



Il Policlinico di Monza: un modello di società etica nel mondo sanitario





Policlinico di Monza

Gruppo Sanitario



Policlinico di Monza

Monza



Clinica San Gaudenzio

Novara



Clinica Città di Alessandria

Alessandria



Clinica Santa Rita

Vercelli



Clinica Eporedese

Ivrea



Clinica La Vialarda

Biella



Clinica Salus

Alessandria



Istituto clinico Valle d'Aosta

Aosta



Centru Cardiovascular di Bucarest

Bucarest



Clinica Pinna Pintor

Torino



1. Il Policlinico di Monza: struttura privata di ricovero e cura di alta specializzazione di rilievo nazionale	3
1.1. Struttura privata	3
1.2. Struttura di ricovero e cura di alta specializzazione	3
1.3. Struttura di Rilevanza Nazionale	5
1.4. Struttura aderente al territorio	6
2. Dal Policlinico di Monza al "Gruppo Policlinico di Monza"	8
2.1 Le strutture del Gruppo	8
2.2 Le principali variabili numeriche del Gruppo Policlinico di Monza	8
3. Gli strumenti con cui si è giunti a tali cifre	10
3.1 La missione aziendale	10
3.2 L'essenza dei valori	10
3.3 La politica degli investimenti	11
3.4 La sfida della qualità	11
3.5 I percorsi di cura	12
4. La Ricchezza economica nella visione del Policlinico di Monza	13
4.1 La ricchezza etica	13
5. Il Policlinico di Monza come Società Etica	14
5.1 I profili dell'etica all'interno delle attività del Policlinico di Monza	15
5.1.1 L'etica clinica	15
5.1.2 L'etica amministrativa	15
5.1.3 L'etica economica	17
5.2 La Fondazione Policlinico di Monza	22
6. Sintesi conclusiva	23



1. Il Policlinico di Monza: struttura privata di ricovero e cura di alta specializzazione di rilievo nazionale.

1.1 Struttura privata

Il Policlinico di Monza è una struttura a capitale interamente privato.

1.2 Struttura di ricovero e cura di alta specializzazione

Il Policlinico di Monza è una struttura che svolge sia attività di diagnosi e cura con degenza (ricovero) che attività di diagnosi e cura senza degenza (attività ambulatoriale).

Le specialità di ricovero sono ben quindici che caratterizzano la valenza della struttura.

ATTIVITÀ DI DIAGNOSI E CURA CON DEGENZA

a) Specialità di alta specializzazione:

- CARDIOCHIRURGIA
- NEUROCHIRURGIA
- ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA
- CHIRURGIA VASCOLARE
- CHIRURGIA PLASTICA
- UROLOGIA
- CARDIOLOGIA
- TERAPIA INTENSIVA
- UNITÀ CORONARICA

b) Le rimanenti specialità:

- MEDICINA
- CHIRURGIA GENERALE
- NEUROLOGIA
- RIABILITAZIONE CARDIOLOGICA
- RIABILITAZIONE NEUROMOTORIA
- OCULISTICA



ATTIVITÀ DI DIAGNOSI E CURA SENZA DEGENZA

a) Attività ambulatoriali:

- ALLERGOLOGIA
- ANESTESIA
- CARDIOCHIRURGIA
- CARDIOLOGIA
- CHIRURGIA GENERALE
- CHIRURGIA PLASTICA
- CHIRURGIA VASCOLARE – ANGIOLOGIA
- DERMATOLOGIA
- DIETOLOGIA
- ENDOCRINOLOGIA
- GASTROENTEROLOGIA-CHIRURGIA ED ENDOSCOPIA DIGESTIVA
- MEDICINA DELLO SPORT
- MEDICINA INTERNA
- NEFROLOGIA
- NEUROCHIRURGIA
- NEUROLOGIA
- OCULISTICA
- ODONTOSTOMATOLOGIA-CHIRURGIA MAXILLO-FACCIALE
- ONCOLOGIA
- ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA
- OSTETRICIA E GINECOLOGIA
- OTORINOLARINGOIATRIA
- PNEUMOLOGIA
- RIABILITAZIONE
- UROLOGIA

b) I servizi speciali:

- RADIOTERAPIA
- SERVIZIO DI LABORATORIO ANALISI
 - ANATOMIA E ISTOLOGIA PATOLOGICA
 - LABORATORIO DI MICROBIOLOGIA
 - ANALISI CLINICHE



IL POLICLINICO DI MONZA

UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

- SERVIZIO DI ENDOSCOPIA DIGESTIVA
- SERVIZIO DI EMODINAMICA 1-2
- SERVIZIO DI ELETTROFISIOLOGIA ED ELETTROSTIMOLAZIONE
- SERVIZIO DI RADIOLOGIA
- SERVIZIO DI DIALISI
- PRONTO SOCCORSO

1.3 Struttura di Rilevanza Nazionale

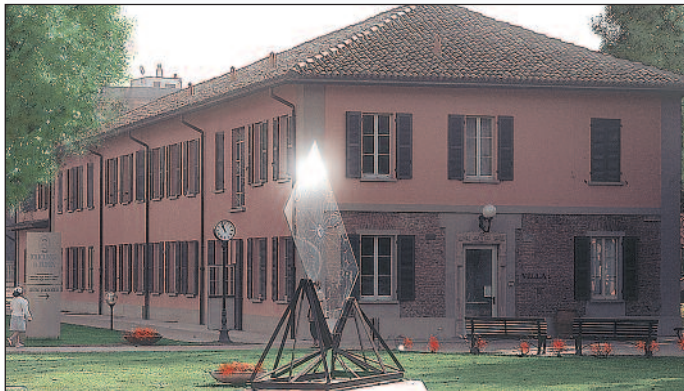
Il Policlinico di Monza è una struttura che attrae utenza da tutto il territorio nazionale.

Proprio in considerazione di una marcata valenza extraterritoriale che caratterizza le attività di ricovero, il Policlinico di Monza è a pieno titolo considerato Struttura di Rilevanza Nazionale.

La provenienza dei pazienti per le attività di ricovero è così configurata:

(Dati 31-12-2016)

• ATS Brianza	52,55%
• Altre ATS Lombardia	23,43%
• ATS altre Regioni	24,02%



Universalità

scultura del Maestro Musella

Terra, ferro, cristallo, luce, anima rappresentano
l'espressione unitaria dell'uomo nel disegno universale



IL POLICLINICO DI MONZA

UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

1.4 Struttura aderente al territorio

Nel corso degli ultimi anni, in coerenza con la missione aziendale, Policlinico di Monza ha recepito dal territorio della Provincia di Monza e Brianza il sorgere di una crescente domanda di diagnosi e cura ambulatoriali in ambito riabilitativo e diagnostico. In tal senso Policlinico di Monza ha sviluppato la propria presenza territoriale con la creazione di sedi che permettessero una migliore presenza sul territorio della neo provincia di Monza e Brianza.

Tali sedi, con le rispettive prestazioni erogate, sono:

POLIAMBULATORIO DI VIA MODIGLIANI 10, MONZA

- Allergologia
- Dermatologia
- Fisiokinesiterapia
- Medicina dello Sport



Poliambulatorio di via Modigliani 10

Dalla Sanità alla Salute

POLIAMBULATORIO DI BOVALINO, REGGIO CALABRIA

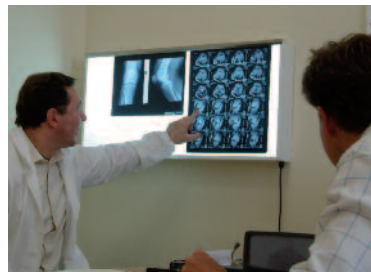
- Cardiologia
- Chirurgia Generale
- Chirurgia Vascolare
- Endocrinologia
- Neurologia
- Ortopedia
- Urologia



IL POLICLINICO DI MONZA
UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

ISTITUTO CLINICO UNIVERSITARIO DI VERANO BRIANZA

- Allergologia
- Cardiologia
- Cardiologia riabilitativa
- Chirurgia Generale
- Chirurgia Vascolare
- Dermosifilopatia
- Diagnostica per immagini
- Endocrinologia/Diabetologia/Medicina metabolica
- Fisiokinesiterapia
- Gastroenterologia
- Infertilità maschile
- Medicina dello Sport
- Medicina estetica
- Neurochirurgia
- Neurologia
- Oculistica
- Odontostomatologia
- Oncologia
- Otorinolaringoiatra
- Ortopedia
- Ortopedia pediatrica
- Podologia
- Ostetricia e ginecologia
- Pneumologia
- Psicologia



Istituto Clinico Universitario di Verano Brianza
La conoscenza al servizio del paziente



2. Dal Policlinico di Monza al "Gruppo Policlinico di Monza"

2.1 Le strutture del Gruppo

Il Policlinico di Monza è anche un Gruppo Sanitario che prende il nome dall'omonima azienda di Monza. Il Gruppo consta di sedici entità economiche:

- POLICLINICO DI MONZA
- CLINICA SAN GAUDENZIO DI NOVARA
- CLINICA EPOREDIESE DI IVREA
- CLINICA SANTA RITA DI VERCELLI
- CLINICA CITTÀ DI ALESSANDRIA
- CLINICA LA VIALARDA DI BIELLA
- CLINICA SALUS DI ALESSANDRIA
- ISTITUTO CLINICO VALLE D'AOSTA
- SPITALUL MONZA DI BUCAREST
- CLINICA PINNA PINTOR TORINO
- SERVISAN S.P.A.
- FONDAZIONE POLICLINICO DI MONZA
- POLISYSTEM SRL
- NOVARA CALCIO SPA
- ISTITUTO SUPERIORE DI FORMAZIONE PER AZIENDE E IMPRESE

2.2 Le principali variabili numeriche del Gruppo Policlinico di Monza

FORZA LAVORO	2.807
POSTI LETTO	1.144
FATTURATO 2015	€ 240 milioni



LE TECNOLOGIE DI RILIEVO

• SALE OPERATORIE	45
• LETTI DI TERAPIA INTENSIVA	76
• RM	12
• TAC	13
• SALE DI EMODINAMICA CARDIOVASCOLARE E NEUROVASCOLARE	9
• ACCELERATORI LINEARI	2
• APPARECCHIATURE ECOGRAFICHE	82
• POSTAZIONI TECNICHE DIALISI	18

APPARECCHIATURE ELETTROMEDICALI 4.000



Tomografia Assiale Computerizzata 750 HD 128 slices
di ultima generazione con dispositivi tridimensionali



3. Gli strumenti con cui si è giunti a tali cifre

A questi risultati si è pervenuti attraverso la definizione di:

- MISSIONE AZIENDALE
- POLITICA DEI VALORI
- POLITICA DEGLI INVESTIMENTI
- PERCORSI DI QUALITÀ
- PERCORSI DI CURA

3.1 La missione aziendale

La missione aziendale si oggettiva in poche ma significative azioni:

- Porre al centro della propria visione aziendale l'uomo con i suoi bisogni sanitari.
- Fare delle "alte specialità" e delle alte specializzazioni le attività strategiche del gruppo.
- Realizzare un reale decentramento delle alte specialità e delle alte specializzazioni secondo il principio che riconosce il vantaggio di portare livelli assistenziali più qualificati verso la periferia, cioè verso il paziente.
- Operare per il conseguimento di un rendimento economico aziendale.
- Investire l'intero risultato di esercizio in attività istituzionali.

3.2 L'essenza dei valori

I valori che ispirano l'azione dei dipendenti del Gruppo Policlinico di Monza si possono così riassumere:

- AMARE IL PAZIENTE
- AMARE LA PROPRIA PROFESSIONE
- AVERE CONSAPEVOLEZZA DEL PROPRIO RUOLO
- CREDERE NELLA MISSIONE AZIENDALE



3.3 La politica degli investimenti

Gli investimenti del Gruppo Policlinico di Monza derivano da tre fonti:

- APPORTO DEI SOCI
- REINVESTIMENTO DEI PROFITTI
- RICORSO AL SISTEMA BANCARIO

3.4 La sfida della qualità

Il Policlinico di Monza persegue con forza l'obiettivo della qualità che esprime attraverso cinque opzioni:

- LA QUALITÀ DEL PERSONALE: personale qualificato e idoneamente incentivato.
- LA QUALITÀ DELLA TECNOLOGIA: solo alta tecnologia di aziende primarie.
- LA QUALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE: processi certificati in strutture qualificate.
- LA QUALITÀ ALBERGHIERA: ospitalità di elevato profilo residenziale.
- LA QUALITÀ DEI SERVIZI: servizi sanitari resi su livelli di eccellenza.



Allegoria della salute
scultura del Maestro Musella in pietra leccese
Professionalità, tecnologia ed organizzazione al servizio dell'uomo



3.5 I percorsi di cura

- IL PERCORSO CLINICO: costituisce la missione aziendale e il ruolo istituzionale.
- IL PERCORSO ZOO-BOTANICO.
- IL PERCORSO ARTISTICO: quest'ultimo percorso e quello sopra indicato come percorso zoo-botanico rappresentano l'impegno del Policlinico di Monza di concentrare risorse sull'aspetto emozionale. L'emozione positiva, costituita appunto dall'arte e dalla natura, rappresenta un forte coadiuvante sui toni dell'umore e favorisce la ripresa dei pazienti. Il Policlinico cerca di ricreare l'habitat naturale del "vivere in famiglia" come condizione essenziale della prima fase di cura.



Terapia intensiva cardiocirurgica



4. La Ricchezza economica nella visione del Policlinico di Monza

Tra i fini dell'uomo vi è la produzione di ricchezza. Produrre ricchezza significa produrre:

- Linfa vitale per il sistema economico
- Benessere per l'uomo
- Sviluppo per i servizi
- Progresso per la scienza

La ricchezza nelle attività societarie esprime:

- L'utile d'esercizio per i privati
- L'avanzo di gestione per i pubblici

Essa inoltre implica:

- Gestione in economia dell'attività
- Efficienza
- Impiego ottimale delle risorse
- Produttività

4.1 La ricchezza etica

Il vero problema non è produrre o non produrre ricchezza. Il vero problema è la destinazione della ricchezza.

La ricchezza è un bene quando è prodotta a beneficio dell'uomo o di pochi uomini (arricchimento individuale). Quando invece essa è produzione e distribuzione di un bene socialmente utile diviene a tutti gli effetti ricchezza etica.



5. Il Policlinico di Monza come Società Etica

Il Policlinico di Monza si caratterizza come Società etica.

L'iniziativa del Policlinico di Monza è nata venti anni fa come iniziativa spontanea e volontaria e oggi la si può a ragione considerare un modello sperimentale.

Nasce dall'esigenza di sensibilizzare l'opinione pubblica e i livelli istituzionali su nuovi modelli sanitari.

Si prefigge l'obiettivo di far nascere spinte innovative che favoriscano l'ingresso del capitale privato nel mondo sanitario con finalità etiche.

Vuole suscitare un dibattito su nuovi strumenti normativi e su incentivi economici a sostegno delle imprese etiche.

Il modello del Policlinico di Monza non è un punto di arrivo ma un punto di partenza.

Compete alla classe politica riconoscere e sviluppare il modello in chiave istituzionale.



Camera di degenza



5.1 I profili dell'etica all'interno delle attività del Policlinico di Monza

5.1.1 L'etica clinica

Essa è connessa alla ricerca clinica applicata a modelli sperimentali e alla cura.

5.1.2 L'etica amministrativa

L'etica amministrativa ha fondamento in un insieme di principi e regole, giuridiche e tecniche, finalizzate alla realizzazione di un governo dell'azienda che sia non solo efficace ed efficiente, ma anche etico, ai fini della tutela di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa.

Dal punto di vista giuridico le norme che regolano l'amministrazione delle società si trovano nel decreto legislativo 8/6/2001, n° 231:

"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n° 300.D.Lgs. 08/06/2001, n° 231.

(OMISSIS)

"Art. 5. - Responsabilità dell'ente.

"1. L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

"a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;



“b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza
“di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

“2. L’ente non risponde se le persone indicate nel comma 1
“hanno agito nell’interesse esclusivo proprio o di terzi.

(OMISSIS)

Dal punto di vista aziendale l’etica amministrativa è costituita da un insieme di regole interne che agevolano l’aderenza dell’operato della struttura ai valori etici che caratterizzano l’azienda. Queste norme endogene all’azienda permettono all’essenza dei valori di concretarsi nei confronti dei clienti; perché questo avvenga, è necessario che l’amministrazione sia appunto etica e quindi caratterizzata dai seguenti elementi:

- Regole di comportamento definite che richiamino i valori aziendali
- Organizzazione evoluta delle funzioni aziendali
- Capacità di controllo dell’aderenza dell’operato ai valori aziendali

Il primo elemento ha come oggetto i dipendenti dell’azienda, i quali, rispettando le regole poste, fanno propri i principi etici aziendali; il secondo ha invece come oggetto l’azienda in sé, la cui organizzazione deve consentire l’espletarsi dei valori, dall’agire dei dipendenti, al bene finale prodotto dall’azienda per il cliente destinatario ultimo dell’eticità aziendale; il terzo elemento deve garantire che l’operato dei dipendenti sia conforme ai principi che l’azienda pone alla radice del proprio essere, in modo tale che siano evitati fallimenti nella produzione e distribuzione del bene prodotto.

I principi dell’etica amministrativa e le norme ad essa collegate sono state redatte nel **Codice Etico del Policlinico di Monza**.



IL POLICLINICO DI MONZA

UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

5.1.3 L'etica economica

L'etica economica è connessa all'impiego etico delle risorse economiche e del profitto.

La società etica nei termini espressi dal Policlinico di Monza è un modello che riduce notevolmente le dispersioni economiche lungo l'asse Fondo Sanitario Nazionale - paziente, massimizzando così le risorse destinate alle cure dei pazienti.

I tre modelli sottostanti analizzano il flusso dei finanziamenti che provengono dal Fondo Sanitario Nazionale e che sono destinati in ultima istanza al paziente; tale analisi è sviluppata su tre modelli: struttura ospedaliera pubblica, struttura privata pura ed infine il modello di struttura privata etica.

Il modello prevede un finanziamento pari a 100 che provengono dal Fondo Sanitario nazionale e transitando attraverso il Fondo Sanitario Regionale, l'Azienda Sanitaria Locale e la struttura pubblica/privata è recepito dal paziente in una quantità pari alla differenza tra il finanziamento tutto e le dispersioni economiche che si hanno nella gestione di tale finanziamento da parte delle strutture intermedie.



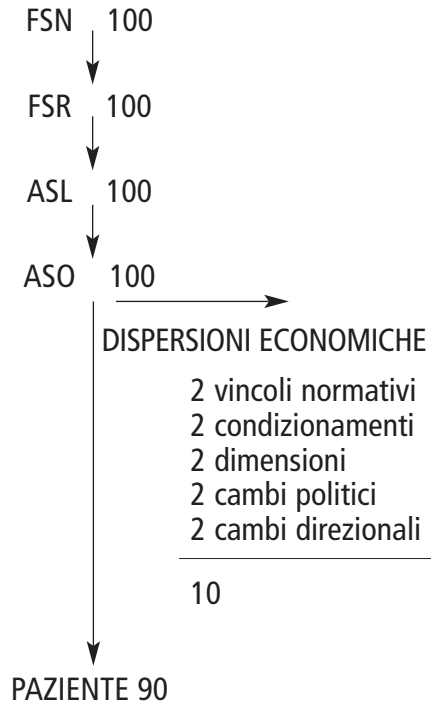
Città del 3000

opera del Maestro Spaggiari

Trasparenza, luce, purezza, tensione al cielo
quale espressione di un'ideale città del futuro



Soggetto pubblico



Le dispersioni economiche, fonti di inefficienza in un'azienda ospedaliera pubblica, sono di diversa natura.

In particolare individuiamo 5 categorie di dispersioni economiche in funzione della causa da cui scaturiscono. Esse sono dispersioni causate da: **vincoli normativi, condizionamenti, dimensioni, cambi di indirizzo politico, cambi direzionali.**

I **vincoli normativi** cui deve sottostare un soggetto pubblico nell'esercizio delle proprie attività creano inesorabilmente una pesantezza amministrativa che si traduce in una evidente burocratizzazione della gestione del soggetto stesso.



IL POLICLINICO DI MONZA UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

L'esempio principe di questi vincoli è rappresentato dall'obbligatorietà di procedere a gara di appalto per gli approvvigionamenti.

Per **condizionamenti** qui si intende una serie di fattori che interferiscono nella libera gestione manageriale del soggetto pubblico; si tratta di condizionamenti ambientali la cui esistenza è correlata alla spiccata sensibilità sociale che l'ambiente sanitario fisiologicamente solleva; facendo leva su questa sensibilità sociale diversi soggetti (centri di potere, forze politiche, sindacati) possono condizionare ed in particolare limitare la gestione in economia delle strutture pubbliche creando appunto dispersione economica.

Possiamo identificare nella **dimensione** delle aziende pubbliche un'altra fonte di dispersione economica; quando la dimensione è elevata a ragione del bacino di utenza che l'azienda ospedaliera deve servire, risulta essere fonte di diseconomie di gestione e quindi di possibile dispersione economica; (a questo va aggiunto che i condizionamenti ambientali a loro volta creano una rigidità verso l'alto della dimensione aziendale, impedendone di fatto il ridimensionamento).

Le rimanenti fonti di dispersione economica in ambito sanitario pubblico sono da ricondursi a cambi di indirizzo politico e/o direzionali. I **cambi di indirizzo politico**, dal punto di vista della singola azienda ospedaliera pubblica, sono un elemento oggettivo di mutamento poiché generalmente avvengono a livello superiore (nazionale o regionale) e possono senza dubbio condizionare la fluidità gestionale dell'azienda mutando, ad esempio, la scelta strategica dei servizi che l'azienda deve offrire e creando così costi di riorganizzazione aziendale.

Medesimi effetti possono essere riconducibili anche a **cambiamenti direzionali** dove a mutare non sono le scelte e gli

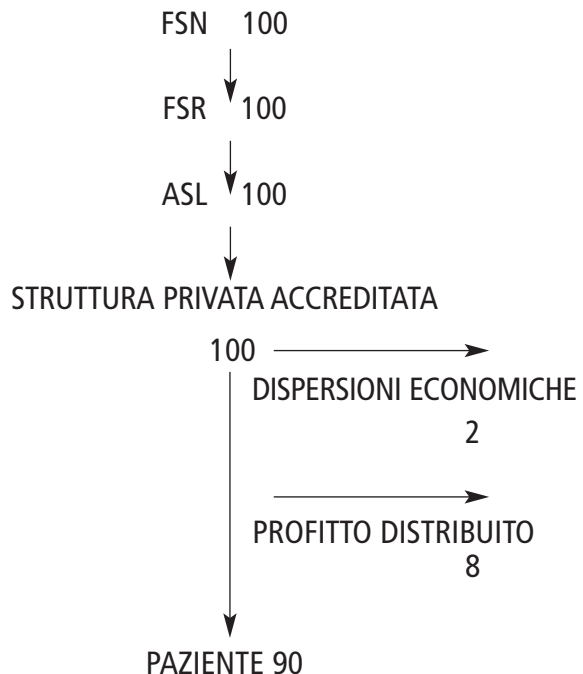


IL POLICLINICO DI MONZA UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

obiettivi strategici aziendali ma il modo con cui possono essere soggettivamente pensate le prime e perseguiti i secondi. Questo a sua volta può creare la necessità di riorganizzazione aziendale con possibili costi connessi.

A ciascuna di queste dispersioni economiche viene dato un valore convenzionale pari a due.

Soggetto privato puro

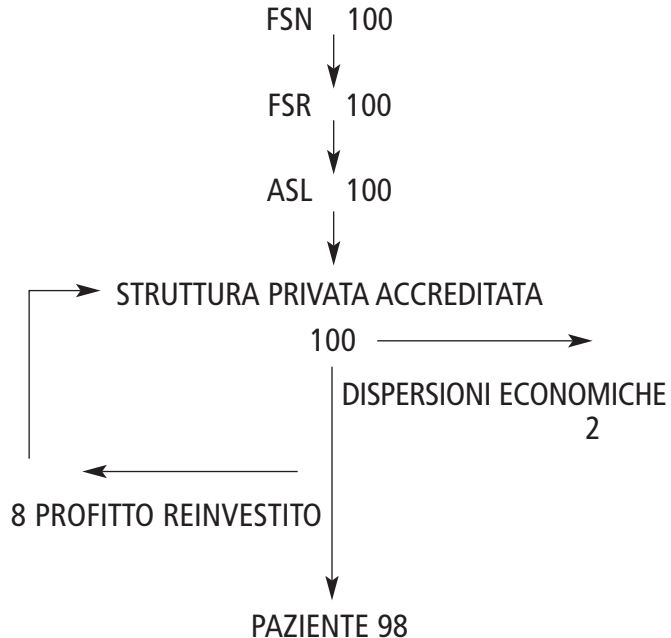




IL POLICLINICO DI MONZA UN MODELLO DI SOCIETÀ ETICA NEL MONDO SANITARIO

In un soggetto privato puro le dispersioni economiche vengono minimizzate attraverso una gestione in economia dell'attività aziendale. Questo permette alla società di ottenere un profitto che viene distribuito tra i soci. All'interno del modello le dispersioni economiche sono minimizzate ed assumono un valore minimo pari a due ed il profitto (che per semplicità comparativa è la differenza tra le dispersioni economiche del soggetto pubblico e quelle del soggetto privato puro) è pari a otto. Essendo esso finalizzato alla distribuzione a favore dei soci il profitto in quest'ambito appartiene certamente alla categoria della ricchezza ma non a quello della ricchezza etica. Del resto alle cure del paziente è destinata una somma analoga a quella che si evince dal modello del soggetto pubblico.

Soggetto privato etico





La novità assoluta portata dal soggetto privato etico nel mondo sanitario è dato dal fatto che viene stanziata per le cure del paziente una somma maggiore rispetto agli altri modelli gestionali a parità di finanziamento iniziale.

Questo **surplus del paziente** deriva dall'utilizzo etico della ricchezza da parte del soggetto privato etico. Esso, a differenza di quanto avviene in ambito privato puro, non produce ricchezza a beneficio di uno o pochi uomini (soci) bensì produce ricchezza etica e cioè destinata a tutti (pazienti) e atta alla produzione e distribuzione di un bene socialmente utile (la salute).

5.2 La Fondazione Policlinico di Monza

La società etica Policlinico di Monza annovera tra i propri soggetti giuridici la Fondazione Policlinico di Monza che è un Ente costituito nel novembre 2001 senza fini di lucro e legalmente riconosciuto.

La Fondazione esplica le proprie attività perseguendo scopi di interesse sociale in particolare in favore dell'infanzia per favorire la ricerca, lo studio, la diagnosi e la cura delle patologie neonatali e pediatriche; la Fondazione persegue i medesimi scopi nei confronti del paziente adulto.

Per il perseguimento di questi scopi la Fondazione si avvale della collaborazione delle qualificate Università degli Studi di Pavia, di Milano-Bicocca e Parma.

La Fondazione si caratterizza per essere una fondazione operativa, in grado quindi di coinvolgere nelle proprie attività centinaia di persone suddivise in più livelli gerarchici; questo è reso possibile grazie al supporto operativo fornito dal Policlinico di Monza in qualità di socio fondatore.

La Fondazione può essere considerata un'emanazione istituzionale dell'eticità del Policlinico di Monza.



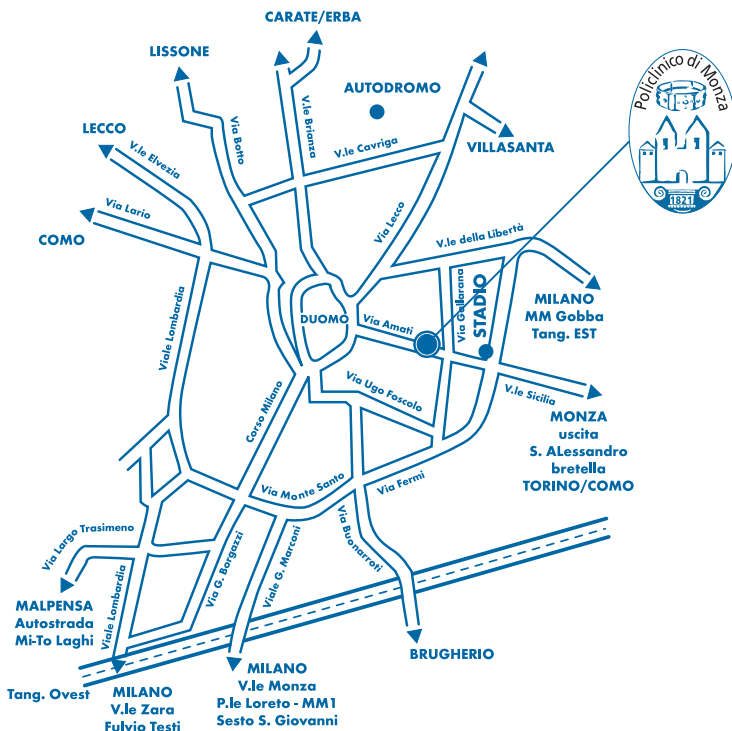


6. Sintesi conclusiva

La società etica è una società in cui è chiara la missione aziendale, è forte la politica dei valori, è efficace la politica degli investimenti; è una società che tende al profitto, destina il profitto all'uomo paziente sotto forma di qualità del personale, delle tecnologie, dell'organizzazione, dell'assistenza alberghiera, dei servizi; è una società in cui è sentito il senso della qualità ed è di alto profilo il percorso di cura.



Cavallo
opera dello Scultore Ottaviani
Mente libera in spirito libero



Policlinico di Monza

Via Amati, 111 - 20900 Monza (MB)

Tel. +39 039.27.222 - fax +39 039.28.10.470

Direttore Sanitario: Dott. Alfredo Lamastra

Il Policlinico di Monza fa parte del
'Gruppo Sanitario Policlinico di Monza'



a cui afferiscono anche le strutture ospedaliere:
San Gaudenzio di Novara, Città di Alessandria, Santa Rita di Vercelli,
Eporediese di Ivrea, La Vialarda di Biella, Salus di Alessandria,
Istituto Clinico Valle d'Aosta, Spitalul Monza di Bucarest
e Clinica Pinna Pintor di Torino.