



**A.S.L. VC**

Azienda Sanitaria Locale  
di Vercelli

Corso M. Abbiate, 21 – 13100 VERCELLI

Tel. +39 0161 5931 fax +39 0161 210284

[www.aslvc.piemonte.it](http://www.aslvc.piemonte.it)

Posta certificata: [aslvercelli@pec.aslvc.piemonte.it](mailto:aslvercelli@pec.aslvc.piemonte.it)

P.I. / Cod. Fisc. 01811110020

Asl VC - Vercelli

Protocollo n. 00 36790  
del 15/06/2020



Gent.mo  
Dr. Fabio Aimar  
Direttore Regionale  
Sanità e Welfare  
[sanita@regione.piemonte.it](mailto:sanita@regione.piemonte.it)  
[sanita@cert.regione.piemonte.it](mailto:sanita@cert.regione.piemonte.it)

**Oggetto: Rif. prot. 16947/2020 del 22/05/2020 Contratto di prestazione d'opera intellettuale.  
Comunicazione avvio procedimento di conferma**

In riferimento alla Sua comunicazione citata in oggetto, si trasmette in allegato promemoria e relativa documentazione di sintesi.

Si resta a disposizione e si porgono distinti saluti.

Chiara Serpieri  
DIRETTORE GENERALE

**Azienda Sanitaria VC**  
**Relazione di mandato direzionale biennio 2018-2020**

**Premessa**

Il mandato direzionale 2018-2021 attualmente in corso, ha consentito una prospettiva strategica che implica:

da un lato la continuità delle azioni avviate nel mandato precedente, in un contesto di gravi restrizioni economiche derivanti dagli obblighi del piano di rientro cui la Regione Piemonte è stata sottoposta con il consolidamento dei risultati di efficienza ed efficacia conseguiti

dall'altro la opportunità di intrapresa di ulteriori innovazioni sia tecnologiche che organizzative, consentendo altresì di rimodulare quanto abbia presentato nel frattempo criticità e ambiti di miglioramento, nell'ambito di una virtuosa applicazione del ciclo di programmazione.

In effetti, l'impianto strategico delle azioni del complesso dei due periodi consecutivi di mandato ha riguardato:

la implementazione dell'adeguamento della rete ospedaliera, territoriale e della prevenzione secondo gli obiettivi quadro della Direzione Regionale, in una prospettiva di appropriatezza ed integrazione ospedale/territorio, in un contesto di gravi restrizioni economiche derivanti dagli obblighi del piano di rientro cui la Regione Piemonte è stata sottoposta.

Il rinnovo del mandato 2018-2021, attualmente in corso, a piano di rientro concluso, consente la continuità delle direzioni strategiche intraprese ed il consolidamento dei risultati, oltre che di intrapresa di alcune ulteriori innovazioni anche derivanti dall'intervenuto Piano nazionale della cronicità.

Complessivamente l'impianto strategico delle azioni ha riguardato:

1. La ridefinizione dell'assetto organizzativo aziendale secondo logiche organizzative per funzioni integrate. Nel corso del mandato 2018-2021 la ridefinizione dell'assetto organizzativo aziendale secondo logiche organizzative per funzioni integrate che resta confermata, prevede il superamento degli accorpamenti di attività e di risorse, precedentemente resi necessari nel corso della attuazione del piano di rientro, consentendo la restituzione di autonomia professionale ed organizzativa a numerosi ambiti disciplinari, ciò per cui è stata effettuata una profonda revisione dell'Atto Aziendale in corso di esame da parte della Direzione Regionale.
2. La definizione di un modello di lavoro secondo metodologia MBO, Costituzione di gruppi di lavoro progettuali, analisi AS IS, progetti TO BE, mediante tavoli di lavori specifici con le componenti territoriali e gli stakeholders istituzionali. Tale modalità è stata conservata nel corso dell'attuale mandato anzi rafforzata ampliandone i partecipanti istituzionali visti i risultati conseguiti.
3. Definizione di alleanze strategiche con i principali stakeholder istituzionali ed economici del territorio : Comune Capofila, Università del Piemonte Orientale, Fondazioni locali. A questo riguardo la alleanza strategica con Università del Piemonte Orientale è stata formalizzata con la istituzione , nell'ambito dell'Atto Aziendale in corso di validazione, delle Strutture a direzione Universitaria previste nell'Accordo di Collaborazione precedentemente stipulato.
4. La definizione della Innovazione tecnologica, strutturale e delle competenze quale asse direttorio delle azioni da intraprendere. A questo riguardo è stato presentato un programma di innovazione strutturale e tecnologica dei presidi ospedalieri aziendali di respiro pluriennale e di prospettiva di innovazione, anch'esso in corso di valutazione da parte della Direzione Regionale per quanto concerne le modalità di realizzazione.

Inoltre, sul fronte ospedaliero:

5. Predisposizione e successiva realizzazione del piano di attivazione/disattivazione delle strutture ospedaliere ex DM 70/2015 e della riorganizzazione delle due strutture ospedaliere aziendali secondo un modello per complessità e intensità delle cure, con ampio coinvolgimento delle componenti professionali e organizzative interne. La riorganizzazione e il rilancio delle attività di produzione ospedaliera è stata effettuata e prosegue nell'ottica di valorizzazione delle risorse dei due presidi aziendali e della loro valorizzazione all'interno della rete ospedaliera di area territoriale. Particolare attenzione è stata dedicata non solo all'aumento della capacità produttiva, ma anche all'efficientamento dei processi interni, che ha permesso un miglioramento dell'efficienza dei due presidi secondo i criteri del DM70/2015 (da -40% a -21% attuali) un aumento della produttività interna ospedaliera, aumento dell'indice di turn over, diminuzione dei costi operativi, fatte salve alcune criticità riguardanti il reperimento delle risorse professionali che negli ultimi esercizi stanno pesantemente condizionando il consolidamento di questi buoni risultati, per motivi che sono meglio spiegati nelle relazioni di bilancio cui si rimanda per brevità.

Sul fronte territoriale è stato predisposto un nuovo modello di offerta assistenziale, che prevede:

6. la attuazione del Piano Nazionale e Regionale della Cronicità e conseguentemente la riorganizzazione della rete di offerta di cure primarie, mediante la attivazione di nuovi gruppi di cure primarie all'interno delle Case della Salute attivate.
7. La riorganizzazione della rete di offerta delle cure specialistiche territoriale, sia con riferimento al numero dei punti di erogazione strutturata (da undici a cinque sedi di erogazione, con contestuale potenziamento della domiciliarità) mediante definizione di parametri standard aziendali di quantità e di qualità sia organizzativi che clinici. Questo intervento è stato ritenuto degno di pubblicazione sulla rivista MECOSAN come da bibliografia cui si rimanda. Entrambe queste azioni, consolidate negli anni, hanno portato pur in un periodo di risorse contingentate ad un aumento complessivo delle prestazioni territoriali erogate, oltre che ad un miglioramento degli indicatori di performance (liste di attesa) per un maggiore dettaglio dei quali si rimanda alle relazioni specifiche allegate.
8. La definizione di un modello di gestione e di presa in carico del paziente cronico e/o fragile, mediante adozione di un modello aziendale di stratificazione della fragilità e un metodo proattivo di intervento ed attivazione dei Punti Sportello Unico Socio Sanitario integrati in stretta collaborazione con gli Enti Gestori titolari della funzione di tutela sociale. Sono in corso di valutazione i risultati progettuali di attività, di output e di outcome ottenuti sulla popolazione residente con l'applicazione del modello operativo scelto.
9. La definizione della Anagrafe Aziendale della Fragilità. Il progetto aziendale sulla gestione della fragilità è stato presentato tra le best practice italiane all'Evento Mattone Internazionale di Ancona sulla fragilità (luglio 2018). Al progetto di costituzione della Anagrafe della Fragilità è stato conferito il Terzo Premio Piemonte Innovazione 2018 nell'ambito dell'evento FORUM PA 2018. L'intera progettualità è stata citata tra le best practice italiane nell'ambito del Rapporto ADI 2018 di Italia Longeva. A tale riguardo, deve evidenziarsi che l'Azienda di Vercelli tra le prime di Italia ha approntato un servizio di Infermieristica di Famiglia e di Comunità che verrà potenziato in relazione alle recenti disposizioni normative in relazione all'emergenza internazionale Covid-19.

A livello aziendale inoltre sono stati inoltre approntati:

- La predisposizione di un progetto di riordino dei sistemi informativi di supporto,
- Sul fronte organizzativo, è stata affrontata una ampia revisione dei processi interni sia clinici che amministrativi e una sistematica revisione dei PDTA aziendali.

Sul fronte della prevenzione,

oltre agli ampi interventi tradizionalmente realizzati con la implementazione del Piano Locale della Prevenzione annualmente predisposto ed a cui si rimanda l'Azienda ha realizzato un programma integrato di interventi denominato DEDALO, in collaborazione con il Comune di Vercelli e la Università del Piemonte Orientale, che è stato ritenuto degno del primo premio Nazionale Welfare e Salute nell'ambito del FORUM PA 2018 e del Primo Premio "Città sane 2019" ex aequo con Venezia. Sempre nel 2018, l'Azienda ha conseguito il Premio Nazionale Animali in Città di Lega Ambiente. Lo stesso premio è stato riconferito l'anno 2019.

Per quanto riguarda i risultati gestionali, l'Azienda ha conseguito nel corso dei mandati della attuale Direzione:

- Realizzazione degli Obiettivi annuali di mandato in misura di elevato profilo, con diminuzione dei costi operativi stabilmente, al netto dei costi non gestibili dall'Azienda.
- Aumento della produzione ospedaliera e contestuale aumento dell'efficienza dei presidi ospedalieri
- Diminuzione della mobilità passiva per residenti, al netto degli effetti distorsivi derivanti dalla contabilizzazione ritardata della mobilità interregionale e della maggiore integrazione infraregionale delle attività.
- Miglioramento degli indici di performance con particolare riferimento alla gestione delle liste di attesa delle prestazioni monitorate, per le quali si rimanda agli approfondimenti specifici.
- Miglioramento degli indicatori relativi alla popolarità/reputazione aziendale ed al grado di conflittualità espressa dall'utenza (diminuzione -50% reclami)

Di seguito si esaminano i risultati raggiunti in relazione agli specifici obiettivi di mandato direzionale

### **Obiettivo 1 Governo dei tempi di attesa**

*Dare pieno sviluppo, con riferimento all'Azienda di competenza e in integrazione con le altre Aziende presenti nell'Area omogenea di afferenza, alla programmazione regionale per il Governo dei Tempi di Attesa delle Prestazioni Specialistiche Ambulatoriale, lavorando parallelamente sul fronte della domanda e su quello dell'offerta, al fine di produrre un significativo miglioramento della capacità di risposta nelle tempistiche di erogazione delle prestazioni in una logica di efficienza organizzativa e appropriatezza clinica.*

Il presente obiettivo è annualmente conferito, con specificazione, nell'ambito degli Obiettivi annuali della Azienda. Si rimanda perciò alle considerazioni e ai dati di rendicontazione specificatamente rappresentati nelle relazioni già presentate.

Si evidenzia come, nei periodi di mandato, il miglioramento dell'attività richiesto sia conseguito.

### **Obiettivo 2 CUP**

*Porre in essere tutti i provvedimenti aziendali necessari a sostegno dell'attivazione del Centro Unificato Prenotazioni della Regione Piemonte.*

Alla data in cui si scrive l'Azienda sta rispettando le tabelle di programmazione dell'attività di ingresso a bordo del progetto, con data prevista di attivazione il 22.6.p.v.

### **Obiettivo 3 Sanità digitale**

*L'attuazione degli interventi declinati dalla programmazione regionale in materia di sanità digitale richiede la coerente attuazione dei progetti regionali per il triennio 2018-2020 attraverso un governo aziendale attivo che assicuri la realizzazione degli interventi per l'alimentazione del FSE-SOL Piemontese.*

*Inoltre, in attuazione tra l'altro del DM 2 novembre 2011 e le disposizioni regionali conseguenti, la ricetta cartacea, di cui al decreto 17 marzo 2008, è sostituita dalla ricetta dematerializzata generata dal medico prescrittore. In proposito gli Enti del SSR dovranno definire e porre in essere i necessari interventi finalizzati alla completa dematerializzazione delle prescrizioni delle ricette mediche, da parte di tutti i medici autorizzati, nel rispetto delle normative nazionali che regolamentano la prescrizione medica e garantire il completamento, nel rispetto delle normative nazionali, del ciclo di vita delle ricette dematerializzate (presa in carico ed erogazione) da parte di tutti gli erogatori autorizzati.*

L'Azienda ha dato piena attuazione alle indicazioni normative e programmatiche per quanto di competenza. Per i dettagli si rimanda alla allegata relazione.

### **Obiettivo 4: Piano Regionale della cronicità e Case della Salute.**

*Attuazione e pieno sviluppo delle disposizioni previste dal Piano Regionale della cronicità e successive modifiche ed integrazioni.*

*Attuazione e pieno sviluppo della programmazione regionale relativamente all'operatività delle Case della Salute sul territorio regionale, quali forme organizzative complesse della assistenza primaria, di tipo polifunzionale e multiprofessionale, destinate ad intercettare ed*

*a rispondere in forma appropriata e continuativa nell'arco dell'intera giornata ai bisogni di salute della popolazione in ambito extra-ospedaliero, con particolare riferimento alle patologie croniche e a maggior impatto sociale. Rafforzamento della funzione di committenza e della presa in carico da parte del Distretto anche attraverso il ruolo del MMG e di tutto il complesso delle cure primarie in una prospettiva di sistema unico multicentrico integrato, nella chiarezza dei ruoli e delle responsabilità.*

L'Azienda ha dato piena attuazione alle indicazioni normative e programmatiche per quanto di competenza. Per i dettagli si rimanda alla allegate relazioni Socio Sanitarie 2019 e 2020 (quest'ultima, in corso di consultazione con gli organi interni ed esterni dell'Azienda ai sensi delle vigenti disposizioni regionali).

Si ritiene sottolineare quanto evidenziato in premessa di questa relazione, in merito alle linee strategiche degli interventi realizzati, nonché fare riferimento ai dati complessivi finali della attività delle Case della Salute dell'Azienda, dove si evince una costante crescita di attività e corrispettivo valore delle prestazioni erogate, nonché un aumento della risposta socio sanitaria attraverso il potenziamento degli sportelli SUSS.

#### **Obiettivo 4: Piano regionale della Prevenzione**

*Attuazione, con riferimento all'Azienda di competenza, e in integrazione con le altre Aziende presenti nell'area omogenea di afferenza, di tutti i macroobiettivi e di tutti gli obiettivi centrali del Piano Regionale della Prevenzione, con Particolare attenzione alle disposizioni in materia di prevenzione vaccinale.*

*Nello specifico occorre adottare annualmente il Piano Locale della Prevenzione in coerenza con gli indirizzi del Piano regionale e nel rispetto dei tempi e delle regole per la valutazione finalizzata alla certificazione del Piano Regionale da parte del Ministero della Salute.*

Nel merito si fa riferimento alla allegata relazione, evidenziando come:  
per il 2018 sia stata conseguita una valutazione regionale di buon standing  
per il 2019 la valutazione non è ancora stata conseguita.

#### **Obiettivo 6: Rafforzamento funzione di committenza**

*Dare pieno sviluppo alla funzione di committenza generale delle ASL rispetto ai fabbisogni della propria popolazione ed alla struttura della rete di offerta del territorio di propria competenza e consolidamento della capacità di contrattazione di tipologia e volumi di prestazioni con le strutture eroganti pubbliche e private, nell'ambito del perimetro regolatorio definito a livello regionale.*

L'Azienda ha dato piena attuazione alle indicazioni normative e programmatiche per quanto di competenza. In particolare, si rappresenta come sia stato posto in essere un confronto sinergico con gli erogatori presenti sul territorio di competenza, che ha offerto ampi spazi di opportunità sia in periodo ordinario che in periodo di straordinarietà (emergenza Covid)  
Nel primo caso, nell'ambito del contratto corrente e utilizzando tutte le opportunità derivanti dalle risorse programmate, è stato messo in atto un programma di condivisione delle agende sia di ricovero che ambulatoriali, che ha consentito azioni di miglioramento delle liste d'attesa e della soddisfazione degli utenti. Ciò ha contribuito a ottenere i buoni risultati che

sono rinvenibili nella documentazione concernente gli specifici obiettivi di monitoraggio delle liste d'attesa

In periodo di emergenza sanitaria, tale virtuosa forma di collaborazione è stata estesa alla presa in carico, da parte degli erogatori privati, soprattutto di una quota di attività di ricovero elettivo, mediante condivisione dei programmi operatori presso la sede esterna e utilizzo del tempo lavoro degli operatori aziendali impossibilitati ad operare internamente a causa della emergenza Covid, con rimodulazione conseguente delle tariffe. I risultati di questa collaborazione saranno riscontrabili nella rendicontazione della attività a venire.

### **Obiettivo 7: Equilibrio Economico-Finanziario**

*Le Aziende dovranno assicurare un obiettivo di efficientamento finalizzato ad assicurare un'incidenza dei costi rispetto ai ricavi secondo le disposizioni emanate dalla regione. Per le Aziende territoriali l'obiettivo è previsto a livello di singolo presidio a gestione diretta (inserito nella rete di E/U)*

*Le eventuali risorse che si potranno rendere disponibili potranno essere utilizzate per programmi di sviluppo ed innovazione*

L'Azienda ha dato piena attuazione alle indicazioni normative e programmatiche per quanto di competenza, come è possibile riscontrare dai dati esposti nelle relazioni allegate al Bilancio d'esercizio di ciascun anno, da ultimo anche per il 2019, di recente approvazione e che si allega.

Si ritiene di evidenziare i risultati ottenuti in materia di efficientamento dei presidi ospedalieri aziendali, di potenziamento dell'offerta sanitaria, di miglioramento degli indicatori di performance organizzativa che possono essere evinti dalle Relazioni sugli obiettivi annuali e Relazioni allegate al Bilancio, qui pure riallegate.

### **Obiettivo 8 Trasparenza**

*Mettere in atto tutte le azioni finalizzate a dare piena rispondenza agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza in modo da rendere i dati pubblicati di immediata comprensione e consultazione per il cittadino, con particolare riferimento ai dati di bilancio sulle spese e ai costi del personale.*

L'Azienda ha dato piena attuazione alle indicazioni normative e programmatiche per quanto di competenza, come da relazione allegata del referente incaricato.

In particolare, è stata posta un specifico accento sulla comunicazione sociale delle attività e dei provvedimenti adottati sia verso gli stakeholder interni che quelli esterni, con un potenziamento dei contenuti del sito aziendale e della comunicazione social.