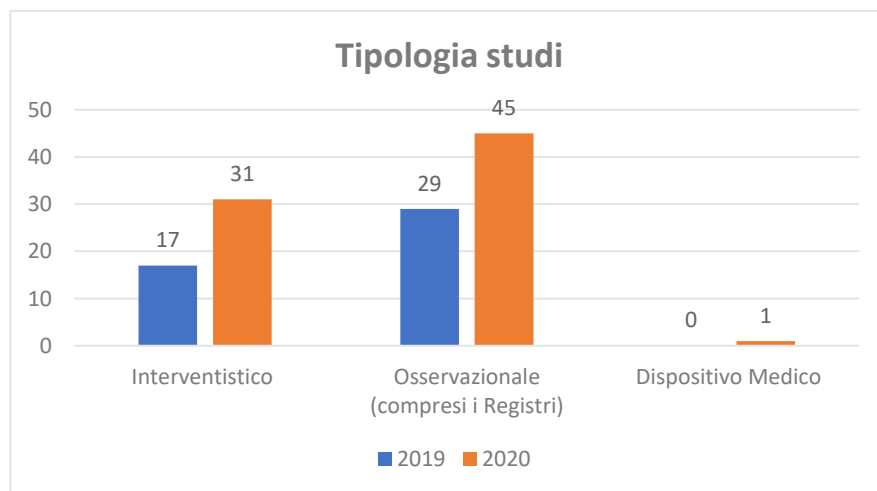


Figura 3. 3A) Tipologia studi clinici e 3B) tipologia promotore

Il numero di progetti presentati a bandi di ricerca finanziata nel 2020 è in linea con il 2019.

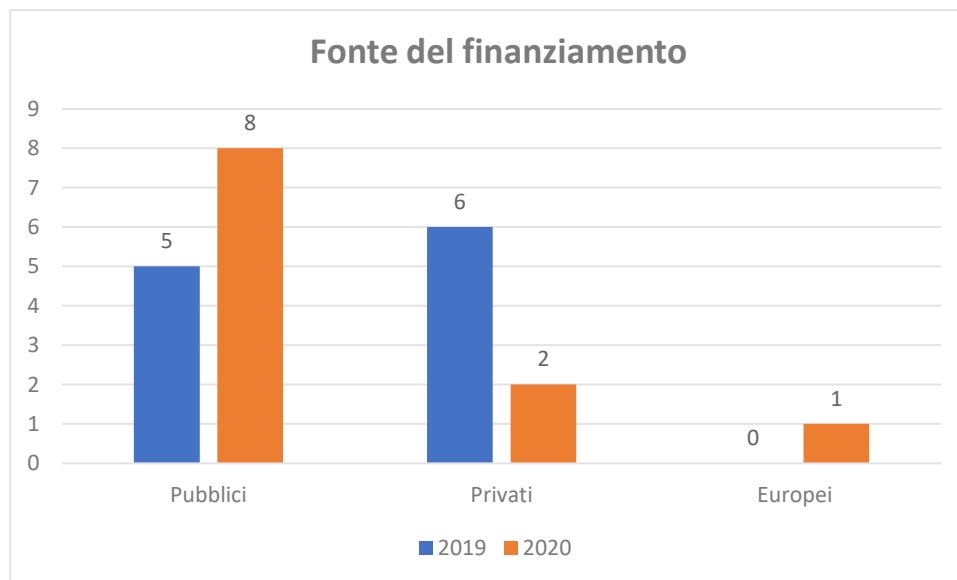


Figura 4. Fonte di finanziamento delle partecipazioni ai bandi

Le collaborazioni con altri Enti mostrano un incremento del 44% nel 2020 rispetto al 2019 di cui 9 finalizzate con le Università (+125% rispetto all'anno precedente).

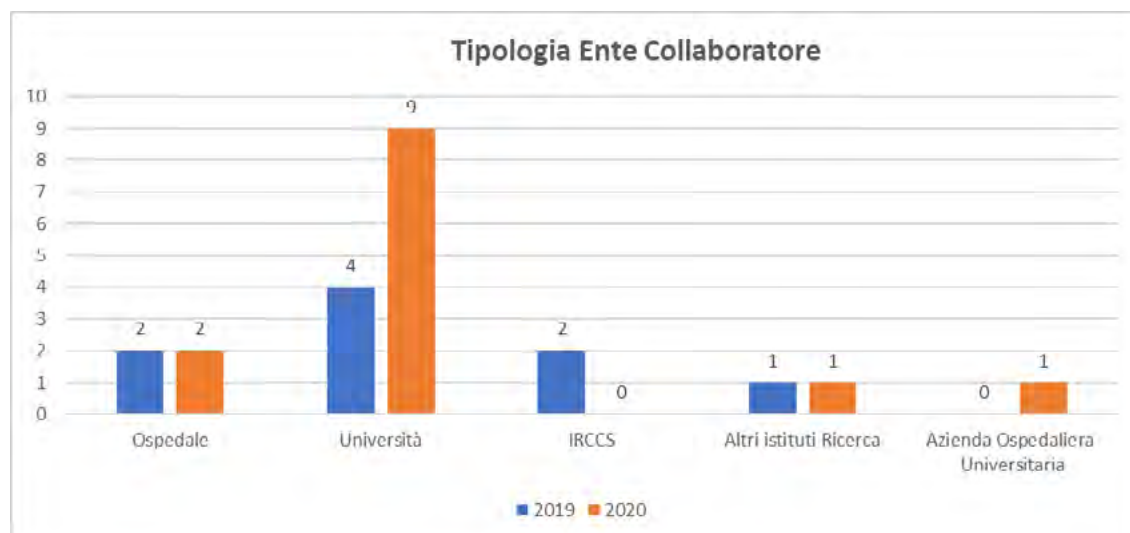


Figura 5. Tipologia Ente collaboratore

7. Discussione e conclusioni

Dall'analisi del primo biennio di attività delle unit disease si evincono i primi risultati dell'approccio di declinazione della strategia generale aziendale in obiettivi *ad hoc* a livello di singola unit.

Dati i seguenti obiettivi:

Essere un **polo scientifico** di riferimento

Essere un punto di riferimento per le **sperimentazioni** ed essere attrattivo per i **finanziatori**

Incrementare **collaborazioni** di ricerca con enti universitari, altri ospedali e istituti di ricerca

Nel loro complesso le unit disease hanno favorito un incremento del numero di pubblicazioni su riviste con Impact Factor/indicizzate nelle banche dati, del numero di studi clinici attivati, con un coinvolgimento diretto dell'Azienda in qualità di Promotore, la capacità di consolidare la rete di collaborazioni a livello nazionale ed internazionale, individuando possibili sinergie tra ricerca pubblica, privata per il reperimento di fonti di finanziamento. Alcune unit hanno contribuito in percentuale maggiore al raggiungimento di questi risultati, mentre altre hanno riscontrato difficoltà a conseguire gli esiti concordati.

Tali risultati meritano di essere analizzati alla luce dell'influenza della pandemia da Sars-Cov-2 che ha favorito un incremento in particolar modo del numero di sperimentazioni cliniche e di pubblicazioni, con minor entità la finalizzazione di accordi di collaborazione con altri enti, mentre la sottomissione di progetti a bandi finanziati non è cresciuta. A tal proposito nel 2021 l'Azienda Ospedaliera ha intrapreso un percorso di formazione per rafforzare proprio ruolo, la visibilità e la presenza nel sistema europeo della ricerca e innovazione, finalizzato all'inserimento nelle reti transnazionali e filiere settoriali europee.

Per sostenere la crescita diffusa e inclusiva di tutte le unit disease, finalizzata a garantire il mantenimento della performance raggiunta, in relazione al percorso per il riconoscimento come IRCCS, risulta utile definire linee operative unitarie. Per questo motivo il DAIRI sta elaborando un regolamento, che verrà sottoposto al Comitato Scientifico, che disciplini l'istituzione di nuove unit, formalizzando ulteriori gruppi di lavoro interaziendali orientati alla ricerca e l'eventuale chiusura delle unit che abbiano completamente raggiunto i propri obiettivi o al contrario non abbiano concretizzato i risultati attesi.

8. Bibliografia

- Decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 – Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1994/01/07/094A0049/sg>
- Decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288 – Riordino della disciplina degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, a norma dell'articolo 42, comma 1, della legge 16 gennaio 2003, n. 3 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2003/10/27/003G0314/sg>
- Decreto Ministeriale 28 giugno 2018, n. 524 – Definizione dei posti disponibili per le immatricolazioni ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia a.a. 2018/2019 <https://www.miur.gov.it/web/guest/-/definizione-dei-posti-disponibili-per-le-immatricolazioni-ai-corsi-di-laurea-magistrale-a-ciclo-unico-in-medicina-e-chirurgia-a-a-2018-2019>
- Legge 16 gennaio 2003, n. 3 – Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2003/01/20/002G0320/sg>
- Greenhalgh, T., Raftery, J., Hanney, S., & Glover, M. (2016). Research impact: a narrative review. *BMC medicine*, 14, 78. <https://doi.org/10.1186/s12916-016-0620-8>
- Programma Nazionale della Ricerca Sanitaria 2017-2019 https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pagineAree_1025_listaFile_itemName_0_file.pdf
- Tenny, S., & Varacallo, M. (2020). Evidence Based Medicine. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.
- Tennant C, Roberts P. Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process, *Long Range Planning*, Volume 34, Issue 3, 2001, Pages 287-308, ISSN 0024-6301 [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00039-5)

 **irfi** | infrastruttura ricerca
formazione innovazione
Azienda Ospedaliera di Alessandria

pubblicazione
revisionata e
approvata
giugno 2021

disponibile online
[www.ospedale.al.it/
working-papers-wp](http://www.ospedale.al.it/working-papers-wp)