

# Relazione del Direttore Generale al Bilancio Economico Preventivo 2019

## **SOMMARIO**

PREMESSA.....	3
1. II TERRITORIO SERVITO E LA POPOLAZIONE ASSISTITA.....	4
2. ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA E PRESA IN CARICO.....	5
3. LA PROGRAMMAZIONE SANITARIA 2016.....	7
3.1 POLITICA A: Integrazione, innovazione, riqualificazione dell'offerta e promozione della salute.....	8
3.2 POLITICA B: le politiche per l'accesso ai servizi di diagnosi e cura e integrazione socio sanitaria.....	13
3.3 POLITICA C: le politiche per lo sviluppo dell'empowerment ed accountability.....	15
3.4 POLITICA D: le politiche per la gestione delle risorse.....	16
3.5 POLITICA E: le politiche di efficientamento dei sistemi.....	17
CONCLUSIONI.....	23

## **PREMESSA**

Il Bilancio di Previsione 2019 è stato elaborato seguendo i Programmi Operativi 2016-2018 e 2019-2021 a salvaguardia degli obiettivi strategici di rientro dai disavanzi della Regione Lazio nel settore sanitario “Piano di riorganizzazione, riqualificazione e di sviluppo del Servizio Sanitario Regionale” e gli obiettivi strategici aziendali contenuti nel Piano Strategico 2019 - 2021, presentato alla Conferenza dei Servizi del 18,19 e 20 dicembre 2018.

Il processo di riorganizzazione aziendale valorizza la “best practice”, coniugando l'esigenza di impiegare in maniera idonea le risorse disponibili con lo sviluppo.

Si conferma, in linea con le azioni messe in atto negli ultimi anni, una forte azione di riordino e d'implementazione delle regole che accompagna in maniera trasversale ogni intervento organizzativo e strutturale aziendale, nella convinzione che l'efficacia dei processi sia strettamente correlata all'efficienza dei percorsi delineati in ogni ambito; l'implementazione delle reti clinico assistenziali e dei Percorsi Integrati di Cura, l'attivazione delle Centrali Operative per la gestione delle Cronicità, associate all'individuazione di soluzioni informatiche a supporto delle trasformazioni, caratterizzano il Piano Strategico e sono elementi costitutivi del Bilancio di Previsione 2019.

Le cifre stimate per il 2019 seguono la programmazione strategica in ossequio agli indirizzi regionali, ai vincoli normativi nazionali e regionali e alle azioni utili a controllare in maniera sistematica il rapporto tra valore e costi della produzione, che devono necessariamente mantenere un equilibrio.

La ASL di Viterbo si impegna in progetti finalizzati all'efficienza organizzativa ed economica, allo sviluppo delle attività e alla loro riqualificazione in linea con i principi di equità, di qualità e di efficienza.

L'Azienda ha il compito di fornire le risposte adeguate ai bisogni di salute della popolazione della Provincia di Viterbo, per l'analisi dei quali il quadro epidemiologico raffigurato nel Piano Strategico 2019- 2021 conserva la sua validità.

Il Territorio di competenza della Asl di Viterbo coincide con quello della Provincia di Viterbo, che ha una popolazione di 318.205 abitanti (Istat 1/1/2018) e di 307.952 assistiti; la popolazione con età > 65 anni risulta essere pari a 74.923 a testimonianza di un costante invecchiamento della Provincia di Viterbo in concomitanza con un aumento all'assistenza sanitaria per cittadini stranieri senza permesso di soggiorno o temporaneamente presenti (STP).

Grazie ad un'attenta analisi epidemiologica sono stati estrapolati sia i bisogni che i profili di salute, necessari alla costruzione dei Piani Integrati con gli enti territoriali e ad avviare una comunicazione efficace, entrambi elementi necessari per attuare una giusta governance.

Il Bilancio di previsione 2019, elaborato anche in base alle indicazioni rilevate nella negoziazione dei budget economici con i Centri Aziendali Ordinatori di Spesa, quantifica i costi necessari per mettere in atto la politica sanitaria aziendale sia ospedaliera che territoriale, ponendosi l'obiettivo di fornire le migliori prestazioni sanitarie.

## **1. II TERRITORIO SERVITO E LA POPOLAZIONE ASSISTITA**

L'Azienda ha il compito di promuovere e tutelare la salute, sia individuale che collettiva, della popolazione residente e/o comunque presente, a qualsiasi titolo, nel proprio ambito territoriale e per questo l'analisi degli aspetti come la viabilità, i collegamenti ferroviari, le caratteristiche orografiche e/o morfologiche del territorio, permettono di programmare in maniera idonea gli interventi, di evidenziare le ipotetiche criticità e analizzare in maniera approfondita sia fenomeni come la mobilità passiva che l'incidenza di particolare patologie in specifiche zone.

La configurazione territoriale, la distanza dal capoluogo e, in alcuni territori, la prossimità con Umbria o Toscana, sono sempre stati fattori che hanno favorito in maniera particolarmente sensibile il fenomeno della mobilità passiva, sia intraregionale che extraregionale, incidendo in maniera considerevole sul bilancio aziendale.

Rispetto a questa forte criticità la Direzione Strategica, nell'esercizio 2019, in continuità con l'anno precedente, sta implementando le azioni utili a favorire un ulteriore decremento della mobilità passiva e incremento della mobilità attiva ponendo un'attenzione particolare, in linea con una corretta ed utile gestione sanitaria, alla qualità delle prestazioni e alla riduzione delle liste di attesa.

La predisposizione dell'azione strategica ha tenuto conto dei profili di salute della ASL di Viterbo, che confrontati con la rete dell'offerta ha permesso di valutare la congruità dell'offerta sanitaria rispetto alla domanda; è obiettivo aziendale continuare ad investire in maniera efficace sull'aspetto dell'assistenza territoriale in linea con una rete virtuosa con la realtà ospedaliera.

L'incremento dell'assistenza sanitaria territoriale permette all'Azienda di ramificare in maniera efficace la propria azione, ottimizzando le risorse a disposizione, sia economiche che professionali, in maniera più che efficace rispondendo alla crisi generale con proposte di qualità.

## 2. ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA E PRESA IN CARICO

L'organizzazione aziendale valorizza le risorse umane disponibili in maniera efficace ed efficiente grazie ad un "Sistema in Rete" che applica le linee di indirizzo dei decreti regionali, valuta il bisogno di salute sul territorio, riorganizza i percorsi e i processi sanitari, per ottimizzare e garantire i livelli di assistenza e assicura un sistema di orientamento e presa in carico dei cittadini; ottimizzare la gestione, eliminare i limiti di autoreferenzialità e favorire la giusta ed opportuna integrazione tra Ospedale e Territorio è l'obiettivo aziendale.

La politica delle Reti, inserita in un sistema complessivo di comunicazione virtuosa tra le professionalità interne e con i vari stakeholder, permette alla Direzione Strategica di ramificare in maniera efficace la propria azione, incrementando l'assistenza sanitaria territoriale e rispondendo in maniera sicuramente più efficace ai bisogni di salute del cittadino.

L'Azienda attualmente è costituita dai seguenti presidi ospedalieri:

- Ospedale Belcolle (*comprende gli stabilimenti di Montefiascone e Ronciglione*)
- Ospedale Tarquinia
- Ospedale Civita Castellana
- Ospedale di zona disagiata di Acquapendente (*ratificato, ai sensi del decreto Ministeriale, con DCA 898/2014*)
- Casa della Salute di Soriano nel Cimino
- Casa della Salute di Bagnoregio

Il nuovo modello territoriale prevede la prossima apertura della casa della Salute di Ronciglione, facendo in modo che la rete sociosanitaria possa essere adeguatamente completata. Ospedale e Territorio, in continuità con le scelte aziendali già intraprese, comunicano all'interno di un sistema virtuoso che vede nella giusta e opportuna risposta al cittadino il suo obiettivo principale. La ASL, vista la sua complessità deve e vuole rispondere in maniera opportuna a tutte le tipologie delle richieste che riceve, siano esse di tipo ospedaliero e/o territoriale.

L'Azienda è organizzata in:

- 3 Distretti territoriali, per ciascuno dei quali è stata predisposta una casa della Salute;
- 6 Dipartimenti Ospedalieri (Dipartimento delle Professioni Sanitarie – Dipartimento di Emergenza Accettazione e Terapia del dolore – Dipartimento della salute della donna e del bambino – Dipartimento medico Chirurgico e dei percorsi integrati – Dipartimento Oncoematologico di diagnosi e cura – Dipartimento di neuroscienze e organi di senso)
- 3 Dipartimenti territoriali (Governo dell'offerta e delle Cure Primarie - Salute Mentale - Prevenzione);
- 2 Aree Amministrative (Area della programmazione controllo aziendale e rendicontazione sociale e Area dello Sviluppo organizzativo e gestione dei contratti).

La nuova organizzazione risponde al nuovo atto aziendale della Asl di Viterbo come da Decreto del Commissario ad Acta 13 dicembre 2018, n. U00501, pubblicato BURL n.103 supplemento 1 del 20/12/2018

È con questa organizzazione che l'Azienda si pone l'obiettivo di sviluppare e implementare un sistema in rete virtuoso, che permetterà di rispondere alla Mission aziendale migliorando la qualità dell'assistenza, condividendo le competenze e garantendo l'equità all'accesso alle cure.

Ai fini della redazione del Bilancio di Previsione 2019, realizzato in virtù di una politica aziendale condivisa con i professionisti aziendali, nell'ottica di sostenibilità e orientamento e cura del cittadino, sono stati analizzati i percorsi e gli obiettivi da raggiungere analizzando in maniera dettagliata sia i costi che le risorse disponibili.

### **3. LA PROGRAMMAZIONE SANITARIA 2019**

La programmazione delle attività 2019, è coerente con il D.M. 70/2015, con la programmazione regionale di cui al DCA 257/2017, DCA 291/2017, con i Programmi Operativi 2016 -2018 ed è in linea con gli obiettivi e le linee strategiche della Regione Lazio, con i vincoli di Bilancio previsti dalle normative regionali e con gli obiettivi assegnati al Direttore Generale (DCA 412/2018 e DCA 155/2019).

Superata la logica emergenziale nelle politiche di gestione del personale, imposto dal Piano di Rientro, recuperato l'ambito di responsabilità aziendale all'interno del budget assunzionale attribuito con il DCA n. U00156/2016, la ASL rappresenta la propria visione esaustiva delle necessità e delle priorità, anche in virtù della riorganizzazione dell'ultimo triennio che, in analogia con quanto previsto dal Patto per la Salute 2014-2016, consente di ridefinire il Piano di Rientro non più come sola enfasi degli aspetti economico- finanziari, ma come piano di riorganizzazione , qualificazione e sviluppo del Sistema Sanitario Regionale.

L'incremento dei bisogni assistenziali, il progressivo invecchiamento della popolazione ed il maggior impatto della domanda per le patologie croniche ed a rischio disabilità, pone l'esigenza di impiegare al meglio le risorse disponibili individuando manovre di contenimento dei costi nelle "aree di inefficienza" e di sviluppo per interventi di ammodernamento e delle infrastrutture e valorizzazione delle best practice.

L'attività programmatica è stata tradotta nelle schede economiche di budget previsionale condivise con i responsabili dei centri di spesa ed allegate al documento di Bilancio; in maniera analoga gli stessi obiettivi sono stati ribaltati sui singoli centri di responsabilità attraverso le schede di budget operativo 2019 che danno evidenza parte delle azioni che si identificano nelle cinque politiche di seguito elencate:

- Politica A: politiche di integrazione, innovazione, riqualificazione dell'offerta e promozione della salute;
- Politica B: politiche per l'accesso ai servizi e l'integrazione socio sanitaria;
- Politica C: politiche per lo sviluppo dell'empowerment ed accountability;
- Politica D: politiche per l'appropriata gestione delle risorse;
- Politica E: politiche di efficientamento dei sistemi.

A ciascuna politica corrispondono azioni che consentono di indirizzare e organizzare i vari livelli professionali in maniera funzionale verso obiettivi strategici, permettendo di rivedere i processi, riorganizzare i percorsi, condividere le modalità di prendersi cura dei cittadini e adeguare le azioni strategiche ai modelli organizzativi ed agli impianti normativi dettati dalla Regione Lazio.

### **3.1 POLITICA A: Integrazione, innovazione, riqualificazione dell'offerta e promozione della salute**

L'attuazione della politica di integrazione, riqualificazione dell'offerta e promozione della salute, promuove la qualità dell'assistenza al fine di assicurare la continuità terapeutica e la presa in carico del paziente, garantendo nel contempo il mantenimento dei livelli di produzione.

Il modello organizzativo aziendale caratterizza sempre più l'ospedale come luogo di cura delle acuzie, restituendo al territorio la tipica funzione della presa in carico della popolazione e dei diversi bisogni assistenziali, con particolare attenzione al tema delle cronicità.

La direzione strategica promuove la qualità dell'assistenza attraverso una riorganizzazione dei servizi finalizzata alla concentrazione della casistica, all'integrazione per assicurare la continuità terapeutica e alla presa in carico del paziente, garantendo il mantenimento dei livelli di produzione attraverso:

- la realizzazione e implementazione delle Reti, dei Centri e dei Percorsi Aziendali, rispondendo ai bisogni di salute del territorio;
- l'utilizzo di indicatori di esito standardizzati in funzione dei livelli di severità dei pazienti e correlati alle decisioni cliniche adottate;
- la specifica ed idonea formazione degli operatori sanitari sul rischio clinico, indirizzata al miglioramento della qualità dell'assistenza;
- la programmazione degli investimenti in relazione ai criteri di priorità individuati e omogeneizzare le procedure di acquisto per un utilizzo efficiente delle risorse;
- la riorganizzazione dei servizi aziendali realizzando quanto previsto dai decreti commissariali in un'ottica di razionalizzazione e di efficienza del sistema;
- il miglioramento delle attività finalizzate alla prevenzione di eventi dannosi per i cittadini e alla promozione di corretti stili di vita anche a sostegno della sanità animale;
- l'implementazione dei modelli, le tecniche e le tecnologie innovative.

Le linee d'intervento di questa politica sono le seguenti:

- **Miglioramento della qualità e dell'efficienza della rete ospedaliera**

La direzione strategica basa la sua programmazione aziendale sulla revisione dei processi organizzativi in relazione al principio di equità, appropriatezza clinica e prescrittiva, tutti elementi che garantiscono la sostenibilità economica del sistema e la riqualificazione dei servizi e delle strutture, costruendo i percorsi sulla cura della persona e non sulla patologia, garantendo omogeneità dell'offerta, direttamente collegata ai bisogni e alla domanda espressa ed inespressa, in una logica di corretta allocazione delle risorse.

In ambito ospedaliero l'elemento caratterizzante del modello organizzativo è rappresentato dall'ospedale per intensità di cura, assegnando nuovi ruoli professionali, definendo nuovi strumenti e ripensando la presa in carico del paziente al fine di renderla personalizzata, univoca e condivisa a tutti i livelli. Si passa dall'idea di curare la malattia a quella di farsi carico del malato, dall'hosting al case management "gestore del caso".



Il nuovo modello ha espresso la necessità di introdurre il lavoro multidisciplinare per percorsi e obiettivi, con definizione di linee guida e protocolli condivisi e creando un team multidisciplinare capace e innovativo.

La nuova organizzazione ha necessitato e necessita di una riorganizzazione che coinvolge tutti i presidi ospedalieri aziendali che si organizzano per aree omogenee e complessità assistenziale in 3 livelli di setting assistenziale, come indicato nella deliberazione del Direttore Generale n 822 del 21/05/2018.

Con questa linea di intervento vengono messi in atto i nuovi criteri organizzativi che integrano ospedale e territorio rispondendo alla domanda di prestazioni, prevalentemente di tipo diagnostico e chirurgico al fine di ridurre il dato negativo della mobilità passiva.

La realizzazione di questi obiettivi è resa maggiormente possibile con l'adozione del nuovo Atto Aziendale deliberato con Decreto del Commissario ad Acta del 13 dicembre 2018, n. U00501 con il quale sono istituiti i seguenti Dipartimenti e Aree (Dipartimento delle Professioni Sanitarie – Dipartimento di Emergenza Accettazione e Terapia del dolore – Dipartimento della salute della donna e del bambino – Dipartimento medico Chirurgico e dei percorsi integrati – Dipartimento Oncoematologico di diagnosi e cura – Dipartimento di neuroscienze e organi di senso – Dipartimento del Governo dell'offerta e delle Cure Primarie – Dipartimento di Salute Mentale – Dipartimento di Prevenzione - Area della programmazione controllo aziendale e rendicontazione sociale e Area dello Sviluppo organizzativo e gestione dei contratti).

#### • **Azioni di innovazione nell'offerta dei servizi territoriali**

Con l'innovazione nell'offerta dei servizi territoriali l'Azienda migliora la rete sociosanitaria territoriale e garantisce la continuità assistenziale, attraverso l'introduzione di servizi innovativi come le Case della Salute e le Centrali Operative delle Cronicità, che permettono di mettere in atto la giusta continuità Ospedale – Territorio.

Le C.O.C. dovranno coordinare le dimissioni dei pazienti ricoverati in Ospedale verso l'ambito residenziale temporaneo/definitivo o domiciliare protetto; prendere in carico i pazienti in assistenza domiciliare, transare (ammissione/dimissione) e organizzare il monitoraggio della presa in carico dei pazienti ricoverati presso le strutture di ricovero intermedie e in assistenza domiciliare residenziale definitiva o semiresidenziale.

È per questo che nel 2019 la ASL di Viterbo implementerà, oltre al Fascicolo Sanitario Elettronico e la cartella clinica informatizzata, un sistema completo ed integrato comprendente una moderna infrastruttura di telemedicina basata su un portale web, accessibile via internet in modalità cloud, che comprenderà una gamma completa di dispositivi medici innovativi in grado di acquisire tutti i parametri necessari al corretto monitoraggio dell'andamento della patologia e un pacchetto di servizi di supporto e assistenza che permetteranno di garantire il funzionamento ottimale e il supporto alle seguenti attività assistenziali:

- ambulatori medici e infermieristici delle Case della Salute;
- assistenza domiciliare svolta in modalità attiva dal personale del servizio ADI;
- automonitoraggio domiciliare dei pazienti.

È da sottolineare il fatto che ad oggi l'Azienda ha la possibilità di sviluppare i Piani Integrati di Salute, che rappresentano la reale risposta tecnico sanitaria alla domanda di salute dei cittadini, grazie al fatto che in questi anni la governance del territorio ha seguito 3 direttrici (ristrutturazione dell'organizzazione territoriale, analisi della domanda di salute e ristrutturazione organizzativa delle ADI).

- **Azioni di integrazione ospedale-territorio e percorsi clinico assistenziali**

Questa linea di intervento, in continuità con quanto già intrapreso, integra in maniera funzionale ed efficace la “zona” territorio e l’ospedale e creando tutti i percorsi utili al cittadino, l’ospedale dovrà inserirsi all’interno di un percorso finalizzato alla cura e allo stesso tempo il cittadino dovrà essere accompagnato nella ricerca di una soluzione alla domanda di salute. I servizi sanitari integrati vedono al loro centro il cittadino – paziente e si basano sull’istituto delle reti.

I buoni risultati, sia in termini di risposta di salute che di utilizzo delle risorse, hanno dimostrato che il modello attuato garantisce sia l’efficacia delle cure che l’ottimizzazione delle risorse umane e strumentali.

Le Reti nella loro applicazioni seguono 4 criteri:

- applicazione linee guida di indirizzo dei decreti regionali;
- valutazione del bisogno di salute sul territorio;
- riorganizzazione dei percorsi e processi sanitari per ottimizzare e garantire i livelli di assistenza;
- garantire un sistema di orientamento e presa in carico del cittadino.

I percorsi che verranno realizzati nel 2019 sono:

- rete salute mentale;
- rete delle demenze;
- rete dei disturbi del comportamento alimentare e l’obesity Unit;
- percorso per i disturbi psichiatrici;
- disturbi dell’umore e disturbi gravi di personalità;
- percorso di presa in carico dei minori e giovani o adulti con problemi psichiatrici, dipendenze sottoposti a procedimento penale;
- centro provinciale per i disturbi dello spettro autistico;
- centro di riferimento per le paralisi cerebrali infantili;
- percorso Peripartum.

I percorsi già attivi e quelli in corso di realizzazione saranno implementati nel 2019.

## ● **Promozione della salute**

L'Azienda nella sua programmazione, non può non tener conto del tessuto socio- economico sul quale impatta la sua azione. L' invecchiamento della popolazione e il fattore crisi hanno, senza dubbio, reso più acute le problematiche esistenti ed evidenziato la necessità di promuovere politiche che siano anche in grado di raggiungere i gruppi più a rischio, di ridurre le disparità di salute e di promuovere modifiche di comportamenti, in un'ottica orientata alla trasformazione delle condizioni sociali, ambientali, culturali, economiche e strutturali.

È necessario passare dalle valutazioni delle prestazioni per singole persone malate, alla valutazione degli esiti sulla salute dell'intera popolazione servita, dalla cura della malattia all'assistenza centrata sui bisogni e sull'autonomia della persona, dalla frammentarietà nelle specializzazioni alla globalità dell'approccio.

Nel bilancio di previsione 2019 vengono di conseguenza valutati anche tutti i costi legati alle attività della comunicazione ai cittadini e alle risorse utili per potenziare e rendere coerenti tutte le iniziative di promozione della salute, che si rivolgono a target diversi di popolazione con azioni mirate e progetti specifici.

La Asl ha programmato le sue azioni facendo riferimento al Piano Regionale della Prevenzione 2014 e nella sua attuazione (PAP Asl Viterbo 214 -2019) ed ha articolato la sua attività seguendo specifiche azioni:

- *articolazioni per setting*: sono stati individuati 4 setting principali su cui agire (ambiente di lavoro, scuola, comunità e servizi sanitari), che diventano la base della pianificazione e della realizzazione degli interventi per garantire il potenziamento dell'integrazione tra strutture e professionisti sanitari e non sanitari;
- *evidenze di efficacia, buone pratiche e valutazione*: necessità di basare l'azione strategica su evidenze di efficacia o su interventi riconosciute come "buone pratiche" al fine di raggiungere il miglior risultato possibile;
- *intersectorialità*: promozione di interventi basati sul coinvolgimento di diversi attori/istituzioni, finalizzati a rendere facili per i cittadini le scelte salutari in ambienti sociali e fisici sempre più favorevoli alla salute;
- *una definizione ampia di prevenzione*: interventi che riguardano i temi "ambiente e salute" e "sicurezza alimentare e veterinaria"

Con il nuovo PAP l'Azienda intende rafforzare l'azione proattiva del Sistema Sanitario Locale, per intercettare sempre più il reale bisogno di salute dei cittadini e superare l'ottica basata sull'offerta.

Le azioni che continueranno ad essere sviluppate anche nel 2019 corrispondono alle seguenti programmi del Piano:

promozioni di stili di vita salutari nella popolazione generale per guadagnare salute nel Lazio;

- prevenzione e controllo delle MCNT (malattie e CV, tumori, diabete e conseguenze di disturbi memosensoriali congeniti);
- promozione della salute e del benessere nelle scuole;
- prevenzione degli incidenti;
- prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali;
- ambiente e salute;
- prevenzione e controllo delle malattie infettive;
- sicurezza alimentare e sanità pubblica veterinaria.

La promozione della salute, che include anche il Registro Tumori, la Sanità Penitenziaria, le dipendenze, l'attività vaccinale, l'attività di screening e le azioni di verifica e controllo per l'autorizzazione e l'accreditamento, è uno strumento che può e deve essere usato nel lavoro quotidiano delle strutture sanitarie al fine di sviluppare comportamenti professionali, organizzativi e relazionali utili ai pazienti, ai loro familiari, ai dipendenti e alle comunità al fine di aumentare il controllo sui fattori che influenzano la salute e acquisire il maggior grado possibile di autonomia.

### ● **Azioni per lo sviluppo di sinergie innovative: il ruolo della formazione**

Con queste politiche l'Azienda si propone di implementare le azioni di internazionalizzazione, di promuovere la collaborazione con gli Enti e le Organizzazioni di Ricerca nazionali ed internazionali e di attivare i processi per l'accesso ai finanziamenti della Comunità Europea, strumento indispensabile per realizzare progetti di innovazione e di crescita.

Nel quadro della programmazione 2019 la Asl Viterbo persegue la strategia europea che mira a sostenere una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva valorizzando buone pratiche che si propongono di garantire un migliore orientamento dell'utenza (progetto *Piramide Rovesciata* che vede il passaggio dall'orientamento alle prestazioni a quello dell'orientamento al cittadino-utente).

L'utilizzo di fondi regionali, nazionali ed europei disponibili sono considerati un importante veicolo di supporto ai processi di cambiamento e miglioramento dei servizi e delle attività aziendali. Sviluppare il sistema aziendale, anche grazie al giusto utilizzo di fondi diretti ed indiretti dedicati e rendicontati in maniera puntuale, è fondamentale per riuscire a garantire l'innovazione in un momento storico che vede risorse d'investimento limitate per effetto del commissariamento della Regione Lazio.

Nel 2019 l'Azienda, in continuità con il passato, continua a valorizzare le seguenti azioni:

- incentivare l'attività svolta dalla Formazione mirata alla conoscenza dello strumento e al suo utilizzo on site e mobile;
- incentivare la collaborazione con ANCI – Federsanità finalizzata alla promozione e al coordinamento di progetti, che possano mettere in rete le risorse sia professionali che economiche presenti nelle Aziende del SSN ed individuare e coordinare progetti nazionali ed europei, nell'innovazione organizzativa, nella ricerca clinica e nell'adozione di buone pratiche.
- Condividere il "Piano della Diffusione" al fine di predisporre un quadro generale e di riferimento per la gestione e il coordinamento delle diverse forme di comunicazione, di formazione e di autocura e di orientamento all'utenza adattate alle differenti tipologie di target;

### **3.2 POLITICA B: le politiche per l'accesso ai servizi di diagnosi e cura**

Garantire l'appropriatezza delle prestazioni erogate e fornire la migliore risposta clinica rispetto al problema di salute riscontrato in maniera tempestiva e nel giusto ambito assistenziale è un servizio che la ASL deve offrire in maniera efficace, cercando di ridurre il divario tra "bisogno" e domanda" di prestazioni, anche attraverso l'elaborazione del Piano per il governo delle liste di attesa.

#### **● Garanzia dell'equità delle cure e la loro personalizzazione**

L' Azienda al fine di garantire l'equità delle cure e il diritto alla Salute di ciascun cittadino, nel 2019 intende ulteriormente implementare e/o mettere in atto i seguenti obiettivi specifici:

- ridurre le Liste di Attesa seguendo le linee guida regionali;
- implementare la valutazione dell'appropriatezza prescrittiva;
- definire appropriati Percorsi Diagnostico Terapeutici per le casistiche a maggior impatto sulla popolazione;
- potenziare la gestione dell'offerta di servizi sanitari e privati con il sistema delle prenotazioni (CUP);
- aumentare la capacità di erogazione delle prestazioni anche con l'adeguato ricorso alla libera professione;
- pubblicare i canali di accesso al sistema sanitario e della trasparenza delle Liste.

È utile specificare che la programmazione strategica nel 2019 si pone l'obiettivo di migliorare ulteriormente le performance in merito al rispetto delle Liste di Attesa per le prestazioni "critiche" attenzionate dal sistema di controllo regionale e per questo nel 2019 continueranno ad essere implementate tutte le attività già messe in campo già nel 2018:

- incontri e programmazioni finalizzati all'abbattimento delle Liste di Attesa;
- implementazione dell'attività dell'osservatorio Aziendale sulle liste di attesa con la partecipazione delle Associazioni di Volontariato presenti sul territorio, i rappresentanti delle organizzazioni Sindacali, i MMG e i componenti aziendali
- monitoraggio delle disdette delle prenotazioni con la reintroduzione della possibilità di riassegnazione della disponibilità tramite re – call;
- attivazione di un percorso finalizzato ad individuare i "non presentati" per monitorare il fenomeno e concordare con i settori coinvolti le azioni correttive;
- inserimento al CUP delle nuove attivazioni delle attività ALPI intramoenia ed extramoenia sulla base del regolamento ALPI in vigore;
- verifica e confronto delle prestazioni erogate al fine di adottare eventuali azioni correttive;
- potenziamento dei percorsi aziendali (percorso nascita, programmi di screening, centro diabetologico, PDTA e PAC);
- prosecuzione della mappatura degli ambulatori aziendali sia territoriali che ospedalieri;
- continuità comunicazione CUP – URP e Responsabile della comunicazione al fine di prevenire e gestire le eventuali criticità;
- proseguimento monitoraggio attività ALPI e confronto della stessa con l'attività istituzionale ai fini della compatibilità delle prestazioni effettuate con la normativa vigente.

- **Azioni per un'Azienda orientata al cittadino e integrazione socio sanitaria**

Il Bilancio di Previsione 2019 considera tutte le azioni utili per poter rispondere in maniera idonea alle richieste della popolazione presente sul territorio, sia essa autoctona o immigrata.

Verranno messi in atto progetti ed azioni mirati a facilitare l'accesso e l'orientamento alle strutture e ai servizi aziendali con iniziative di semplificazione dei percorsi, del linguaggio e di formazione del personale anche grazie alla mediazione culturale.

Saranno promosse, in linea con quanto già intrapreso, azioni di confronto con le organizzazioni di volontariato che ad oggi risultano essere i principali stakeholder anche grazie alla preziosa collaborazione con il Tavolo Permanente del volontariato istituito dalla ASL, che comprende 110 Associazioni che collaborano in maniera organica con la ASL, creando percorsi in maniera sinergica e organizzando eventi formativi.

Nel 2019 l'azione strategica si organizza al fine di raggiungere i seguenti obiettivi:

- implementare i PUA (punti di ascolto e di accoglienza del cittadino, di gestione della domanda, di prevalutazione dei casi segnalati, di risoluzione dei casi semplici e dell'avvio di presa in carico tramite la funzione Valutazione Multidimensionale e integrazione con i servizi della rete territoriale) UVMD e Piani Assistenziali Individualizzati;
- sviluppare azioni, in linea con quanto già predisposto, per un'azienda sanitaria sempre più migrant friendly e culturalmente competente, articolando la progettualità in 5 aree di intervento: area del cambiamento organizzativo; area del cambiamento culturale; area del diritto e dell' empowerment; area dell'epidemiologia e stato di salute; area dell'accoglienza migranti forzati;
- sviluppare il processo di umanizzazione aziendale ricondotto a 4 dimensioni: processi assistenziali e organizzativi orientati al rispetto e alla specificità della persona nella sua interezza, accessibilità fisica, vivibilità e comfort; accesso alle informazioni, semplificazione e trasparenza, qualità della relazione con il paziente cittadino;
- favorire l'integrazione socio sanitaria con la fruizione da parte dei cittadini di servizi sociali, socio sanitari e sanitari erogati nell'ambito dei Distretti, secondo i principi di equità, trasparenza appropriatezza e continuità assistenziali, grazie alla stipula di Protocolli d'Intesa con i Comuni capofila degli Uffici di Piano presenti sul territorio provinciale per "Integrazione socio sanitaria e Istituzione di un Punto Unico di Accesso ASL-Comuni".

Si specifica che la personalizzazione delle cure, che l'Azienda mira ad ottimizzare, implica verifiche periodiche dei piani di trattamento sulla base dell'evoluzione dei parametri clinici, con il duplice vantaggio di ottimizzare la spesa farmaceutica e di controllare l'evoluzione della malattia cronica. L'Azienda nella sua azione strategica individua nel P.A.I. un vero e proprio strumento sia per realizzare un'assistenza individualizzata e ben organizzata sia per permettere una giusta comunicazione tra tutti coloro che, a vario titolo, si occupano del paziente "fragile".

### **3.3 POLITICA C: le politiche per lo sviluppo dell'empowerment ed accountability**

L'Azienda alla luce della disciplina in materia della ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza, nella programmazione 2019 implementerà tutte le azioni utili allo sviluppo dell'empowerment ed accountability.

È necessario rendicontare, anche alla luce delle strategie di empowerment per la salute, tracciate dall'OMS Salute 2020 ed evidenziate Piano Nazionale della Prevenzione 2014-2019, ai diversi portatori di interesse, quali e quante risorse siano state utilizzate dall'Azienda nel suo operato e fornire informazioni chiare ai Cittadini sulle azioni intraprese.

In linea con gli obiettivi l'Azienda, accanto al Bilancio di Esercizio, redigerà il Bilancio di Missione e il Bilancio Sociale, permettendo agli stakeholders istituzionali e non, di valutare le performance dei servizi sanitari.

La produzione di documenti programmatici sintetici, ma efficaci, permetterà all'Azienda di rendere chiara sia la propria Mission che la propria Vision rendendo più chiaro il senso dell'azione strategica e promuovendo nel contempo un senso di consapevolezza che permetterà a tutti di verificare i risultati prodotti favorendo eventuali azioni correttive.

L'Azienda intende rispondere al concetto di accountability, di trasparenza e di compliance attraverso:

- accesso alle informazioni;
- predisposizione ed implementazione degli strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati;
- rispetto delle norme seguendo gli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guide etiche o codici di condotta;
- informazioni al cittadino/paziente.

La rendicontazione ai cittadini, contribuenti e protagonisti dei percorsi di assistenza, è un obiettivo strategico essenziale e per questo è necessario:

- implementare la costruzione di informazioni trasparenti e complete sia sui servizi che sulle procedure;
- costruire bilanci sociali e di missione dai quali si evince la comparazione dei dati di spesa con i dati di performance;
- regolare gli accessi, i costi e le modalità dell'assistenza specialistica libero professionale in rapporto con l'attività istituzionale.

Per favorire gli obiettivi preposti l'Azienda metterà in atto le seguenti azioni:

- azioni per la rendicontabilità dell'attività clinica;
- azioni per la trasparenza e l'anticorruzione;
- azioni per la rendicontabilità dell'attività economica e delle risorse umane.

La produzione di documenti che descrivono in maniera chiara cosa deve essere fatto, da chi e in quale luogo rende trasparente il processo tecnico e professionale che è stato selezionato definendo i ruoli e le responsabilità. Questo processo di trasparenza si accompagna a quel concetto di "rinnovamento culturale" che la ASL ha messo in atto: la trasparenza e la responsabilizzazione per produrre qualità in un'ottica di ottimizzazione delle risorse disponibili.

### **3.4 POLITICA D: Le politiche per la gestione delle risorse**

L'attuazione dei programmi previsti dalle linee dei Piani Operativi, nonché la riorganizzazione strutturale conseguente all'applicazione dei contenuti dell'Atto Aziendale, hanno comportato una rimodulazione dell'organizzazione, ponendo un'attenzione di tutto rilievo alla dotazione organica, sia in relazione al numero dei posti che in relazione ai profili professionali necessari per conseguire i risultati assistenziali o gestionali programmati.

La rivisitazione degli aspetti organizzativi attraverso l'avvio di diverse reti di integrazione clinico assistenziale, l'implementazione dei nuovi modelli gestionali per la presa in carico dei pazienti e per l'efficientamento delle risorse assistenziali, unite alla riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative per il riordino e il potenziamento dei controlli nella gestione organizzativa hanno condotto ad avviare e poi implementare un vero e proprio programma di "normalizzazione" delle risorse umane e di ottimizzazione dei processi.

Nella gestione delle risorse l'Azienda implementerà ulteriormente le azioni finalizzate a:

- ottimizzare le performance e il benchmarking;
- costruire sistemi di monitoraggio e controllo quali – quantitativo nel rapporto tra attività erogata e risorse utilizzate;
- ottimizzare l'utilizzo delle risorse e mettere in atto le giuste azioni per l'adeguamento alla spending review.

È in questo contesto che si sviluppa il piano delle performance con il quale l'Azienda intende misurare i propri obiettivi al fine analizzare l'appropriatezza, ma anche la qualità e l'efficienza dei propri servizi. Indicare in maniera oggettiva e comprensibile i risultati conseguiti è un'azione di responsabilizzazione e trasparenza nei confronti dei portatori di interesse.

Il piano delle performance, visto in una prospettiva non autoreferenziale ma di benchmarking, contribuisce a migliorare l'appropriatezza nei ricoveri, potenziare il ricorso al day hospital e ridurre la mobilità passiva relativa ai DRG con maggiore indice di fuga e per attività ad alta specializzazione. Gli indicatori, i cruscotti e open data sono gli strumenti utilizzati per confrontare l'Azienda con realtà analoghe.

La programmazione 2019 prevede di implementare tutti gli strumenti utili a programmare le risorse in relazione ad ogni percorso permettendo la costruzione di budget idonei in relazione ai bisogni di cure e alla relativa erogazione dei servizi, monitorati anche grazie alla contabilizzazione dei costi dei servizi erogati sia agli utenti finali che intermedi.

Gli obiettivi per il 2019 sono finalizzati a:

- costruire sistemi di monitoraggio e controllo quali – quantitativo nel rapporto tra attività erogata e risorse utilizzate in relazione alla personalizzazione della cura;
- mettere in atto tutte le azioni per l'ottimizzazione delle risorse anche grazie all'applicazione del progetto "carta zero" che permetterà di gestire la massa documentale secondo criteri di efficienza e di efficacia nel rispetto della normativa vigente.

L'applicazione del progetto permetterà:

- di attivare un sistema di gestione della "massa documentale" secondo criteri di efficienza e di efficacia;
- razionalizzare i flussi documentali favorendo la velocizzazione dei processi di lavorazione;
- implementare l'utilizzo delle nuove tecnologie;
- rispondere in maniera etica e consapevole alle esigenze di tutela ambientale;



- garantire una corretta organizzazione dei documenti seguendo il sistema di classificazione di archivio;
- consentire il giusto e veloce reperimento di informazioni in merito alle carte “in lavorazione”;
- efficientare il sistema di gestione documentale;
- seguire tutte le indicazioni normative in materia di trasparenza.

Si inserisce nel processo di digitalizzazione anche il progetto aziendale “delibere carta zero” che potrà tracciare in maniera trasparente lo stato di avanzamento dei singoli documenti, seguendo il processo di deliberazione degli atti con modalità informatica e con un sistema di firme digitali in un iter dell’atto deliberativo trasparente e sicuro.

L’applicazione del progetto permetterà di velocizzare le procedure, ridurre gli sprechi e soddisfare un’esigenza di ecosostenibilità e tutela dell’ambiente grazie anche ad un sistema informatico dedicato.

### **3.5 POLITICA E: Le politiche di efficientamento dei sistemi**

La programmazione aziendale si inserisce in un generale contesto di crisi, caratterizzato dalla necessità di ottimizzare i sistemi riducendo gli sprechi e puntando ad aumentare l’efficienza, quindi la produttività.

L’ottimizzazione dei sistemi di controllo può, senza ombra di dubbio, permettere un utilizzo appropriato di tutte le risorse efficientando complessivamente l’attività;

Per raggiungere gli scopi preposti è necessario contenere e razionalizzare la spesa attraverso:

- l’analisi dei bisogni nella fase relativa alla procedura di gara, sia in forma aggregata che in forma autonoma;
- la corretta gestione delle scorte di magazzino e attenta pianificazione dei fabbisogni;
- l’assegnazione di budget economici agli ordinatori di spesa e monitoraggio costante dei budget assegnati;
- l’adesione a procedure di acquisto previste da convenzioni stipulate dalle centrali regionali di riferimento, ai sensi dell’art. 1 c. 449 L. 296/2006.

La revisione delle procedure e dei percorsi finalizzati alla certificabilità del Bilancio (progetto SANPAC regionale) agevolano il perseguimento delle azioni di efficientamento dei sistemi, attraverso l’analisi delle criticità e la condivisione di percorsi utili al superamento delle stesse.

#### **Azione E1: Efficientamento del sistema attraverso la costruzione di azioni e procedure di controllo**

L’Azienda, per raggiungere gli obiettivi strategici preposti, pone un’attenzione particolare a tutte le azioni di omogeneizzazione delle procedure di controllo amministrativo contabili anche al fine della certificabilità di Bilancio, collegato alla contabilità economico patrimoniale, alla contabilità analitica e al sistema di indicatori delle performance. È stata già condotta un’azione decisiva nei confronti dei controlli sui contratti in essere, attribuendo al Direttore Esecutivo del Contratto, il duplice ruolo di attività di controllo, verifica e misurazione dell’efficienza del servizio. È stata istituita intorno alla figura del DEC aziendale, la rete dei referenti dei contratti che, localmente hanno il compito di verificare e segnalare gli elementi di criticità riscontrati per rendere l’appalto adeguato all’organizzazione.

Nella sua attività l’azienda, seguendo gli indirizzi ministeriali, ha proceduto ad un’opera di riorganizzazione di alcune attività che hanno permesso di migliorare i risultati, in termini di esito, ben al di sopra della soglia regionale

ed ha investito nell'Unità Farmaci Antiblastici che è stata regolamentata con deliberazione 1987 del 5/11/2018, unitamente al protocollo di manipolazione antiblastici, al protocollo di prevenzione e trattamento degli stravasi dei farmaci antiblastici e al modello di prescrizione unificato.

Nella programmazione 2019 la ASL intende trasportare i principi del controllo e dell'appropriatezza dall'area clinica ed economico finanziaria a tutte le funzioni amministrative coinvolte nel risultato dell'Azienda. Si procederà all'istituzione di un Manuale dei controlli, quale strumento organico di controllo della legalità e della completezza dell'azione amministrativa per raggiungere i seguenti obiettivi:

- diffondere la cultura del controllo;
- coinvolgere tutti gli operatori interessati alle procedure, impegnati alla revisione dei processi e nella condivisione delle modifiche utili a superare le criticità rilevate;
- integrare le aree interessate, sia Amministrativa che Sanitaria, nella logica di unicità dei principali processi aziendali;
- attribuire le responsabilità ai controlli in base all'assetto delle responsabilità nell'articolazione interna di ciascuna struttura;
- individuare la rete dei coordinatori facilitatori per l'attuazione del manuale dei controlli;
- integrazione del manuale dei controlli con l'attività svolta in ambito di prevenzione alla corruzione e privacy (DPO);
- individuare un sistema che renda espliciti i controlli effettuati dando evidenza dei risultati.

La programmazione strategica tende a mettere in atto una rielaborazione dei processi dando maggiore concretezza all'azione amministrativa.

## • **Piano degli investimenti strutturali, tecnologici ed informatici**

### **1. Investimenti tecnologici**

Il Piano degli investimenti tecnologici 2019 è frutto della valutazione, condotta dalla Direzione Strategica sulla base dell'analisi del Nucleo Operativo "*Health Technology Assessment della ASL di Viterbo*", della dotazione tecnologica già esistente in Azienda in rapporto alla programmazione strategica per il triennio, agli indici di produttività ed alle priorità individuate.

La riprogettazione delle tecnologie, definita nel triennio 2016-2018 è stata funzionale alla realizzazione della nuova architettura aziendale incentrata sulle Reti e sui Percorsi che consentono un'erogazione dell'offerta coerente con i fabbisogni rilevati dai Profili di Salute, con la tipologia demografica e in coerenza con il bacino di utenza.

L'Azienda, parallelamente alla fase di acquisizione delle tecnologie, ha portato avanti la programmazione e la progettazione per l'attuazione degli interventi del successivo triennio.

Il piano 2019 tiene conto delle scelte aziendali che hanno portato anche alla realizzazione di 2 sale operatorie ad alta integrazione tecnologica, attrezzate con prodotti di ultima generazione, attivate dal mese di gennaio 2019.

In riferimento al Piano 2019 si evidenziano i seguenti investimenti:

- entrata in regime dell'attività neurochirurgica all'interno del nuovo blocco operatorio anche a seguito delle nuove acquisizioni tecnologiche che verranno ultimate nel 2019 come il sistema di neuronavigazione chirurgico che, abbinato al sistema di monitoraggio intraoperatorio, permetterà di incrementare gli interventi cerebrali compresa anche la stimolazione cerebrale profonda;

- acquisto microscopio operatorio di altissima tecnologia per neurochirurgia e otorinolaringoiatria;
- utilizzo del nuovo sistema per chirurgia mininvasiva di tecnologia 4K, in fase di collaudo, che permetterà l'esecuzione di interventi neurochirurgici e otorinolaringoiatrici avendo a disposizione immagini ad altissima risoluzione;
- utilizzo di 2 nuovi sistemi per chirurgia mininvasiva con tecnologia 3D che permetterà ai chirurghi una visione del distretto anatomico sempre più realistica;
- acquisizione della PET con la realizzazione dei relativi lavori di allestimento dei locali individuati;
- installazione della PET;
- acquisizione di un nuovo Acceleratore Lineare, da investire nel reparto di Radioterapia, dotato di tecnologia IMRT e di un nuovo sistema software per la stesura dei piani di trattamento;
- messa in funzione del nuovo sistema di monitoraggio multiparametrico con relativa centrale per n. 12 ppII del reparto di Terapia Intensiva del presidio ospedaliero di Belcolle che verrà integrato con n. 4 nuovi ventilatori polmonari di ultima tecnologia;
- rinnovo del sistema di monitoraggio in telemetria per il reparto di Cardiologia del presidio ospedaliero di Belcolle, acquisendo nuovo telemetrie cardiologiche e una nuova centrale di monitoraggio;
- acquisto 2 nuovi mammografi digitali dotati di tomosintesi da destinare alla Diagnostica Senologica di Montefiascone e alla Diagnostica per Immagini di Belcolle;
- acquisto di videocolonscopi di nuova generazione per l'endoscopia digestiva;
- acquisto colposcopio per le indagini di secondo livello dello screening;

Il Piano è comunque uno strumento dinamico poiché rappresentativo delle esigenze che emergono all'interno delle unità operative, anche in correlazione con le nuove tecnologie.

## **2. Investimenti informatici**

Il Piano di investimenti informatici nasce dalla ricognizione della dotazione degli strumenti informativi ed informatici presenti nelle diverse realtà aziendali e dalle strategie che la Direzione intende portare a compimento.

Investire sulla rete informatica, a partire dalla sicurezza del dato, permette di facilitare i sistemi di controllo e l'acquisizione dei dati attraverso la messa in rete dei flussi di attività.

Il piano degli investimenti informatici 2019 tiene conto degli obiettivi aziendali in linea con il piano strategico 2019-2021 e prevede le azioni propedeutiche all'avvio delle seguenti attività:

- riqualificazione della spesa in conto corrente secondo le direttive del piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 emanato dall'AgID, con particolare riferimento alla massimizzazione dell'utilizzo delle convenzioni CONSIP;
- investimenti sulla sicurezza dei dati e sulla privacy, con particolare riferimento alla Circolare 2/2017 dell'AgID e agli obblighi derivanti dall'entrata a regime del nuovo Regolamento Europeo sulla privacy a maggio 2018 (c.d. GDPR);
- investimenti per il completamento delle progettualità aziendali sia in riferimento alla digitalizzazione dei processi amministrativi, sia in riferimento alla digitalizzazione dei processi sanitari (ospedalieri e territoriali), recependo le indicazioni fornite dall'Agenda Digitale Italiana ed europea, dal suddetto piano triennale dell'AgID, e dalle direttive dell'amministrazione regionale in sinergia con Lazio Crea SPA

In particolare il piano segue le seguenti direttrici:

- potenziamento della spesa per la cybersecurity e privacy;
- realizzazione reti wi-fi;
- messa a regime del nuovo Sistema informativo Ospedaliero (cartella clinica, order entry e ADT);
- messa a regime del progetto Centrali operative della Cronicità su tutti i punti di erogazione previsti dai percorsi;
- re-ingegnerizzazione del settore amministrativo-contabile (nuovo sistema amministrativo – contabile e implementazione progetto “carta zero”);
- logistica intelligente (adozione armadi intelligenti);
- telemedicina (messa a regime progetto regionale ADVICE per le reti di emergenza e tempo dipendenti e adozioni di soluzioni di telemedicina per la gestione delle cronicità, in accordo con il progetto COC e con il progetto governativo Aree interne della provincia di Viterbo);
- orientamento al cittadino e Smart Hospital (attivazione nuovo sito aziendale, attivazione di una piattaforma multicanale integrata per l'orientamento e l'erogazione di servizi digitali al cittadino, compresi quelli erogati dall'amministrazione regionale: CUP integrato con ReCup, pagamento self service con carte di credito e bancomat, ritiro referti (anche tramite l'utilizzo di Totem);
- integrazione tra le componenti dell'ecosistema informativo aziendale per massimizzare la condivisione dei dati di cura dei pazienti tra i vari sistemi informativi aziendali per raggiungere la piena integrazione ospedale – territorio.

### **3. Piano degli investimenti strutturali: azioni di riorganizzazione e reingegnerizzazione degli spazi funzionali aziendali**

Nell' ultimo triennio è stato dato un forte impulso all'innovazione tecnologica e alla riqualificazione delle strutture sanitarie utilizzando sia i fondi messi a disposizione dalla Regione Lazio per la manutenzione straordinaria che quelli provenienti dalla L. 67/1988.

Il Piano delle opere pubbliche, in linea con quanto già realizzato, si sviluppa con le seguenti azioni:

- ultimazione lavori di adeguamento dei locali per la preparazione dei farmaci chemioterapici presso la Farmacia del Presidio Ospedaliero di Belcolle;
- ultimazione lavori di impermeabilizzazione delle terrazze e sostituzione infissi del reparto di radiologia del presidio Ospedaliero di Belcolle che andranno a riqualificare dal punto di vista del contenimento energetico gli standard di sicurezza nelle zone oggetto dell'intervento;
- completamento del corpo A3 di Belcolle (centrali tecnologiche e centrali di emergenza, poliambulatorio area chirurgica, nuovo reparto di ostetricia e blocco parto TIN; UTIC, Sub UTIC, Cardiologia, degenze chirurgiche, mezzanino centrale Impianti tecnologici, reparto Ematologia);
- realizzazione, con il nuovo blocco, di 174 posti letto di cui 140 circa di nuova realizzazione;

- Presidio ospedaliero di Civita Castellana: realizzazione del nuovo Pronto Soccorso e dei locali adibiti alla TAC;
- Presidio ospedaliero di Civita Castellana: lavori di adeguamento tecnico e funzionale dell'area di radiologia e di parte delle degenze;
- Presidio ospedaliero di Civita Castellana: realizzazione nuova morgue, scale antincendio e completamento impianto rilevazione fumi;
- completamento studi di vulnerabilità sismica;
- Ospedale Belcolle: lavori di compartimentazione strutture ed impianti, messa a norma e adeguamento impiantistico – elettrico (D.M. 37/08 e s.m.i. – DM 18/09/2002 e s.m.i.);
- realizzazione di una nuova rete perinatale all'interno del nuovo blocco A3;
- lavori di messa in sicurezza delle facciate e sostituzione degli infissi dei blocchi A1 e A2;
- Presidio ospedaliero di Tarquinia: lavori di compartimentazione strutture ed impianti, messa a norma e adeguamento impiantistico – elettrico (D.M. 37/08 e s.m.i. – DM 18/09/2002 e s.m.i.);
- Presidio ospedaliero di Tarquinia: lavori di realizzazione del nuovo Pronto Soccorso e del nuovo blocco operatorio
- Presidio ospedaliero di Acquapendente: lavori di compartimentazione strutture ed impianti, messa a norma e adeguamento impiantistico – elettrico (D.M. 37/08 e s.m.i. – DM 18/09/2002 e s.m.i.);
- Casa della Salute di Orte;
- Casa della Salute di Ronciglione: lavori di compartimentazione strutture ed impianti, messa a norma e adeguamento impiantistico – elettrico (D.M. 37/08 e s.m.i. – DM 18/09/2002 e s.m.i.);
- Casa della Salute di Ronciglione: sostituzione degli infissi esterni;
- Casa della Salute di Ronciglione: interventi finalizzati alla prevenzione degli infortuni;
- Casa della Salute di Ronciglione: interventi finalizzati al risparmio energetico e miglioramento del comfort ambientale;
- Casa della Salute di Ronciglione: interventi finalizzati all'abbattimento delle barriere architettoniche;

#### **4. Azioni di governo e controllo della gestione delle risorse umane**

Superata la logica emergenziale nelle politiche di gestione del personale, impostata dai piani di Rientro e recuperato l'ambito di responsabilità aziendale all'interno del budget assunzionale attribuito con DCA U00156 del 12/05/2016, la Asl di Viterbo ha predisposto le procedure per l'assunzione del personale secondo il piano del fabbisogno.

Avendo trovata attuazione quanto disposto dai DCA n. U00539/2015 e dal DCA n. U00154/2016 sono state emanate apposite disposizioni inerenti la stabilizzazione del personale precario ai sensi del D.P.C.M. del 6 marzo 2015, in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, nel rispetto della rete assistenziale e degli obiettivi del piano di rientro, tenendo conto della nuova mobilità di definizione del budget assunzionale.

La Asl di Viterbo, dopo aver predisposto i piani assunzionali e piani di stabilizzazione, autorizzati con determinazioni regionali nel rispetto degli obiettivi di piano di Rientro e dell'equilibrio economico-finanziario del SSR, ha adottato gli atti di approvazione della nuova pianta organica con le deliberazioni n. 651 del 26/04/2017, n.

2332 del 28.12.2017 e n. 1554 del 6.09.2018. La dotazione organica tende a restituire un fabbisogno parametrato alle necessità organizzative aziendali e tiene conto dell'incremento dei posti letto a partire dal 2019 grazie al completamento dei lavori nel presidio ospedaliero di Belcolle, in conformità con gli standard previsti nel D.M. 70/2015 e con l'assetto organizzativo previsto dall'Atto Aziendale.

Nel corso del 2019 verrà attuata la stabilizzazione del personale precario del Comparto e della Dirigenza ai sensi dell'art. 20 comma 1 e dell'art. 20, comma 2 del Decreto Legislativo n. 75/2017, in possesso dei requisiti stabiliti dalla norma. Le procedure concorsuali, anche per i concorsi straordinari, saranno comunque coerenti con il piano triennale dei fabbisogni e con l'ottimizzazione delle Risorse Umane, con lo scopo di perseguire il contenimento della spesa.

È bene specificare che come ultimo processo verranno applicati gli istituti giuridici delle procedure selettive di mobilità e di concorso, in linea con quanto stabilito nel decreto del Commissario ad Acta n. U00405 del 31.10.2018.

## **5. Azioni di governo e controllo della gestione delle risorse strumentali: contratti, appalti.**

Relativamente alle risorse strumentali la pianificazione comprende le categorie merceologiche e/o i servizi gestiti dell'Azienda per i quali l'applicazione delle azioni di processo sono finalizzate a raggiungere i seguenti benefici:

- azzeramento delle proroghe;
- riduzione dei tempi di gara;
- riduzione dei costi di gestione e dei costi dei beni e servizi;
- trasparenza e concorrenzialità nella procedura;
- corretto utilizzo dei finanziamenti assegnati in conto capitale;
- Inventario fisico sul sistema contabile.

## **6. Azioni di governo del rischio e l'internal auditing**

Il risk management, in ambito sanitario, implica anche la gestione del rischio clinico; è questa una tecnologia che opera identificando i pericoli potenziali o le minacce ai quali è sottoposta l'azienda sanitaria, definendo gli ipotetici scenari di rischio e formulando le contromisure più idonee e perseguendo obiettivi aziendali strategici ben delineati. Gli strumenti per l'identificazione del rischio, come la segnalazione degli eventi sentinella e l'incident reporting si rivelano utili per realizzare una efficace mappatura dei rischi.

La Mission e la Vision del Risk management prevede di:

- aumentare la sicurezza e la soddisfazione del paziente;
- aumentare la sicurezza di tutti gli operatori;
- ridurre la possibilità di contenzioso tra l'utente e la ASL;
- dare sostegno alla attività professionale di tutti gli operatori;
- migliorare l'immagine aziendale della Asl e la fiducia dell'utente;

- coinvolgere in maniera partecipata i professionisti sui temi specifici e sulla cultura della sicurezza, attraverso un approccio sistemico all'organizzazione complessa.

L'Azienda ha istituito un Team aziendale rappresentativo delle diverse competenze messe in campo quali, tra gli altri, il responsabile Anticorruzione, il referente legale, l'area Bilancio e un referente dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

## **CONCLUSIONI**

La proposta di Bilancio Economico di Previsione è stata elaborata proseguendo la già avviata azione di contenimento della spesa, utilizzando gli strumenti disponibili previsti dalla normativa nazionale e regionale vigente. La stessa è stata elaborata a seguito delle proposte di budget funzionali concordati con i responsabili dei centri operativi di spesa ai quali sono state ribadite le raccomandazioni e le direttive volte alla razionalizzazione dei costi, in ottemperanza ai decreti legislativi nazionali e alle successive circolari ministeriali applicative e ai programmi operativi regionali 2016-2018 e 2019-2021.

Considerate tutte le azioni programmate e in virtù delle finalità alle quali un'azienda sanitaria deve rispondere e tenuto conto dei valori concordati per il Bilancio Economico di previsione 2019, come risultanti dal DCA U00243, l'Azienda prevede di conseguire il risultato di pareggio previsto.