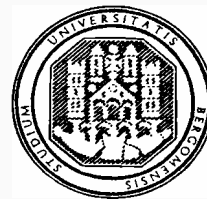




Marketing & Comunicazione nelle Aziende Sanitarie

Dr. Stefano Rossattini



Università degli Studi di Bergamo
21 Maggio 2003

Quelli che si innamorano di pratica
senza scienza,
son come il nocchiere,
ch'entra in un navilio senza timone o bussola,
che mai ha certezza dove si vada.
sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona
teorica.

[Leonardo da Vinci]



- Aumenta la domanda di salute
- Cresce il livello socio-culturale
- Il sistema sanitario è in crisi
- Stanno assumendo rilievo elementi di concorrenzialità
- Si sviluppano nuove modalità di offerta e nuove tecnologie



Pianificazione strategica

- E' il processo manageriale volto a mantenere una corrispondenza efficace fra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione e le proprie opportunità di mercato.
- Compito far sì che l'attività dell'impresa sia costituito da aree profittevoli
- Esplicitazione della visione d'impresa
- Posizionamento strategico
- Formulazione delle strategie
- Definizione e valutazione dei programmi d'azione
- **Processo di Budgeting**



Il marketing strategico

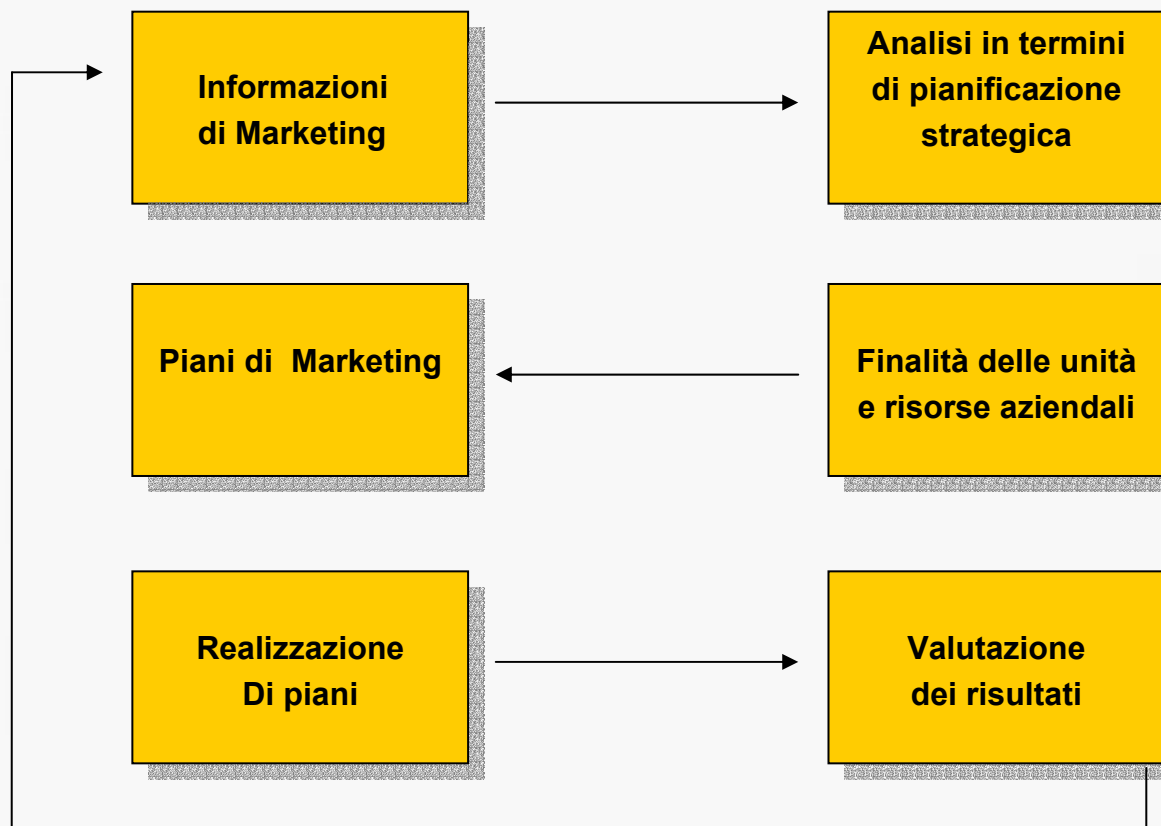
Il marketing strategico è parte fondante della pianificazione strategica, dunque è posizionato ai massimi livelli della Direzione Aziendale.

Utilizza le informazioni del Sistema Informativo aziendale nel quale confluiscono le informazioni sanitarie e amministrative che orientano il controllo e il “governo” della Direzione Sanitaria e consentono:

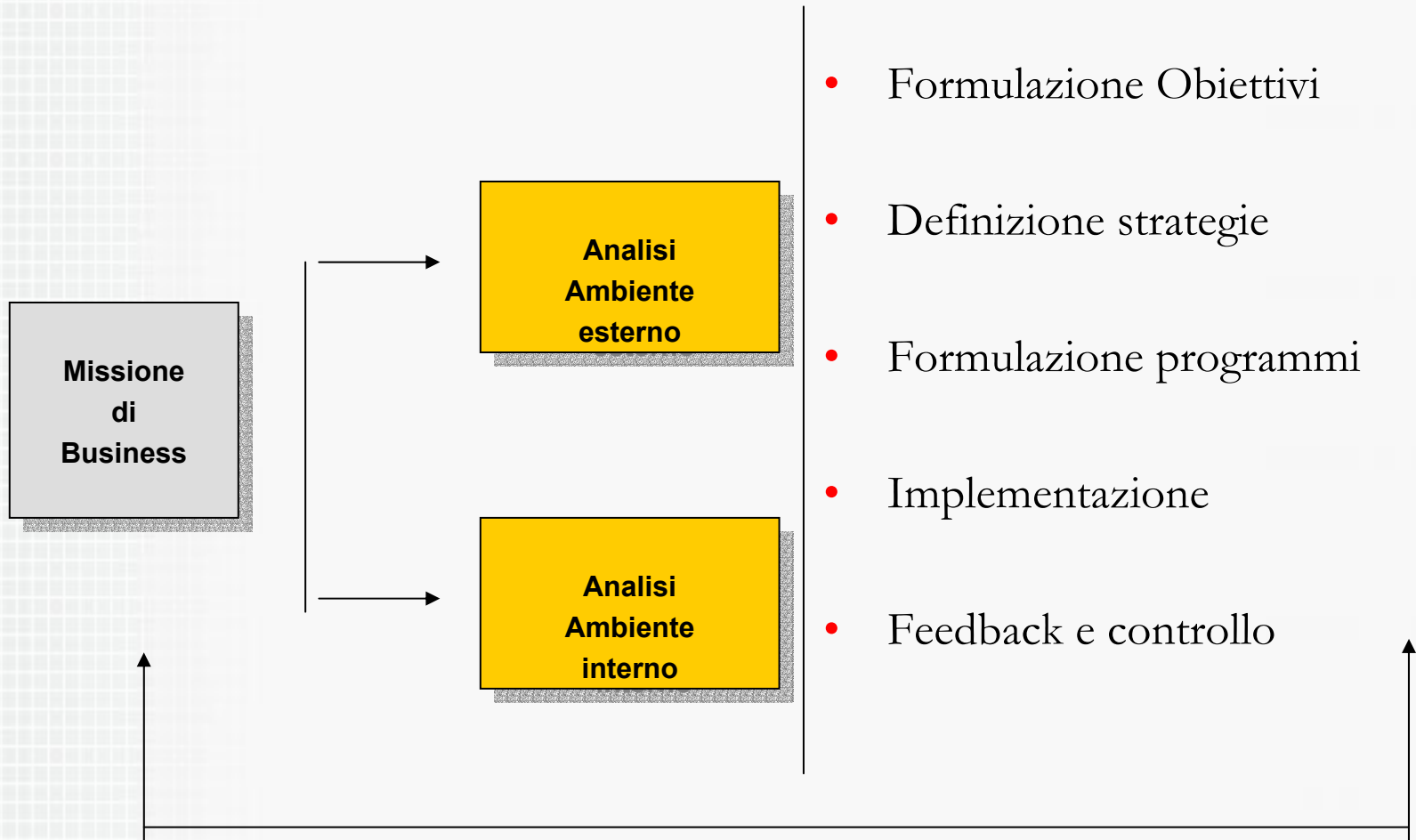
- ✓ Migliore qualità
- ✓ Migliore servizio
- ✓ Elevata quota di mercato
- ✓ Adattamento e personalizzazione
- ✓ Miglioramento continuo
- ✓ Innovazione
- ✓ Predittività per sopravanzare le aspettative del cliente
- ✓ Entrare nei “mercati” in forte sviluppo



Marketing e pianificazione strategica



Processo di pianificazione



La complessità della domanda di salute

- La domanda di salute diventa sempre più complessa
- I servizi sanitari pubblici non sono più giudicati di per sé soddisfacenti
- Sono richiesti servizi e modalità di erogazione idonei
 - ✓ A sopportare una domanda in espansione
 - ✓ In grado di sostenere elevati volumi
- E' necessario realizzare economie di costi:
 - ✓ per conservare l'equilibrio tra domanda e offerta
 - ✓ non introdurre una politica di selezione o alimentare la naturale selezione generata dalle "liste d'attesa"



- **Portaerei e biciclette:**
 - ✓ Le aziende di maggiori dimensioni sono caratterizzate da un elevato tasso di inerzia
 - ✓ Esse operano come macchine efficienti ed è difficile modificare un qualsiasi elemento senza adeguare la struttura nel suo complesso
- **Monitorare il continuo mutamento per anticipare e definire obiettivi e comportamenti: questo il compito del Marketing Strategico, inscindibilmente legato all'attuale concezione dei Sistemi Informativi**



Il controllo dello sforzo di marketing

- Il sistema informativo
- Il sistema di pianificazione
- Il sistema organizzativo
- Il sistema di controllo
- Il controllo di gestione
 - ✓ L'analisi della redditività di marketing
 - ✓ L'analisi dell'efficienza (ABM-ABC)
- Il marketing audit





Ospedali Riuniti di Bergamo



Il Marketing Strategico

Che cosa è il marketing

Una bussola per non ritrovarsi altrove senza accorgerci.

Se non cambiamo la nostra direzione è probabile che arriveremo là dove non siamo diretti

“ *Vi sono 3 tipi di imprese [e di uomini]:*

- ✓ *quelle che determinano gli eventi*
- ✓ *quelle che assistono al loro manifestarsi*
- ✓ *Quelle che, quando gli eventi si sono manifestati, si domandano come mai sia accaduto*



Atipicità del “mercato” della sanità

- L’Ospedale e l’ASL sono aziende di servizi caratterizzate da criteri di valutazione tipici degli elementi intangibili
- L’azienda sanitaria opera in un contesto specifico:
 - ✓ Regolamentazione del mercato
 - ✓ Tipicità del cliente che è un paziente [subisce la prestazione]
 - ✓ Asimmetria informativa tra chi eroga e chi usufruisce
- L’acquirente quasi mai è il paziente direttamente, Stato e Regioni svolgono il duplice ruolo di venditori e acquirenti
- Profonda diversità del Mktg delle aziende sanitarie pubbliche e di quelle private [svincolate da scelte istituzionali e politiche]



Cosa **non** è il marketing per la sanità

- Il marketing non è “una funzione” aziendale
 - Il marketing non è vendita
 - Il marketing non è pubblicità, propaganda, promozione di servizi
 - Il marketing non è cura dell’immagine dell’azienda
 - Il marketing non è una tecnica manageriale contaminante il sistema di valori della sanità
-
- **Il marketing è un modo di essere dell’azienda sanitaria [ospedaliera] che ha l’obiettivo di adattare l’offerta alle esigenze della domanda attraverso l’adozione di strumenti analitici che tengano sotto costante monitoraggio esigenze e aspettative dei clienti/pazienti**



L'ospedale ieri e oggi

Ieri

- Intero processo produttivo dentro l'azienda
- Processi di miglioramento autonomi
- L'impresa opera da sola
- Organizzazione per aree funzionali

- Mercato locale
- Standardizzazione del prodotto
- Marketing di massa
- Vantaggi competitivi sostenibili
- Innovazione pianificata
- Molti fornitori
- Management Top-Down

Oggi

- Outsourcing

- Benchmarking
- Networking
- Gruppi interfunzionali

- Mercato "glocale"
- Prodotti adattati e personalizzati
- Marketing per target distinti
- Sviluppo di nuovi vantaggi
- Accelerazione

- Pochi fornitori
- Management bidirezionale



Marketing & Knowledge Management

- L'abilità a cambiare richiede l'abilità ad apprendere
- La Direzione Aziendale favorisce la messa a punto e la condivisione di attività e basi dati preposte alla conoscenza in grado di stimolare l'apprendimento da parte dell'impresa
- Il compito del Marketing [interno ed esterno] è quello di convertire i bisogni presenti in opportunità



Obiettivi del Piano Strategico

- Il piano di marketing, servendosi soprattutto dei risultati ottenuti dalle [ricerche ed analisi di mercato](#), illustra come sono ottenute le proiezioni delle prestazioni. Dovrebbe quindi dettagliare, oltre alle proiezioni, anche le linee guida della strategia di marketing, la politica del servizio offerto ai clienti, la politica di pricing, di distribuzione, di promozione e pubblicità. Tutto ciò renderà **coerente** la stima dei costi e dei ricavi che l'azienda intende raggiungere .
 - ✓ Situazione attuale
 - ✓ Analisi delle opportunità e dei problemi
 - ✓ Obiettivi
 - ✓ Strategia di marketing
 - ✓ Piani di azione
 - ✓ Previsione di conto economico
 - ✓ Controlli





Ospedali Riuniti di Bergamo



Il Marketing operativo

Il Marketing operativo

Il marketing operativo in un'azienda ospedaliera si occupa di:

1. Avvicinare l'organizzazione al cittadino:
 - nella definizione di politiche di analisi della domanda e relativa segmentazione dell'utenza
 - Nella definizione di politiche di comunicazione
2. Adottare politiche sistemiche e strutturate di comunicazione interna per stimolare l'integrazione e il senso di appartenenza delle diverse Unità Operative
3. Verificare la qualità percepita delle prestazioni attraverso indagini strutturate di "customer satisfaction" e di "clima interno"



Il re cliente

Su 27 clienti insoddisfatti

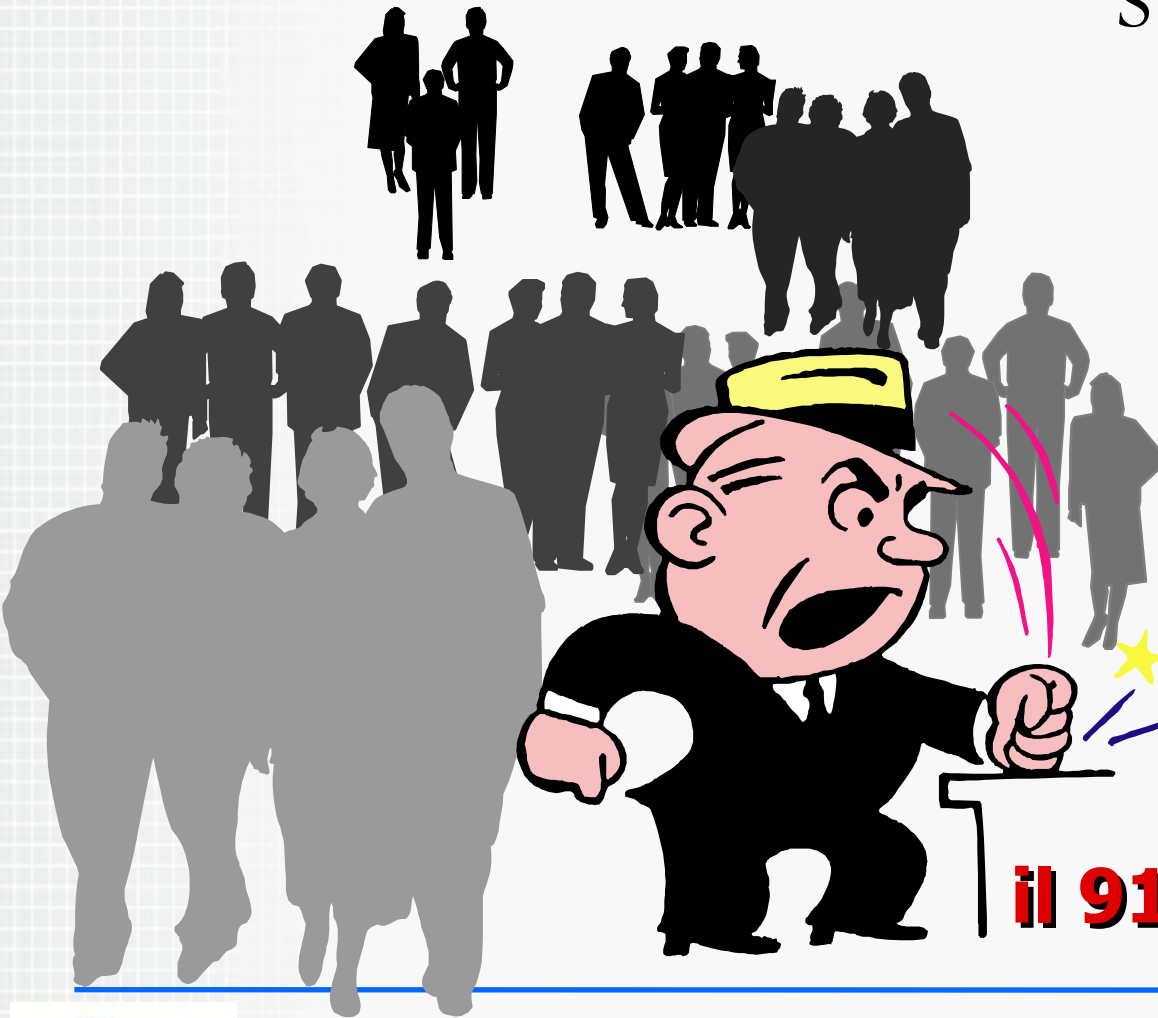
solo 1 reclama

gli altri 26

non dicono

niente ma...

il 91% non torna più



I risultati della ricerca TARP

- Un cliente insoddisfatto comunica a 11 persone i suoi problemi [Technical Assistance Research Program Institute*]
- Un cliente soddisfatto informa 4 persone della sua favorevole esperienza
- Facilitando un cliente ad esprimere la sua insoddisfazione, relativamente ad un problema incontrato, anche senza intervenire alla sua soluzione, si eleva del 10% la probabilità che il cliente acquisti ancora dalla stessa impresa

* **Consumer Complaint Handling in America: An Update Study** Consumer Affairs Council, Marzo 1993, Washington D.C.



Le attività del Marketing Operativo

- Al di sopra della linea tratteggiata siamo nella sfera del paziente, .al di sotto siamo nella sfera dell'azienda
- Il marketing operativo fa da frontiera attiva fra le due sfere
- I quadranti dallo sfondo grigio rappresentano le attività svolte dalla funzione del marketing operativo in collaborazione o a supporto della Direzione Aziendale o delle Unità Operative:
 - ✓ Capire le attese del paziente/cliente [ciò che si aspetta prima di accedervi in base a esperienza, passaparola, sentito dire]
 - ✓ Comunicazione interna per trasferire le attese sulla struttura interna
 - ✓ Programmazione e gestione della comunicazione esterna per influenzare attese e domanda dell'utenza [alzare le attese o ridimensionarle]
 - ✓ Indagini di Customer Satisfaction per valutare la percezione del servizio





Ospedali Riuniti di Bergamo



Marketing & Comunicazione dei Riuniti

All'interno dell'azienda

- Realizzare un portale che tramite una semplice Interfaccia Web sia in grado di fornire un unico punto di accesso e distribuzione delle risorse informative aziendali (documenti, informazioni strutturate e non strutturate)
- Realizzare uno strumento che aiuti le unità operative a gestire in modo autonomo e strutturato la propria base informativa

All'esterno dell'azienda

- Promuovere la mission dell'azienda e le sue attività
- Comunicare col territorio e dialogare con gli stake holders
- Comunicare col la “comunità scientifica”



Principali criticità

- Esiste un “marchio aziendale” ed è stato realizzato un “manuale” con le linee guida per il suo utilizzo
- Non esiste una strategia di comunicazione né interna, né esterna
- Non esiste una struttura informativa “centralizzata”
- Assenza di un progetto organico in grado di consolidare le varie realtà
- Iniziative isolate e disomogenee e con nessun livello di integrazione
- E’ necessario dare respiro in modo organico all’esistente e offrire occasioni per re- ingegnerizzare ed integrare



Are d'intervento

Interventi Progettuali

- In corso la realizzazione di un Portale/Intranet aziendale

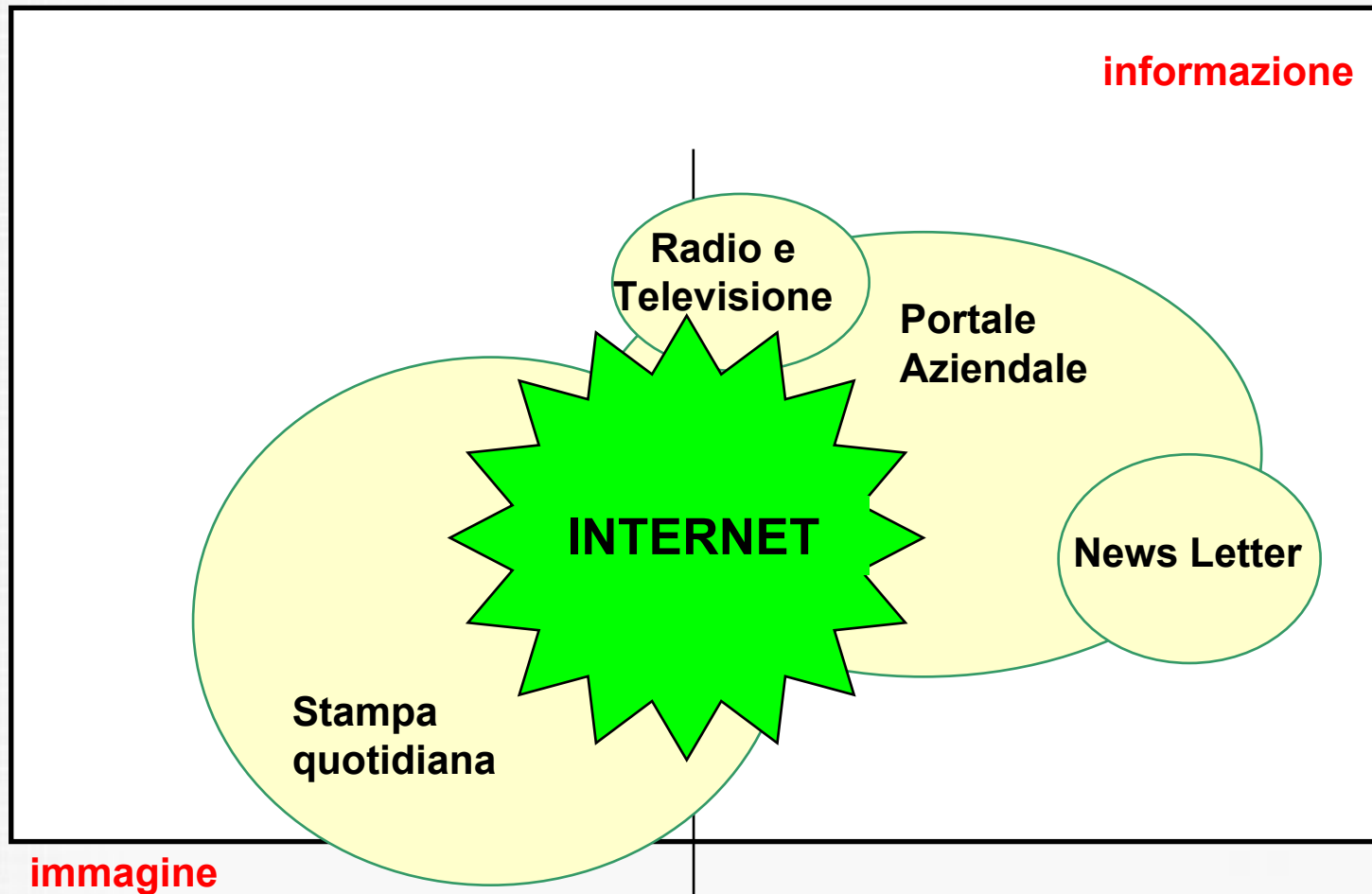
Luglio 2003

- News Letter sul portale e a stampa
- Filmati uniconcettuali TV “Guida all’uso dell’Ospedale”
- Brochure aziendale

Ottobre 2003

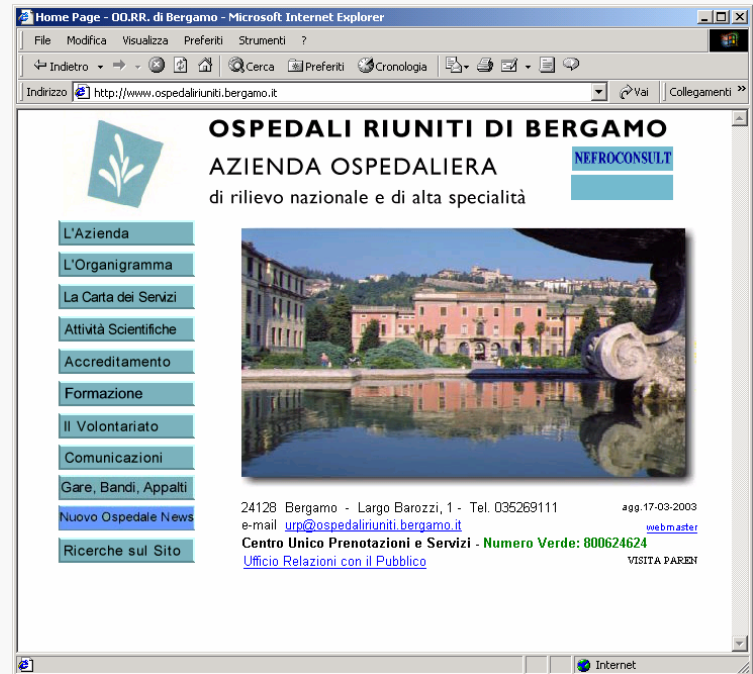


La convergenza multimediale



Il sito pubblico dei Riuniti

- **Integrazione dell'attuale sito Internet** sulla stessa tecnologia del portale
- Restyling grafico e architettonico
- **Integrazione del portale interno con il sito esterno** per i servizi e le informazioni ritenute di interesse pubblico (es. carattere dei servizi, orari di erogazione delle prestazioni, prenotazioni di esami dal territorio...)
- Rilascio aree autonome di gestione a ciascuna U.O. con pubblicazione dei propri contenuti



Fasi progettuali realizzazione portale

Integrazioni Applicazioni

- Applicazioni amministrative e cliniche Integrate
- Integrazione tra processi aziendali
- Workflow Management

Integrare la gestione dei processi aziendali

Gestione documentale

- Produzione, distribuzione e gestione documentale
- Knowledge e Document Management

Gestire il flusso documentale

Portale informativo

- Accesso alle informazioni
- Aggregazione di contenuti

Comunicare essere parte di una azienda

Caratteristiche

Obiettivi



Architettura Portale

RISORSE AZIENDALI

GESTIONE
INFORMAZIONE

CREAZIONE DI UNO
SPAZIO
INFORMATIVO PER
SINGOLA UNITA'

GESTIONE
DOCUMENTALE

CREAZIONE DI UNA
AREA DI
CONDIVISIONE
DOCUMENTI PER
SINGOLA UNITA'

INTEGRAZIONE
APPLICAZIONI

INTEGRAZIONE
WEB MAIL

SERVIZI BASE

PROFILAZIONE UTENTI
SICUREZZA
PERSONALIZZAZIONE DEGLI ACCESSI



Contenuti portale - Fase 1

GESTIONE DELL'INFORMAZIONE

- ☒ Gestione rassegna stampa
- ☒ Gestione comunicati direzionali
- ☒ Gestione organigramma aziendale
- ☒ Bachecca annunci
- ☒ Pubblicazione Centri di Costo
- ☒ Pubblicazione Nomenclatore unico
- ☒ Pubblicazione Piano di formazione
- ☒ Pubblicazione Prontuario farmaceutico
- ☒ Pubblicazione Informazioni sulla sicurezza all'interno dell'azienda

GESTIONE DOCUMENTALE

- ☒ Archiviazione e distribuzione report del controllo di gestione
- ☒ Gestione Modulistica reparti
- ☒ Gestione documentazione sistema qualità
- ☒ Indicatori di Gestione inter-aziendali in collaborazione con altri Aziende Ospedaliere

INTEGRAZIONE APPLICAZIONI

- ☒ Rifacimento applicativo PRESTINT
- ☒ Integrazione WEBMAIL
- ☒ Richieste di Farmaci per interno e per dimissione

RILASCIO Luglio 2003





**Un progetto.
La News Letter dei Riuniti**



Il sommario

Periodico degli
Ospedali Riuniti
di Bergamo

S o m m a r i o



Anno I, Numero 1
Aprile 2003
Spedizione in abbonam.
postale 70%
Filiale di Milano

Direttore responsabile:
Questo è un testo finto,
e quindi non fa testo.

Come è stato testò affer-
mato testimoniare la pre-
senza di un testo non vuol
dire attestare che ciò che
si dice è importante solo
si vuol testare nella forma
l'aspetto che il testo avrà
una volta stabilite le tes-
tuali parole.

Caratteristico corpo giu-
stetto, interlinea, compo-
sizione, creatura, nestrì,
apertura, tabulazione, gi-
gù, colonne e allineamenti
sono tutti elementi da va-
lutare con attenzione e
competenza.

Editoriale
Apriamo un nuovo dialogo...
(firma Rossattini)

In primo piano
**Il CUPS: consuntivo del primo
anno d'attività**

Conoscere per capire
**"Alta specializzazione":
significati di oggi, prospettive
per il domani**

Spazio medico
**Cardiologia: l'eccellenza per
tutti**

Notizie e novità dalle Unità
Operative

Conoscere il Team
Professione infermiere

Questioni aperte
Il problema dei turni notturni

Inchiesta
Come si mangia in Ospedale?

Aggiornamento tecnico-scientifico
**La nuova TAC: cos'è e come
funziona**

Prevenire, curare, guarire
Il diabete: malattia sociale

Tavola rotonda
**Ospedale senza dolore:
opportunità e limiti**

Collaborazioni per la salute
**L'AIDO: vent'anni al servizio
della vita**

Dibattito aperto
L'informatica in Ospedale

Fiocco rosa, fiocco azzurro
I check-up per un parto sicuro

Convegni e seminari
**Artrosi reumatoide: nuovi
farmaci, nuove terapie**

Verso il nuovo ospedale
**Dal progetto al cantiere:
tempi, metodi, prospettive**

Dicono di noi...
(rassegna stampa)

La vostra voce
**Le vostre osservazioni alla
base del nostro
miglioramento**

Calendario appuntamenti

Memorandum dell'utente
**Prenotazioni - visite - esami
- ricoveri**



OSPEDALI RIUNITI DI BERGAMO
DIREZIONE GENERALE

Uno strumento a servizio della gente

EDITORIALE



Apriamo un nuovo dialogo

Stefano Rossattini



Gli Ospedali Riuniti si aprono all'esterno.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di

abilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione,

abilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione,

IN PRIMO PIANO

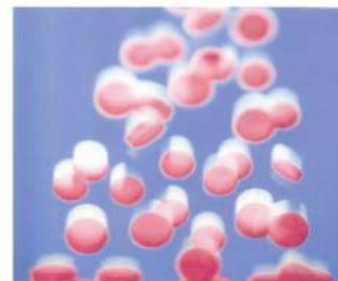
Il Cups: consuntivo del primo anno di attività

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto,



I dati 2002

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.



Bergamo per i cittadini del mondo

Alta specializzazione: significati di oggi, prospettive per il domani.

Paolo Rossi



I giovani laureati di fronte alle sfide di una professione in continua evoluzione.



Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con

attenzione e competenza.



Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con

attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante; solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.



Conoscere e imparare l'ospedale

INCHIESTA

Come si mangia in ospedale?

franco Verdi

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

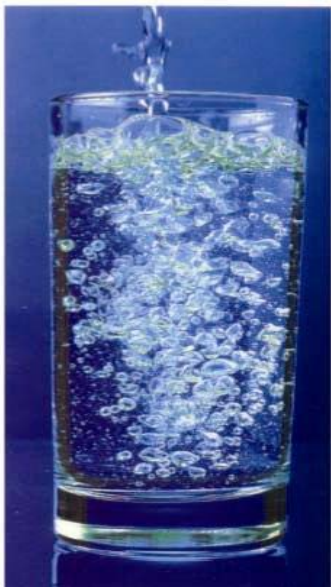


Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.



TECNICA E SCIENZA

La nuova TAC Cos'è e come funziona

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

10

11

L'eccellenza e le categorie

SPAZIO MEDICO

Cardiologia: l'eccellenza per tutti

Mario Bianchi

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.



Notizie e novità dalle Unità Operative

Il saluto del nuovo Primario di Cardiochirurgia

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Arrivata la TAC nel reparto di Oncologia

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Riunione del Consiglio martedì 9 luglio 2003

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Approvato il reg. 10/2002

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol

I nuovi orari del settore blu

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.



CONOSCERE IL TEAM

Professione Infermiere

Un lavoro impegnativo ma sempre più richiesto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne e allineamenti sono tutti elementi da valutare con attenzione e competenza.

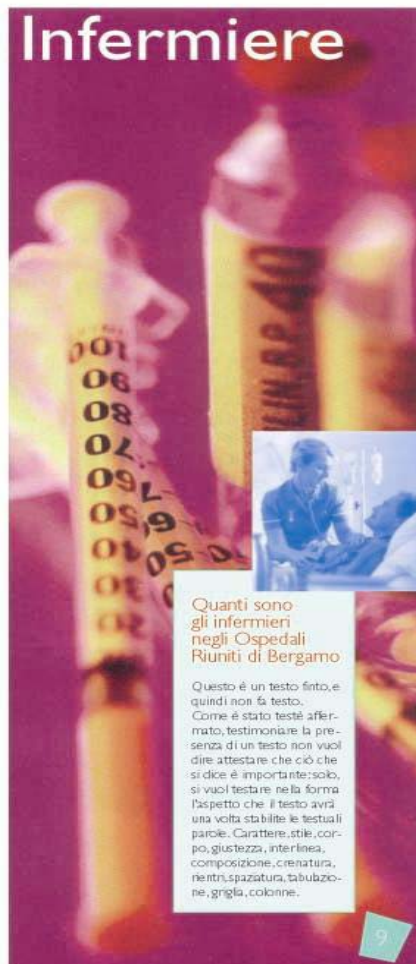
Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.



Quanti sono gli infermieri negli Ospedali Riuniti di Bergamo

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne.



Le associazioni e il dibattito

COLLABORAZIONI PER LA SALUTE

Aido: vent'anni al servizio della vita

Facciamo il punto della situazione

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto



I check-up per un parto sicuro



Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che

è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta

è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto. Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta.

CONVEGNI E SEMINARI

Artrosi reumatoide nuovi farmaci, nuove terapie

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che



Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne

L'informatica in ospedale

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composizione, crenatura, rientri, spaziatura, tabulazione, griglia, colonne

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo.

Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice



si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole. Carattere, stile, corpo, giustezza, interlinea, composi-

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Questo è un testo finto, e quindi non fa testo. Come è stato testé affermato, testimoniare la presenza di un testo non vuol dire attestare che ciò che si dice è importante: solo, si vuol testare nella forma l'aspetto che il testo avrà una volta stabilite le testuali parole.

Dibattito aperto

14

15