

Rapporto Annuale 23



L'Ente Ospedaliero Cantonale è un'azienda dello Stato con personalità giuridica propria di diritto pubblico e con sede a Bellinzona. L'EOC è regolato dalla Legge cantonale dell'EOC del 19 dicembre 2000. "EOC il nostro ospedale": un'espressione che rispecchia bene lo spirito del nostro sistema di ospedali pubblici. Una rete che da anni si basa sul modello dinamico di ospedale multisito, con l'obiettivo di essere il più vicino possibile ai bisogni della popolazione e che concentra risorse e soprattutto competenze dando focus diversi a sedi diverse in base ai rispettivi mandati relativi all'offerta sanitaria. Facendo beneficiare i pazienti dei progressi medici e tecnologici di provata efficacia, l'EOC si distingue per la qualità, la sicurezza e la complessità delle cure. Combina armoniosamente eccellenza medica e cure incentrate su relazione con il paziente, ricerca avanzata e formazione di qualità. La presenza delle strutture sull'intero territorio cantonale consente di garantire ai pazienti un'offerta ospedaliera globale e di prossimità, indipendentemente dal luogo in cui sono richiesti i servizi. Grazie alla multidisciplinarietà dell'offerta sanitaria, i pazienti trovano medici di varie specialità riuniti in un'unica struttura. L'EOC rafforza le proprie competenze e completa l'offerta collaborando con altri ospedali e istituti cantonali, nazionali o esteri.

Indice

11
Editoriale

15
Strategia

18
Visione, Missione
e Valori

20
Aree strategiche

23
Progettualità 2023

25
Attività e progetti

26
Traguardi e prospettive
in ambito clinico

38
Il valore della digitalizzazione
in EOC

42
Realizzazioni e progetti
in ambito strutturale

44
Valorizzazione
delle risorse umane

48
Obiettivo formazione
e ricerca

56
Cifre e numeri
dell'attività

63

Governance

64

Organigramma

66

Consiglio
di Amministrazione

68

Direzione Generale

70

Gestione dei rischi e sistema
di controllo interno

71

Revisione interna

73

Relazione ambientale

74

La sostenibilità ambientale
presso EOC

78

Tabella riassuntiva consumi

81

Valore economico ridistribuito

82

Valore economico distribuito
da EOC sul territorio

86

Analisi del valore economico
generato nel 2023

87

Analisi del valore economico
distribuito nel 2023

92

Investimenti

93

Considerazioni finali

Qualche cifra

| | 2023 | 2022 |
|---|---------|---------|
| Riepilogo | | |
| Totale pazienti stazionari (acuto, RAMI e Riabilitazione) | 44'418 | 43'244 |
| Giornate di cura stazionario acuto (Swiss DRG) | 255'821 | 257'180 |
| Degenza media in giorni | 6.18 | 6.32 |
| Numero di consulti ambulatoriali TarMed | 637'452 | 601'568 |
| Numero di collaboratori (unità a tempo pieno) | 5'196 | 5'055 |

Ripartizione dei collaboratori

**Collaboratori
totali**

6'775



34%
Uomini

51%
a tempo parziale



EOC, l'Ospedale multisito

Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli
Faido

Clinica
di Riabilitazione EOC
Faido



Ospedale Regionale
di Locarno
La Carità

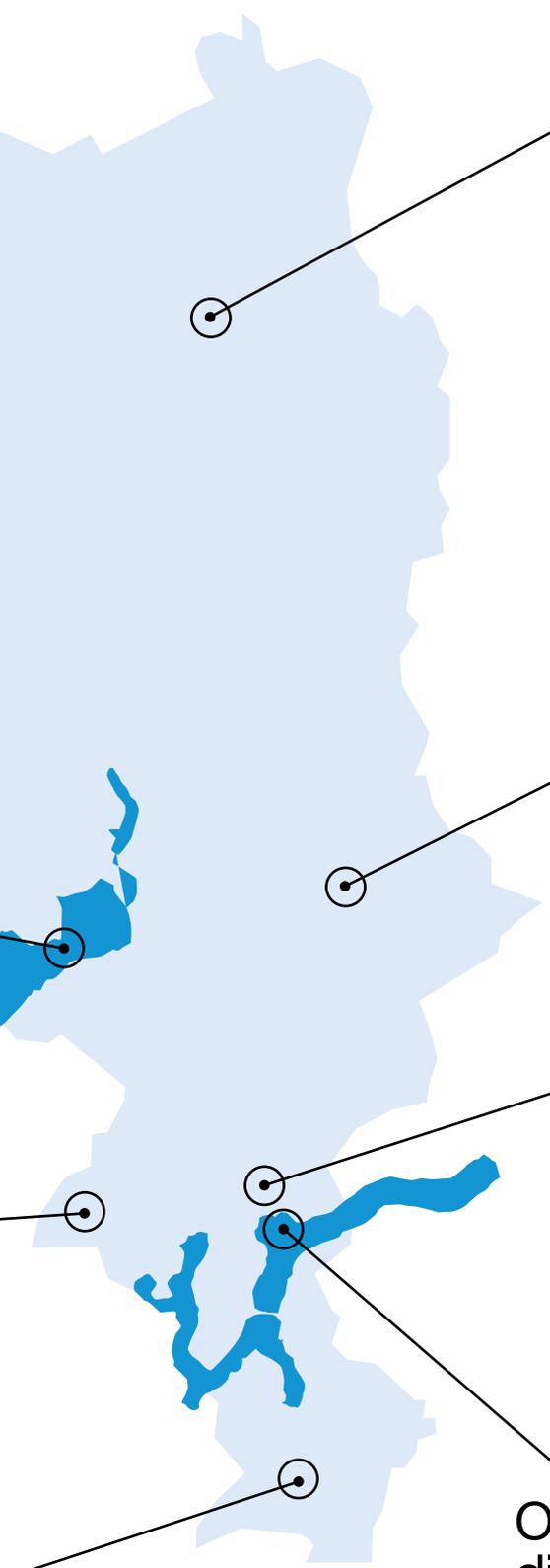
Istituto di Imaging della Svizzera Italiana
Istituto Cantonale di Patologia EOC

Clinica
di Riabilitazione EOC
Novaggio



Ospedale Regionale
di Mendrisio
Beata Vergine





**Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli**
Acquarossa



**Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli**
San Giovanni

Istituto Oncologico della Svizzera Italiana
Istituto Pediatrico della Svizzera Italiana
Istituto di Medicina di Laboratorio EOC

**Ospedale Regionale
di Lugano**
Civico



Istituto di Neuroscienze Cliniche della Svizzera Italiana
Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana

**Istituto Cardiocentro
Ticino**

**Ospedale Regionale
di Lugano**
Italiano





EOC - il nostro ospedale

Editoriale



Al servizio della “città Ticino”, con impegno e passione



12

È stato un anno intenso, il nostro 2023. Ne presentiamo qui una sintesi ricca di numeri, dati, informazioni su progetti realizzati o in corso d'opera, su impegni presi e obiettivi da perseguire. A noi spetta il compito di una sintesi ulteriore, di una riflessione sullo stato dell'arte, sulla comunità EOC al servizio della città Ticino.

Ma prima, e a proposito della città Ticino, una constatazione che è una buona notizia, un'ottima notizia. I ticinesi viaggiano per lavoro, per dovere o per diletto, ma non viaggiano più per andare a curarsi fuori cantone. **La fermata ticinese del famoso “treno per Zurigo” è stata soppressa per mancanza di passeggeri.** Fine. Lo si sospettava da un po', ma ora lo certifica l'Ufficio Federale di Statistica: i ticinesi si fanno curare in Ticino. **La percentuale di residenti in Ticino curati in ospedali fuori cantone è tra le più basse in assoluto.**

Appena il 5,6%, il valore più basso dopo Ginevra (4,6%) e Berna (5,4%). Nel Canton Zurigo, per fare un esempio, i residenti che si curano altrove sono il 10,5%. Vero che “residenti ospedalizzati nel proprio cantone” non significa, qui in Ticino, che siano stati curati tutti nelle strutture EOC, ma ci accontentiamo di un “quasi tutti” e volentieri condividiamo con tutte le realtà ospedaliere i meriti di un successo che è di tutta la sanità ticinese e di tutto il Ticino.

Altre voci nella colonna “buone notizie”, queste più direttamente riferite al nostro 2023: **si conferma il trend di aumento dei pazienti in degenza nei nostri ospedali (più di 44 mila), crescono sensibilmente le prestazioni ambulatoriali (637 mila, +5,9% rispetto al 2022), si incrementa in modo significativo il fatturato (930 milioni di franchi, tra i più rilevanti in Ticino).**

C'è poi un altro dato importante, indicativo di quanto EOC con i suoi presidi sia riferimento irrinunciabile sul territorio, complementare alla rete di medici di famiglia. Si tratta del **numero di ingressi ai nostri Pronto Soccorso, che nel 2023 ha superato le 133 mila unità.** 133 mila accessi al Pronto Soccorso indicano che in Ticino EOC si fa carico quasi totalmente della medicina d'urgenza, così come è l'unico a garantire la cura (eccellente, e non siamo noi a dirlo) di pazienti colpiti da ictus cerebrale, infarto del miocardio, arresto cardiaco, o con politraumi, e la lista potrebbe continuare.

I nostri servizi clinici, il grande lavoro per organizzare le specialità in modo ottimale e trasversale in tutti i nostri ospedali, coniugando prossimità e concentrazione di competenze, hanno consentito di raggiungere risultati di efficacia ed efficienza di cui siamo estremamente orgogliosi. I ticinesi lo hanno capito, e infatti



non vanno più a curarsi altrove. Eccoci al capitolo “conti”, e soprattutto alla voce “costi”, argomenti che se non riescono a spegnere il nostro ottimismo – ci mancherebbe – destano però qualche preoccupazione e seria riflessione.

La crescita dei costi per effetto inflazionistico mette a dura prova il nostro bilancio come quello di tutti, famiglie e imprese. L’impennata dei costi per l’energia (+ 95%), in particolare, ha innescato una dinamica al rialzo generalizzato dei prezzi. Per noi questo ha significato un **aumento dei costi di 46.1 milioni di franchi, che ha generato una perdita a livello di risultato operativo (EBIT) di -18.8 milioni. Vediamo in quel differenziale di oltre 27 milioni tra aumento dei costi (+46.1 milioni) e risultato di esercizio (-18.8 milioni) il frutto del nostro impegno** nel contenimento dei costi e nell’incremento dei servizi erogati.

Se l’aumento dei prezzi è sotto gli occhi di tutti, meno noto è il fatto che **da anni le tariffe ospedaliere non vengono rivalutate in rapporto all’inflazione** e che oggi per non poche prestazioni possiamo tranquillamente parlare di sottofinanziamento. A queste condizioni, è

l’allarme lanciato nel maggio 2023 in una conferenza stampa congiunta degli ospedali universitari svizzeri, il mantenimento di cure mediche di alta qualità è a rischio, e sono soprattutto a rischio i bilanci degli ospedali, molti dei quali, come sappiamo, hanno chiuso l’esercizio 2023 con perdite pesantissime.

Se noi chiudiamo l’anno con un attivo di poco superiore ai 3 milioni di franchi è grazie all’impiego di parte del nostro fondo di accantonamento.

Una nota finale riguarda **i nostri collaboratori, a cui va sempre il nostro plauso e la nostra gratitudine.** Hanno dato il massimo del loro impegno e delle loro capacità, e d’altro canto va detto che EOC ha riconosciuto nel concreto il valore di questo impegno, non solamente in termini di adeguamenti salariali al carovita e scatti di anzianità, ma anche investendo nella formazione e in ogni misura di sostegno al miglioramento delle condizioni e del clima di lavoro. **I nostri collaboratori sono il nostro capitale più prezioso, siamo consapevoli che solo valorizzandolo potremo raggiungere i nostri obiettivi.**

Glauco Martinetti,
Direttore Generale

Paolo Sanvido,
Presidente del Consiglio
di Amministrazione



**Si concretizzano
i primi progetti del piano
strategico 2022-2026**

Strategia



Il 2023 ha visto l'Ente Ospedaliero Cantonale impegnarsi per implementare la nuova Strategia, Missione e Visione fondata su valori condivisi e comuni, definita nel corso del 2022.

La messa in atto del nuovo Piano Strategico ha consentito durante questo primo biennio di:

- 1. Rendere operativi la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi definiti per il quadriennio;**
- 2. Costruire un punto di riferimento per la programmazione dell'Ente e della sua organizzazione;**
- 3. Attuare delle azioni che possano coinvolgere tutta la popolazione, i collaboratori EOC e gli stakeholder presenti sul territorio;**
- 4. Creare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di diversa natura che coinvolgono più professionisti.**

Nel corso del 2023 sono stati portati a termine i primi progetti importanti, che hanno permesso di valorizzare i nostri collaboratori, la qualità dei nostri servizi e le interazioni con il territorio e la popolazione.

Visione, Missione e Valori

Visione

La Visione sostiene il motto “EOC il nostro ospedale”.

L’EOC sarà sostenuto dall’impegno e lavoro di tutti i collaboratori per continuare ad essere il punto di riferimento dell’offerta sanitaria in Ticino attraverso la formazione dei nostri professionisti, la ricerca accademica e il miglioramento continuo della qualità dei nostri servizi e delle nostre cure. Con responsabilità e rispetto l’EOC mira al benessere dei nostri pazienti e dei nostri collaboratori.

La Visione è quella di valorizzare la rete ospedaliera pubblica e potenziare l’ospedale pubblico cantonale quale ospedale di riferimento per la popolazione della Svizzera italiana.

Missione

La Visione è rafforzata dalla Missione che consolida la nostra presenza e unisce pratiche professionali attraverso il motto “Ci siamo”, per offrire le migliori cure ai pazienti e alla popolazione, con la pratica clinica integrata, la formazione e la ricerca, guidata dai nostri valori.

Questa Missione si articola attorno ai tre concetti di curare, formare, ricercare:

- Offrendo le cure di prossimità e un ampio ventaglio di prestazioni specialistiche (inclusi alcuni ambiti della medicina altamente specializzata), in modo da soddisfare i bisogni della popolazione nei settori somatico-acuto, riabilitativo e post-acuto;

- Contribuendo alla formazione di base e continua dei professionisti che assicurano, direttamente e indirettamente, la presa in carico dei pazienti;
- Promuovendo la ricerca quale base dello sviluppo e dell’innovazione in medicina, creando le condizioni quadro per svolgere la ricerca clinica e traslazionale e fornendo il proprio contributo al progresso della scienza e delle tecniche mediche e infermieristiche.

Valori

I Valori condivisi dai collaboratori per perseguire la visione e missione aziendale sono:

- **Rispetto:** garantire il rispetto di ogni persona, sia esso collaboratore, paziente o familiare e della dignità di ognuno, dei suoi bisogni e delle sue aspettative;
- **Responsabilità:** promuovere l’ascolto e l’interazione con umiltà, trasparenza e integrità. Favorire un sistema a servizio della collettività, dove ognuno è responsabile del proprio operato;
- **Inclusione:** creare supporto degli uni per gli altri, nella diversità di competenze, ruoli, provenienze e credenze. Stimolare e incoraggiare un ambiente accogliente ed inclusivo per tutti;
- **Professionalità:** valorizzare le nostre competenze e la nostra professionalità, applicandole con coraggio e senza indugio. Promuovere e investire nella formazione;
- **Innovazione:** ricercare costantemente nuove soluzioni e che permettano un adattamento rapido ai cambiamenti. Promuovere l’innovazione e la ricerca.



Aree strategiche

Il Piano strategico 2022-2026 si articola in una struttura basata su sei aree strategiche qui di seguito presentate.

01

Portatori di interesse

Visione

Il paziente e il suo nucleo familiare sono al centro delle nostre attenzioni. Ci distinguiamo per la presa in carico integrata intra e extra muros.

Garantiamo ascolto ai medici del territorio. Vogliamo essere considerati come principale punto di riferimento della sanità ticinese.

Obiettivo strategico

EOC vuole essere il partner della prossimità: i pazienti, il loro nucleo familiare e i medici sul territorio sono, nel quadro della presa in carico integrata, al centro della nostra attenzione.

02

Digitalizzazione e comunicazione

Visione

Agevoliamo l'accesso al sistema ospedaliero EOC in modo innovativo e trasparente offrendo nuove modalità di interazione. Sfruttiamo appieno le opportunità date da un ecosistema digitale e dall'intelligenza artificiale per essere d'aiuto ai nostri collaboratori e ai nostri pazienti.

Ci impegniamo per una comunicazione e informazione interna ed esterna efficace.

Obiettivo strategico

Agevolare l'interazione con l'ospedale EOC in modo innovativo e trasparente mettendo a disposizione del paziente, della popolazione, dei partner attivi sul territorio, nuove modalità di comunicazione e di coinvolgimento. Sostenere l'evoluzione della pratica clinica rafforzando e semplificando i processi e l'interazione tra i diversi professionisti.

03

Persone e cultura

Visione

Creiamo una leadership ed una cultura basata sui nuovi valori EOC (Values Based Organization Culture).

Siamo guidati da una Governance snella e chiara.

Miriamo al benessere dei pazienti e dei collaboratori.

Obiettivo strategico

Cultura e leadership

- Implementare un modello di leadership basato sui valori EOC entro il 2024
- Valorizzare e responsabilizzare tutti i collaboratori basandoci su principi di diversità, equità ed inclusione
- Migliorare la soddisfazione e il benessere del personale

Governance

- Definire il disegno organizzativo trasversale EOC: organigrammi, ruoli, responsabilità, Workforce Planning

Ad ognuna delle aree corrispondono una visione e un obiettivo strategico la cui concretizzazione ha visto i primi risultati durante lo scorso 2023.

04

Formazione e ricerca

Visione

Implementiamo modelli e percorsi formativi rispondendo alle necessità professionali del territorio.

Sviluppiamo la formazione continua comprese le competenze gestionali e relazionali. Consolidiamo e incrementiamo la qualità e l'entità della nostra ricerca.

Vogliamo essere l'ospedale ticinese con mandato di formazione e ricerca universitaria, mirando a diventare l'ospedale universitario della Svizzera italiana.

Obiettivo strategico

EOC: la fucina degli operatori sanitari e delle conoscenze mediche della Svizzera italiana.

05

Offerta sanitaria

Visione

Garantiamo la presenza delle cure di prossimità unitamente allo sviluppo e rafforzamento dei centri di competenza con le migliori cure specialistiche.

Obiettivo strategico

Garantire ai pazienti cure di qualità, dotando l'EOC di un'organizzazione che assicuri la presa a carico multidisciplinare e complessa in centri di competenza e potenzi l'offerta di prossimità per le condizioni meno complesse creando i presupposti per diventare l'ospedale universitario della Svizzera italiana.

06

Sostenibilità finanziaria

Visione

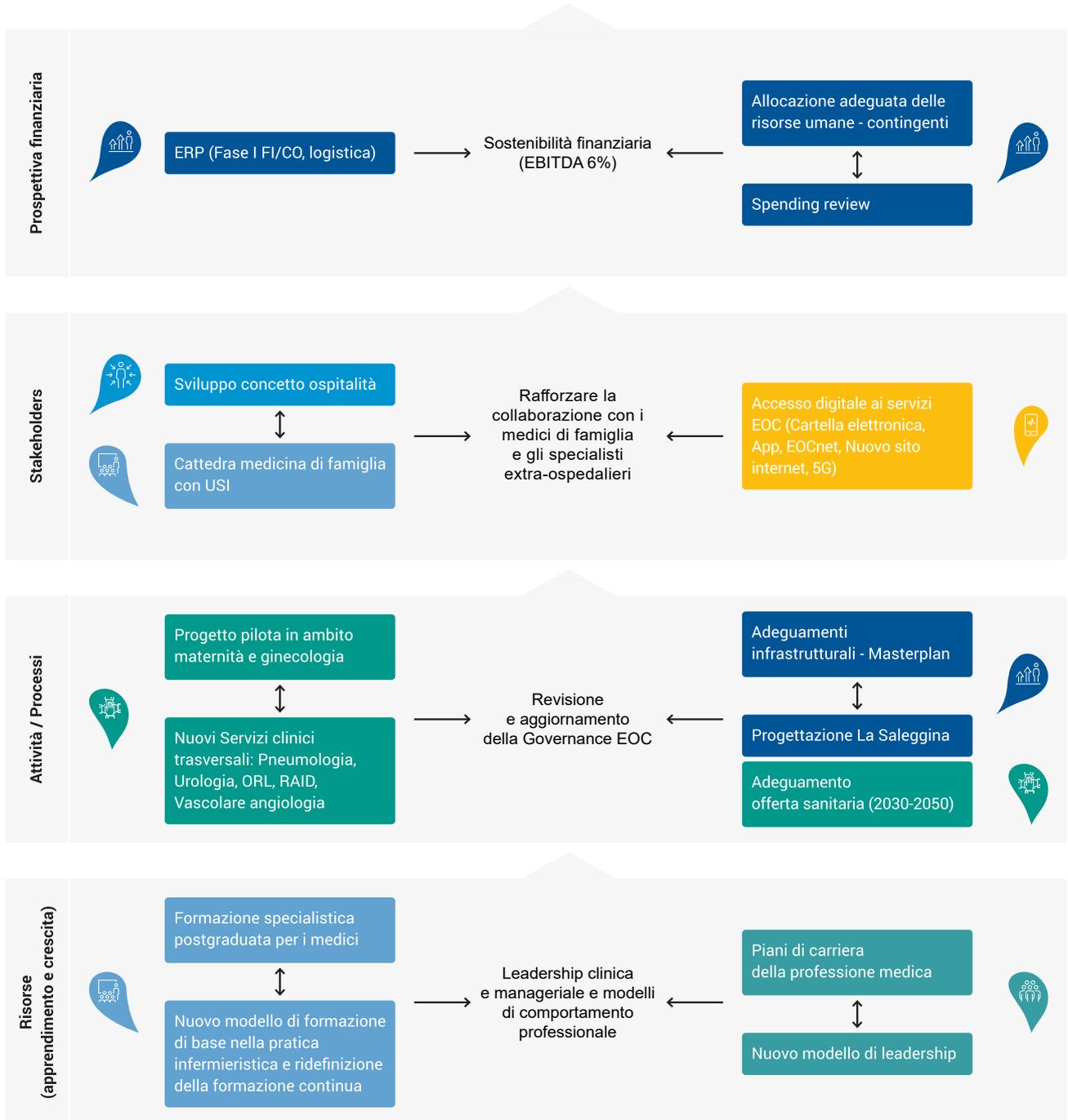
Garantiamo la capacità di finanziare la nostra visione e i nostri progetti. Miglioriamo la nostra efficienza garantendo la qualità e la sicurezza delle cure.

Obiettivo strategico

Valorizziamo le sinergie del multisito EOC per migliorare l'efficienza in modo da raggiungere un EBITDA di almeno il 6%.

Questo si traduce nella mappa strategica seguente, che consente di visualizzare e mettere in atto quanto promosso dalle singole Aree strategiche. Essa evidenzia quattro assi portanti della progettualità strategica futura che concernono il personale, l'organizzazione, i rapporti sul territorio e la sostenibilità finanziaria.

A ciascuno di essi saranno collegati dei progetti concreti che saranno realizzati per consolidare EOC quale ospedale di riferimento per tutta la popolazione della Svizzera italiana.



Offerita Sanitaria



Sostenibilità finanziaria



Portatori di interesse



Persone e cultura



Formazione e ricerca



Digitalizzazione e comunicazione

Progettualità 2023

Alla progettualità 2023 dedica un'approfondita trattazione il capitolo che segue, ma in generale si può anticipare qui che l'obiettivo comune è stato quello di un ulteriore potenziamento del ruolo degli ospedali pubblici nel panorama ticinese e svizzero.

Dal punto di vista clinico ci si è concentrati in particolare su progetti che vanno a favorire una maggior prossimità delle prestazioni di base e concentrazione di quelle multidisciplinari e complesse:

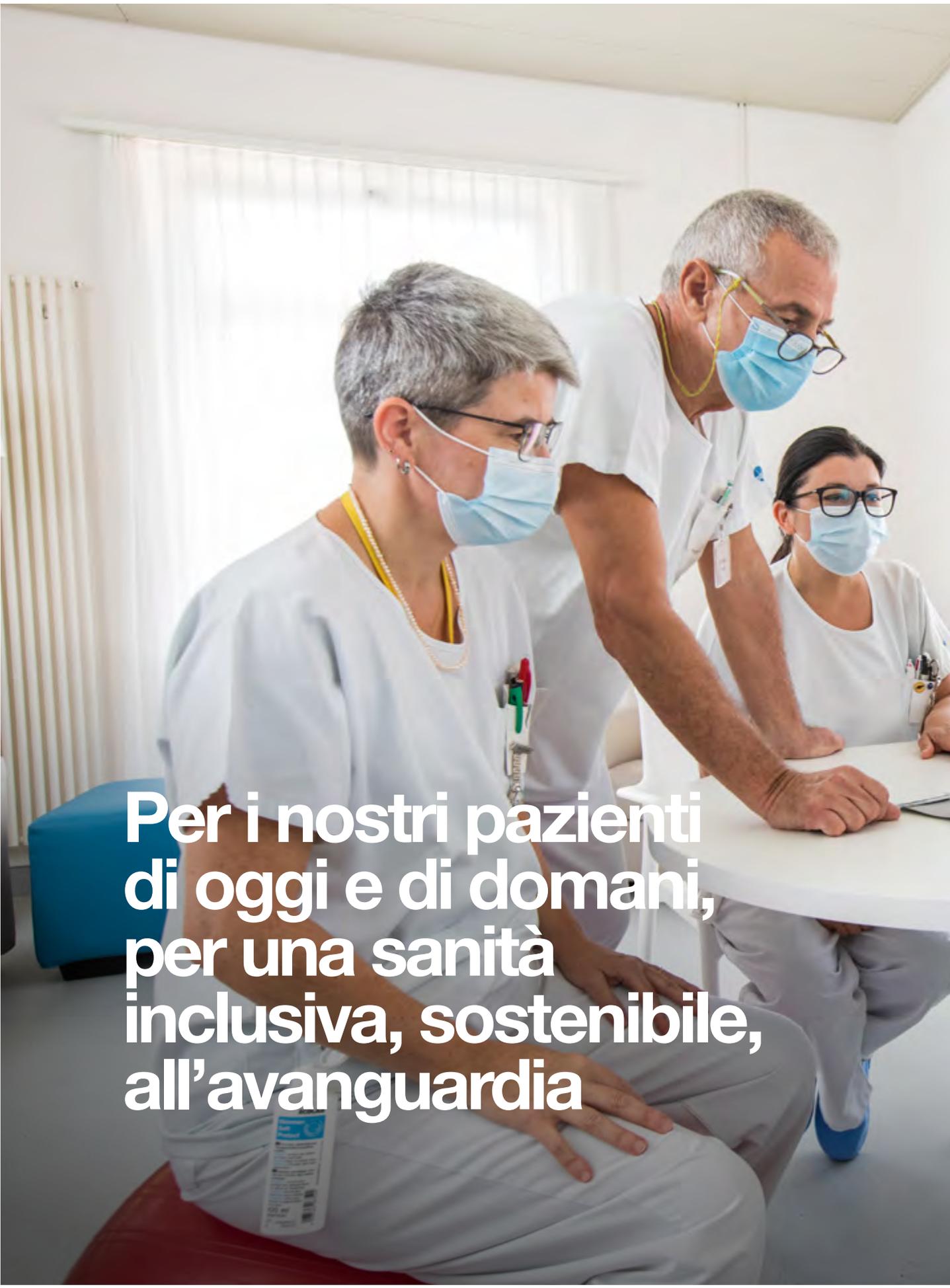
- Consolidamento del ruolo di principale attore in Ticino nell'offerta di medicina di alta specializzazione;
- Rafforzamento e trasversalità dell'offerta cardiologica e cardiocirurgica (Clinica di cardiologia) attraverso l'integrazione e lo sviluppo dell'ICCT;
- Riorganizzazione del Servizio di malattie infettive EOC;
- Consolidamento del Servizio trasversale di pneumologia;
- Consolidamento del Servizio trasversale di urologia;
- Rimodulazione dell'offerta pediatrica e in particolare riorganizzazione degli orari di apertura dei PS notturni OBV e ODL;
- Rimodulazione dell'offerta in ambito oftalmologico (nuovo ambulatorio in OBV);
- Rimodulazione dell'offerta in ambito di terapia del dolore (nuovo ambulatorio in OBV);
- Consolidamento e riorganizzazione degli ambulatori per la cura del piede diabetico in ORL e ODL;
- Consolidamento dei Servizi trasversali di ortopedia e traumatologia;
- Consolidamento del Servizio di chirurgia vascolare e angiologia;
- Consolidamento del progetto Patient Blood Management che ha portato ottimi risultati in termini di riduzione di trasfusioni potenzialmente evitabili e nella

creazione di Iron Clinic in ogni singola sede destinati a ottimizzare la presa in carico dei pazienti in collaborazione con i medici sul territorio;

- Messa in atto del progetto di partenariato con la Clinica Santa Chiara di Locarno in ambito di ginecologia e ostetricia;
- Pubblicazione del nuovo sito internet;
- Implementazione di più iniziative legate alla telemedicina e impostazione di un flusso unico di richieste per continuare a garantire un'offerta clinicamente efficace e di prossimità;
- Implementazione di un flusso relativo alla digitalizzazione delle sale operatorie;
- Rafforzamento degli impegni formativi in qualità di Ospedale di Formazione Universitaria;
- Rafforzamento della collaborazione con i medici di famiglia e specialisti extraospedalieri.

Un importante progetto di collaborazione è in corso per lo sviluppo della medicina di famiglia in collaborazione con l'Università della Svizzera italiana e l'Ordine dei Medici del Canton Ticino sul sito di Lugano, presso l'Ospedale Italiano.

Per quanto riguarda l'ambito di progettazione infrastrutturale, sono in cantiere attività importanti che permetteranno il rinnovamento di spazi e strutture in diversi siti dell'EOC (blocco operatorio OSG, PS OSG, innalzamento dell'ICCT, rinnovamento Ospedale Civico e Italiano, progettazione Ala Sud dell'Ospedale La Carità, concorso del nuovo Ospedale della Saleggina). I diversi progetti in corso consentiranno di avere spazi di accoglienza e di passaggio ampi e fruibili e garantiranno nuove piastre tecniche moderne in grado fornire prestazioni di prossimità ma anche di medicina e chirurgia altamente specializzata.



Per i nostri pazienti
di oggi e di domani,
per una sanità
inclusiva, sostenibile,
all'avanguardia

Attività e progetti



Traguardi e prospettive in ambito clinico

Per la sua evidente centralità, l'ambito clinico registra anche nel 2023 una nutrita serie di attività da segnalare, qui liberamente organizzate riportando per prime quelle che presentano un carattere di trasversalità, e dunque che riguardano dipartimenti e istituti.

26

Con la nomina nel 2022 di una Primaria e Direttrice medica, il **Servizio di Medicina d'Urgenza e Pronto Soccorso EOC (SMUEOC)** – istituito nel 2021 – ha potuto dare un significativo impulso al progetto di autonomizzazione e uniformizzazione dei processi e delle competenze, finalizzato a rendere il Pronto Soccorso dell'Ente una struttura autonoma, trasversale, professionale e di assoluta qualità. Vale la pena di ricordare il numero importante di ingressi annui ai PS EOC, che nel 2023 ha superato le 133 mila unità.

Completata la **piena integrazione del servizio nel Dipartimento Area Critica EOC**, nel 2023 la **riorganizzazione del triage** – un atto infermieristico fondamentale all'ingresso del paziente – ha rappresentato anche una fondamentale occasione formativa, affrontata con lo scopo di insegnare l'importanza e la cultura che sottende all'applicazione dei protocolli di accoglienza e selezione dei pazienti. Ora la formazione di triage, oltre ad essere offerta a tutti gli infermieri di PS dell'EOC, è entrata nel curriculum formativo della SUPSI per tutti gli infermieri.

Altro obiettivo raggiunto nel 2023 è la **certificazione SGNOR/SSMUS di tutti i PS dell'EOC** come centri di formazione per l'ottenimento del diploma in Medicina d'Urgenza: il PS di Lugano come centro di formazione di categoria 1, i PS di Bellinzona, Locarno e Mendrisio come centri di formazione di categoria 2. Inoltre sono state istituite **rotazioni di**

assistenti e capoclinica nei diversi PS, sono stati creati **eventi formativi trasversali**, è stato **uniformato per tutti il piano MASO (Messa in Allarme dei Servizi Ospedalieri) per la risposta ospedaliera in caso di incidente maggiore**, sono stati creati **gruppi di lavoro sugli indicatori di qualità, sulla ricerca clinica, sulle problematiche psichiatriche, sulla sostenibilità ambientale, sullo sviluppo della cartella clinica.**

Tra i vari momenti cruciali nel processo di assistenza clinica, il **trasferimento di responsabilità cliniche**, comunemente noto come passaggio delle consegne, emerge come uno degli elementi fondamentali. Con questa consapevolezza, il **Dipartimento di Area Critica** ha sviluppato un modello unico, standardizzato e sicuro per il passaggio delle consegne all'interno dei servizi di pronto soccorso, anestesia





e medicina intensiva. **Il modello di comunicazione adottato si basa sul metodo IPASS**, una metodologia *evidence-based* che ha dimostrato di migliorare la trasmissione dei dati del paziente durante il passaggio delle consegne. Questo metodo implica una valutazione della gravità della malattia (*I-Illness severity*), una concisa panoramica del paziente (*P-Patient summary*), la delineazione di azioni prioritarie da intraprendere (*A-Action list*), la consapevolezza della situazione (*S-Situation awareness and contingency planning*) e una sintesi chiara per il destinatario delle informazioni (*S-Synthesis by receiver*). Il nuovo standard è stato ufficialmente adottato il 1° giugno 2023. Successivamente, nel mese di settembre 2023, sono stati instaurati i primi contatti con i servizi preospedalieri delle ambulanze, al fine di **estendere questo modello al**

passaggio delle consegne tra il personale dei servizi preospedalieri e il personale del pronto soccorso.

Il 2023 vede la nascita del **Servizio trasversale di Pneumologia EOC** che riunisce gli ambulatori di pneumologia e il reparto di degenza (Ospedale San Giovanni) in un'unica entità funzionale e clinica. Questo passo è stato fortemente voluto dal team di pneumologia per poter garantire un miglioramento continuo e strutturato dell'offerta e del servizio erogato alla popolazione e per assicurare un adeguato sviluppo a questa specialità in continua evoluzione. Nel servizio sono attivi **12 medici specialisti sulle 4 sedi (ORL, ORBV, ODL, OBV) e circa una trentina di persone tra infermieri, aiuto di studio medico e personale di segretariato.** Particolare attenzione è stata

data alla creazione e al coordinamento della formazione continua a livello medico e infermieristico e a ottimizzare e unificare i processi organizzativi. Il primo anno ha visto anche la creazione dell'unità di Pneumologia Interventistica e di Ipertensione Polmonare, importante segnale di coordinamento e attribuzione di responsabilità clinica che potrà in un futuro fungere da catalizzatore per la creazione di ulteriori unità per patologie particolarmente frequenti o di complessa gestione multidisciplinare. Dal primo luglio è attivo il **reparto di degenza della Pneumologia EOC nella sede hub di Bellinzona**, passo fondamentale per poter garantire cure sempre più specialistiche e complesse.

Il **Dipartimento di Chirurgia** segnala che l'Ospedale Civico di Lugano ha ottenuto per i prossimi 6 anni il conferimento del **mandato MAS per le cistectomie radicali**, eseguite di regola con tecnica minimamente invasiva grazie anche alla **messa a regime del secondo sistema Da Vinci Xi**, che ha permesso di incrementare la qualità e la quantità degli interventi robotici eseguiti in EOC per diverse specialità (Urologia, Chirurgia bariatrica e upper-GI, Chirurgia epatobiliopancreatica, Chirurgia colo-rettale, parietologia complessa e Ginecologia).

L'Istituto Svizzero per la Formazione Medica (ISFM) ha assegnato al **Servizio di Ortopedia e Traumatologia (SORT)** il massimo riconoscimento A1 come **centro di formazione per l'Ospedale Regionale di Lugano e l'Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli**. Un risultato che premia la riorganizzazione della specialità in servizio trasversale su tutte le sedi EOC. Il SORT è oggi uno dei 9 centri di formazione di categoria A1 in Svizzera.

Il 2023 ha visto il **Dipartimento di Ginecologia e Ostetricia** impegnato in diversi importanti percorsi di certificazione. L'**accreditamento NETCORD-FACT** – una certificazione internazionale che assicura la qualità del processo di raccolta del sangue del cordone ombelicale – è stato un passaggio propedeutico alla attivazione nel 2024 di una collaborazione con la banca ibrida Swiss Stem Cells Biotech (SSCB) AG e consentirà di inserire i dati dei campioni di sangue cordonale raccolti nel database mondiale dei donatori di midollo (il registro conta oggi circa 42 milioni di donatori), offrendo la possibilità di donare il sangue cordonale per un trapianto. Parallelamente è iniziato il percorso per ottenere la **certificazione ERAS (Enhanced Recovery After Surgery)**. I protocolli ERAS sono protocolli di gestione perioperatoria che hanno dimostrato di migliorare



l'outcome chirurgico riducendo il rischio di complicanze post-operatorie, il dolore, la nausea, il vomito e la durata della degenza. Ottenere la certificazione sulle sedi di Lugano, Bellinzona e Mendrisio è tra gli obiettivi del Dipartimento per il 2024. Nel 2023 è stata infine ottenuta la **certificazione SIWF come centro di formazione approfondita, unico in Ticino, per la senologia ginecologica**. Questa certificazione per formazione approfondita si aggiunge a quella in ginecologia e ostetricia disponibile su tutte le sedi del Dipartimento.

In ambito oncologico, prosegue l'impegno dell'**Istituto Oncologico della Svizzera Italiana (IOSI)** per l'**attivazione e l'ottimizzazione dei numerosi tumor board** dedicati a specifiche malattie tumorali o problematiche connesse alle terapie. Nel 2023 è stato creato un board di specialisti referenti per la **gestione delle tossicità da**

immunoterapia, con lo scopo di migliorare la comprensione e la risoluzione degli effetti avversi causati dalle immunoterapie utilizzate in ambito oncologico. **L'immunoterapia ha rivoluzionato il trattamento di differenti tipi di tumori e il suo utilizzo è in crescita**. Di conseguenza, sono in aumento i casi di pazienti che sviluppano una tossicità immuno-correlata, spesso difficile da diagnosticare e trattare. Poiché qualsiasi organo o apparato può essere colpito da una tossicità, si pone la necessità di una gestione multidisciplinare di queste problematiche, necessità che EOC ha prontamente colto attivando il board. Nel 2023, il gruppo ha costruito la propria competenza specifica e ha redatto delle **raccomandazioni sugli esami di base da effettuare prima di iniziare un'immunoterapia**. Dal 01.01.2024 il team è attivo con colloqui virtuali mensili con l'obiettivo di condividere i casi di immunotossicità e standardizzare il loro



approccio. I professionisti medici del territorio con domande su immunotossicità possono annunciare il caso attraverso la piattaforma GECO MDM immunotossicità.

Si è consolidata l'attività del **Centro Tumori Cutanei Complessi (CTCC)**, iniziata nel 2022. Gestito in collaborazione tra la Dermatologia EOC e l'Istituto Oncologico della Svizzera Italiana, il Centro si avvale anche delle competenze dell'Istituto Cantonale di Patologia EOC, del Dipartimento di Chirurgia EOC e di tutti gli altri servizi EOC che possono essere implicati nella diagnosi e cura dei tumori cutanei maligni. Nel 2023 il CTCC ha strutturato e potenziato la propria attività clinica principalmente nelle consultazioni specifiche dei due servizi direttamente coinvolti: l'Ambulatorio di Oncologia IOSI, sedi dell'Ospedale Italiano a Lugano e dell'Ospedale San Giovanni a Bellinzona, e l'Ambulatorio di Dermatologia presso l'Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli. Elemento cardine dell'attività clinica del CTCC è il settimanale Multi-Disciplinary Meeting Melanoma o **Tumor Board Melanoma**, che coinvolge professionisti di diverse discipline attivi nelle sedi EOC. I pazienti gestiti nel contesto del tumor board nel corso del 2023 sono stati circa 220.

Conferme sulla qualità dei **Centri Oncologici Specialistici (COS) EOC** sono arrivate anche nel 2023 dagli enti di certificazione nazionali ed europei. **Il Centro Polmone della Svizzera Italiana ha visto confermata la certificazione DKG (Deutsche Krebsgesellschaft)** ed è stato oggetto di un audit di sorveglianza che ha evidenziato anche quest'anno il pieno raggiungimento dei requisiti di qualità che consentono a EOC di mantenere la **certificazione di European Lung Cancer Center**.

Per il Centro Prostata e il Centro di Senologia della Svizzera Italiana sono state confermate le certificazioni europee, rispettivamente DKG ed EUSOMA. L'eccellenza del Centro di Senologia viene ribadita inoltre a livello nazionale dalla **certificazione Q-label**. Da segnalare anche che l'Istituto Svizzero per la Formazione Medica ha riconosciuto il **Centro Cure Palliative e di Supporto (CCPS) come unico centro di formazione per il Ticino**.

L'Istituto Cardiocentro Ticino (ICCT) ha completato la riorganizzazione della cardiologia cantonale sul modello "hub and spokes", funzionale all'ottimizzazione dell'offerta di servizi diagnostici e terapeutici in tutti gli ospedali EOC. Coordinamento e supervisione sono demandati alla sede principale di Lugano, deputata anche alla gestione dei casi complessi e di tutte le procedure interventistiche.

In ambito cardiocirurgico, la **cardiologia mini-invasiva è diventata l'approccio di prima linea per le ricostruzioni / sostituzioni delle valvole cardiache**, con vantaggi evidenti in termini di riduzione delle complicazioni chirurgiche e dei tempi di recupero funzionale. **La percentuale di pazienti operati in questo modo all'ICCT è tra le più alte in Svizzera e in Europa** e ultimamente la cardiologia mini-invasiva viene progressivamente proposta anche a pazienti affetti dalla malattia coronarica con anatomia adatta, soprattutto nel contesto di un trattamento ibrido: bypass mini-invasivo in combinazione con angioplastica e stent. Sempre all'ICCT è stata **perfezionata l'offerta di assistenza all'insufficienza respiratoria acuta con ECMO (Extracorporeal Membrane Oxygenation)**, combinando l'expertise delle squadre di cardiologia e di cardioanestesia. Questa terapia, molto avanzata e complessa, offre a pazienti colpiti da malattie respiratorie acute la possibilità di effettuare fuori dal corpo lo scambio gassoso necessario per la sopravvivenza, e di reinfondere il sangue ossigenato con ausilio di una pompa





sanguigna ad alta tecnologia. L'obiettivo è di dare al corpo e alle terapie convenzionali il tempo necessario per la guarigione dei polmoni.

Nel 2023 è stata **attivata una rete cantonale per la discussione collegiale – in un team multidisciplinare dedicato (PERT) ed eventuale centralizzazione presso l'Istituto Cardiocentro Ticino – di tutte le embolie polmonari a rischio intermedio/alto**. L'obiettivo è quello di offrire una **nuova terapia percutanea farmaco-meccanica loco-regionale** in aggiunta a quella standard sistemica (*anticoagulation* parenterale). In pazienti selezionati e nei quali il PERT ha posto l'indicazione a terapia percutanea, si esegue trombolisi loco-regionale aumentata da ultrasuoni (EKOS) o aspirazione diretta dei coaguli ematici mediante sistema Flowtreiver. È stato inoltre attivato presso il comitato etico centrale un registro per

collezionare i dati di efficacia e sicurezza di tale approccio innovativo.

Ulteriore sviluppo nel 2023 della strategia "hub and spokes" anche per l'**Istituto di Neuroscienze Cliniche della Svizzera Italiana (INSI)**, con consolidamento della presenza a Mendrisio (apertura di ambulatori in oftalmologia, neurochirurgia, neurosonografia), a Bellinzona (neurologia, in particolare consultazione tossina botulinica per i disturbi del movimento e ampliamento delle consultazioni della medicina del sonno con l'aumento degli esami diagnostici a domicilio) e Locarno (consolidamento neurochirurgia e neurologia), sempre in stretta collaborazione con le direzioni locali e i bisogni specifici locali.

Pure da segnalare l'**aumento costante dell'attività ambulatoriale e del day hospital a Lugano**, la crescita del **nuovo team di neurochirurgia** e lo **sviluppo**

dell'oftalmologia verso una struttura moderna con sotto-discipline: retina medica, retina chirurgica, neuroftalmologia, uveite, glaucoma, cataratta, anche con lenti speciali come le lenti toriche o le lenti EDOF (Extended Depth Of Focus).

L'impegno dell'INSI e in generale di EOC sul fronte delle malattie rare ha ricevuto un forte impulso dal riconoscimento (dicembre 2022) di **Myosuisse Ticino come unico centro di riferimento per le malattie neuromuscolari nell'ambito del piano nazionale sulle malattie rare**. Il Centro Myosuisse Ticino fa parte della rete svizzera Myosuisse, il cui scopo è quello di offrire ai pazienti affetti da malattie neuromuscolari un'assistenza completa e competente, le cure più aggiornate ed efficaci, la migliore qualità di vita possibile.

A seguito della raccomandazione ufficiale del Cancer Screening Committee Svizzero, che suggerisce l'implementazione dello **screening polmonare con LDCT** (TAC a bassa dose), la **Chirurgia Toracica EOC e la Clinica di Radiologia IIMSI** hanno avviato a marzo 2023 un progetto pilota nella Svizzera italiana per verificare l'idoneità strutturale dell'offerta locale e raccogliere informazioni sulle risorse disponibili/necessarie per la futura implementazione di uno screening cantonale. I 100 pazienti previsti dal progetto sono stati reclutati grazie alla importante collaborazione dei medici del territorio, con criteri di inclusione simili a quelli previsti dai maggiori trial internazionali (NLST negli USA e Nelson in Europa). Il termine del progetto è previsto ad aprile 2024.

Nel mese di settembre 2023 l'**Istituto di Imaging della Svizzera Italiana (IIMSI)** è stato premiato con il massimo del rating, unico in Ticino, nell'ambito del programma EuroSafe Imaging, promosso dalla **European Society of Radiology**, la massima autorità europea in ambito radiologico. Solo altri 40 istituti possono vantare questo riconoscimento in Europa. Questo traguardo, frutto della collaborazione tra diversi team, testimonia l'impegno dell'Istituto in materia di radioprotezione per la sicurezza dei pazienti perseguita attraverso l'appropriatezza degli esami, la qualità delle apparecchiature, l'informazione ai pazienti e l'uniformità dei processi.

Un riconoscimento anche dall'Istituto Svizzero per la Formazione Medica (ISFM), che dal 2014 assegna un premio annuale per la qualità del lavoro e i risultati nella formazione dei medici assistenti di ogni disciplina. Nel 2023 il **team dell'IIMSI è stato premiato per l'impegno profuso nella formazione dei suoi medici assistenti**.

Sempre da IIMSI, due segnalazioni in ambito strutturale. La prima riguarda l'**installazione presso l'Ospedale Regionale di Bellinzona del simulatore di risonanza magnetica per pazienti pediatrici "RM in gioco"**, al fine di ridurre il numero di pazienti pediatrici necessitanti di RM in anestesia. Progetto in linea con altri dedicati alla "patient experience" del paziente pediatrico in radiologia (RM in biberon, decorazione sale radiologiche, sistema "in-bore").

La seconda segnalazione è relativa al **programma di sostituzione delle apparecchiature TAC in EOC**. In seguito al concorso per il rinnovo del parco macchine TAC, nella seconda metà del 2023 si è proceduto con la definizione delle differenti opzioni cliniche da installare sulle varie macchine in funzione delle sedi operative e dei bisogni, e della pianificazione in dettaglio delle sostituzioni. Parallelamente è stato avviato il programma di formazione dei TRM (Tecnici di Radiologia Medica) sulle nuove piattaforme software, attraverso l'utilizzo di sistemi di e-learning e simulatori. A fine gennaio 2024 è stata avviata l'attività clinica sulla prima macchina presso la sede OIL. Entro la prima metà del 2025 tutte le TAC saranno sostituite, garantendo così al Ticino lo standard di massimo livello nella radiologia.

L'**Istituto Pediatrico della Svizzera Italiana (IPSI)** segnala per il 2023 l'**attivazione dell'ambulatorio congiunto multidisciplinare delle malattie rare del ritmo cardiaco di origine genetica**, in collaborazione con il Servizio di genetica medica EOC e con l'Ambulatorio delle malattie rare del ritmo cardiaco dell'Istituto Cardiocentro Ticino.

L'obiettivo del miglioramento continuo accomuna una serie di progetti sui quali si è concentrato anche nel 2023 l'impegno di IPSI. Tra questi, l'**utilizzo della realtà virtuale come distrazione per atti dolorosi**, l'impiego della navicella che permette al bambino di **prepararsi alla risonanza**





magnetica, l'utilizzo dell'ipnosi come mezzo di distrazione in casi specifici per procedure dolorose o che fanno paura al bambino e per il trattamento di problematiche croniche/dolori cronici. Nell'ambito del programma di chirurgia pediatrica sono state introdotte alcune novità per **aumentare la qualità e la sicurezza degli interventi offerti dai chirurghi pediatrici.** Degni di nota sono l'utilizzo della fluorescenza con verde di indocianina nel trattamento del varicocele, con ottimi risultati diminuendo sensibilmente il rischio d'idrocele postoperatorio. L'utilizzo della terapia laser ha portato importanti vantaggi per il trattamento delle cicatrici patologiche, alcune malformazioni vascolari, diverse lesioni cutanee e per le circoncisioni in età pediatrica. Infine è stato **introdotto nel poliambulatorio IPSI l'utilizzo della uroflussometria per controllare/valutare i**

disturbi minzionali in età pediatrica.

Nelle cure continue si è introdotto il **casco CPAP (Continuous Positive Airway Pressure)** per bambini con patologie respiratorie acute a sostegno delle funzioni polmonari, diminuendo così ulteriormente la necessità di trasferimento oltralpe. Da segnalare infine l'avvio di un **progetto di rimodulazione dell'offerta pediatrica, che prevede la riorganizzazione degli orari di apertura dei PS notturni degli ospedali di Locarno e Mendrisio.** Il progetto – gestito in collaborazione con l'Ordine dei Medici del Canton Ticino e con l'Associazione Pediatri della Svizzera italiana, e in accordo con il Dipartimento della Sanità e della Socialità – mira a **migliorare la presa in carico dei pazienti pediatrici** e ad **accrescere la sicurezza e la qualità delle cure pediatriche urgenti,** facendo rete nel territorio e assicurando dei posti di lavoro ancora più attrattivi per il personale curante.

Durante il 2023 la Farmacologia e tossicologia clinica dell'**Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana (ISFI)** ha attivato una collaborazione con il Dipartimento di ginecologia volta a fornire una **consulenza specialistica sull'utilizzo sicuro di farmaci in gravidanza e allattamento**. La consulenza è rivolta agli operatori sanitari – in particolare ai medici attivi in EOC o sul territorio cantonale – ed è offerta da specialisti in farmacologia e tossicologia clinica, con il supporto di ginecologi, per pazienti in stato di gravidanza o che allattano e che per diversi motivi di ordine medico devono assumere delle terapie farmacologiche. Lo scopo della consulenza è quello di **verificare la compatibilità dell'assunzione del farmaco con lo stato della paziente**, in relazione al periodo specifico della gravidanza e al particolare farmaco in questione, in modo da garantire sempre che la donna riceva le terapie di cui necessita e al contempo non si corrano rischi per il nascituro.

Il Centro regionale di farmacovigilanza dell'ISFSI è l'unico centro in Svizzera che effettua su mandato dell'autorità nazionale Swissmedic un'attività specialistica di **rilevazione precoce di indizi di possibili problematiche di sicurezza nell'uso di farmaci e vaccini (signal detection)** tramite procedure specifiche di analisi avanzate sulla banca dati globale di farmacovigilanza dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Il mandato, affidato inizialmente per garantire la sicurezza dei vaccini anti-COVID, è previsto che venga ora esteso alla sorveglianza del profilo di sicurezza di altri farmaci che richiedono una sorveglianza accresciuta. Tramite questa e diverse altre attività, l'ISFSI si è assunto un ruolo di primo piano a livello nazionale per garantire terapie farmacologiche sicure per i pazienti. **Grazie a EOC, il Ticino dispone di un centro farmacologico di importanza nazionale.** L'ISFSI e la Commissione terapeutica EOC hanno messo in atto anche nel 2023 **diverse iniziative volte a promuovere l'utilizzo dei farmaci biosimilari**, dando così un contributo concreto al contenimento dei costi e della spesa sanitaria, pur garantendo sempre terapie altamente qualitative, efficaci e sicure. Grazie a queste

attività di EOC, **il Ticino si posiziona a livello ospedaliero al primo posto su scala nazionale per quanto riguarda la quota di utilizzo dei biosimilari.**

Per l'**Istituto di Medicina di Laboratorio EOLAB** l'anno 2023 è stato caratterizzato da un profondo cambiamento che ha interessato il Servizio di Microbiologia. L'introduzione di modernissimi apparecchi per le analisi batteriologiche ha determinato il passaggio a **una gestione automatizzata dei flussi di lavoro**. La catena strumentale ha sostituito definitivamente le metodiche tradizionali, con importantissimi vantaggi dal punto di vista di gestione dei materiali clinici e dell'ottimizzazione dei processi. **Unico in Ticino, il Servizio di Microbiologia EOC dispone ora delle medesime apparecchiature e metodiche d'avanguardia dei laboratori dei centri universitari svizzeri.**

Riguarda specificamente l'**Ospedale Regionale di Locarno** il progetto formalizzato il 1 giugno 2023 che segna **l'avvio di una fase sperimentale di collaborazione pubblico-privato tra l'Ente Ospedaliero Cantonale (Ospedale Regionale di Locarno) e il Gruppo Ospedaliero Moncucco SA (Clinica Santa**



Chiara). La collaborazione, che riguarda l'ambito ginecologico-ostetrico, prevede **la concentrazione delle nascite all'Ospedale La Carità e la concentrazione della ginecologia operatoria alla Clinica Santa Chiara.** La fase di studio terminerà a fine 2024 e servirà a valutare la sostenibilità del progetto in termini di efficienza, qualità, sicurezza ed economicità. La convenzione si prefigge di migliorare ulteriormente la qualità delle cure e la sicurezza, utilizzando al meglio le risorse infrastrutturali e di personale e garantendo alle pazienti del Locarnese cure di prossimità, in sinergia con gli altri ospedali del Cantone per le situazioni più complesse.

Sempre con l'obiettivo di fare sistema, di lavorare in rete facendosi promotore di iniziative congiunte con tutte le realtà sanitarie presenti sul territorio, nel 2023 l'Ospedale Regionale di Locarno ha rafforzato **la collaborazione con il Centro Sociosanitario Onsernonese**, con l'obiettivo di garantire una presa a carico integrata e offrire un picchetto di primo intervento/ascolto/consulenza nel fuori orario. Infine, sempre a Locarno, è stato finalizzato il **progetto "hub geriatrico"** – con l'attivazione di 40 letti di geriatria acuta, ortogeriatrics e consulenze geriatriche nei reparti di degenza – ed è stato attivato un **ambulatorio multidisciplinare per la cura del piede diabetico.**

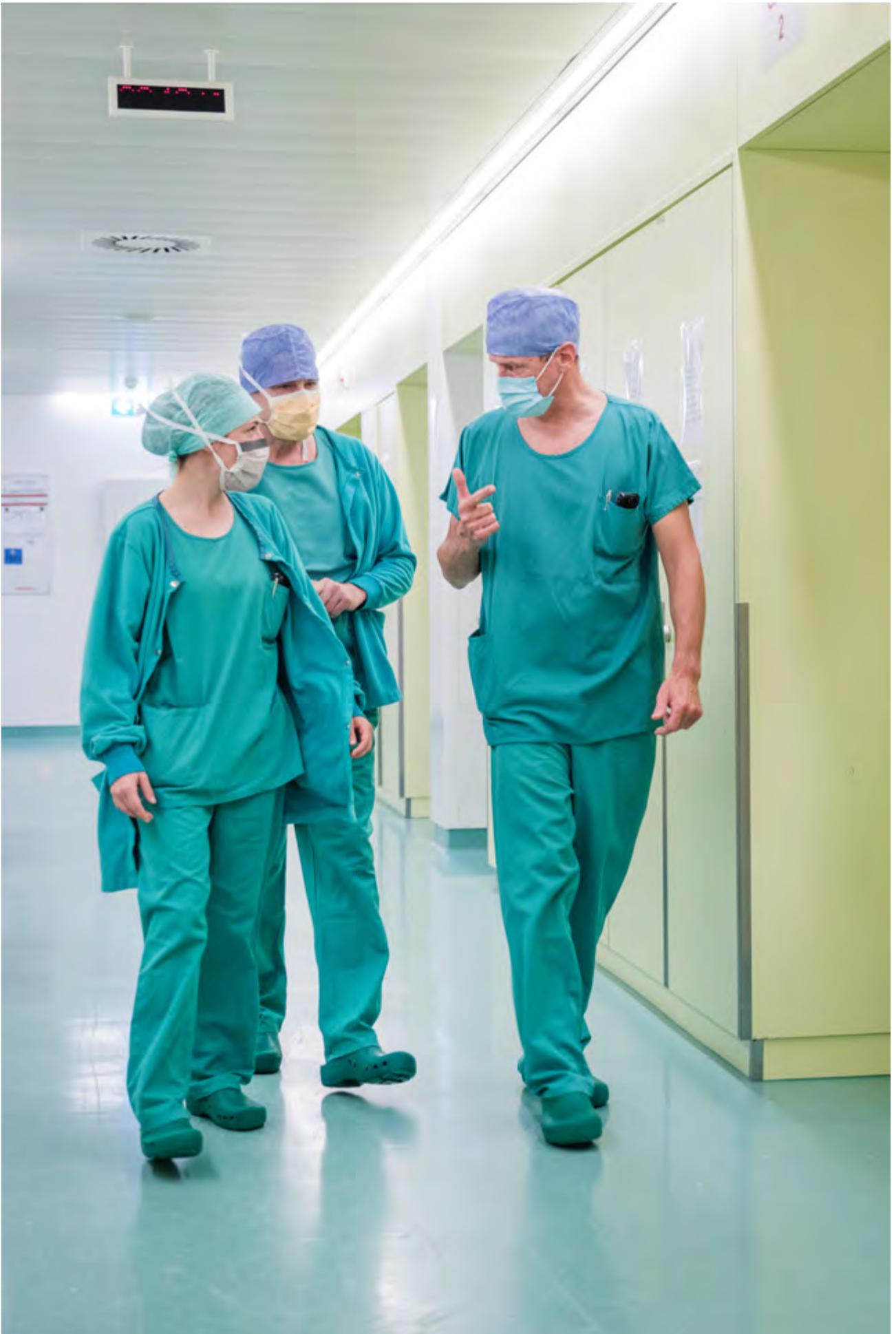
L'**Ospedale Regionale di Mendrisio** ha avviato nuove collaborazioni volte a completare l'offerta sanitaria adeguandola ai bisogni del territorio. L'**introduzione della medicina di viaggio e tropicale** ha tra l'altro permesso una più stretta collaborazione con la Segreteria di Stato per la Migrazione (SEM), ma l'**allargamento dell'offerta sanitaria** ha riguardato anche la logopedia (per una migliore presa in carico dei pazienti afasici e disfagici) e ha segnato l'avvio delle **collaborazioni con i servizi di neurochirurgia e oftalmologia EOC**, ora presenti regolarmente in OBV con ambulatori dedicati alle consultazioni ambulatoriali.

A luglio 2023 il servizio di gastroenterologia ed endoscopia di Mendrisio ha acquisito due **nuove torri endoscopiche Olympus.** Come più diffusamente ricordato nel capitolo dedicato alla digitalizzazione

dei servizi, le due torri con i relativi software consentono di rivoluzionare il modo di rilevare e caratterizzare le lesioni gastrointestinali.

Arrivano dall'**Ospedale San Giovanni di Bellinzona dati molto positivi che riguardano il progetto Patient Blood Management (PBM)** finalizzato a ottimizzare l'utilizzo del sangue. Un approccio più rigoroso alla trasfusione è stato dimostrato essere associato a una riduzione delle complicanze perioperatorie e a una riduzione della degenza ospedaliera. Dal 2019 EOC ha intensificato l'impegno per eliminare le trasfusioni evitabili e per ottimizzare l'emoglobina dei pazienti prima dell'intervento chirurgico. Questo impegno si è concretizzato attraverso il progetto PBM (Patient Blood Management) che ha consentito una **riduzione significativa del tasso di inappropriata trasfusione.** Per quanto riguarda i pazienti chirurgici elettivi, alla fine del 2023 il tasso di trasfusioni inappropriate era del 12%, contro un tasso del 31.5% nel 2020.

Importanti **conferme di certificazioni presso la Clinica di Riabilitazione EOC (CREOC).** Nel mese di dicembre 2023 ha avuto luogo una visita ispettiva presso le sedi CREOC di Faido e Novaggio, al fine di valutare l'idoneità alla **riqualifica dell'accreditamento agli standard SWISS REHA.** Il risultato della visita ispettiva ha certificato l'ottima qualità delle prestazioni erogate, risultato di un grosso lavoro portato avanti da tutti e con grande impegno per migliorare giorno dopo giorno la qualità delle cure e dei servizi offerti ai pazienti. Nel mese di settembre 2023, l'ente di certificazione Bureau Veritas ha condotto un audit presso le sedi CREOC di Faido e di Novaggio, finalizzato alla verifica dei requisiti per il **rinnovo della certificazione ISO 9001:2015**, che si applica ai processi di progettazione ed erogazione delle prestazioni di riabilitazione muscolo-scheletrica, pneumologica, internistica-oncologica e geriatrica rivolti a tutti i pazienti ricoverati in regime stazionario e/o in clinica diurna (pazienti ambulatoriali, ossia con monoterapia, esclusi). Il giudizio complessivo emerso a seguito della visita di certificazione è stato molto positivo.



Il valore della digitalizzazione in EOC

L'evoluzione digitale, con la dirompente e pervasiva diffusione dell'intelligenza artificiale, sta modificando radicalmente anche i sistemi sanitari, coinvolgendo sia la pratica clinica sia l'organizzazione dei servizi e le modalità di interazione tra tutti i soggetti portatori di interesse.

Governare questa evoluzione e coglierne le migliori opportunità significa costruire un ecosistema digitale nel quale correttezza dell'informazione, facilità di relazione e di scambio (in primis tra medico e paziente, ma non solo), qualità della cura ed efficacia della prestazione medica si integrino tra loro garantendo massima sicurezza e scrupolosa tutela dei dati personali e sensibili.

38

Si capisce dunque come la digitalizzazione rientri tra gli obiettivi individuati da EOC come strategici nel piano di sviluppo 2022-2026 e si capisce come ci sia una più o meno **forte componente di innovazione digitale in pressoché tutte le attività che hanno caratterizzato anche l'anno 2023**. In questa sezione della Relazione Annuale si è scelto di dar conto dei progetti e delle attività nei quali il contenuto di trasformazione digitale si palesa come preponderante.

Su tutti, a parte il **nuovo sito web EOC** al quale si dedica qui un approfondimento specifico, si segnalano la **digitalizzazione del processo di gestione delle sale operatorie** e **l'evoluzione che ha coinvolto l'Istituto Cantonale di Patologia ICP**.

Il progetto che riguarda **le sale operatorie**, avviato nel 2021 e concluso nel 2023, ha centrato l'obiettivo di **ottimizzare e armonizzare la gestione dei blocchi operatori**, implementando la completa digitalizzazione del processo. In particolare, il progetto ha consentito di **formalizzare un regolamento condiviso delle sale operatorie EOC**, che permette di avere una comprensione comune dei ruoli, delle responsabilità, degli elementi standard

dei processi relativi alle sale operatorie. Inoltre è stata **redatta una nuova lista di interventi EOC, con una nomenclatura evoluta e uniformata nel rispetto di stringenti criteri di qualità**. Non meno importante la **definizione di un modulo unico di prenotazione interventi EOC** e di un processo di prenotazione interventi localmente centralizzato e digitalizzato nell'applicativo RAP.

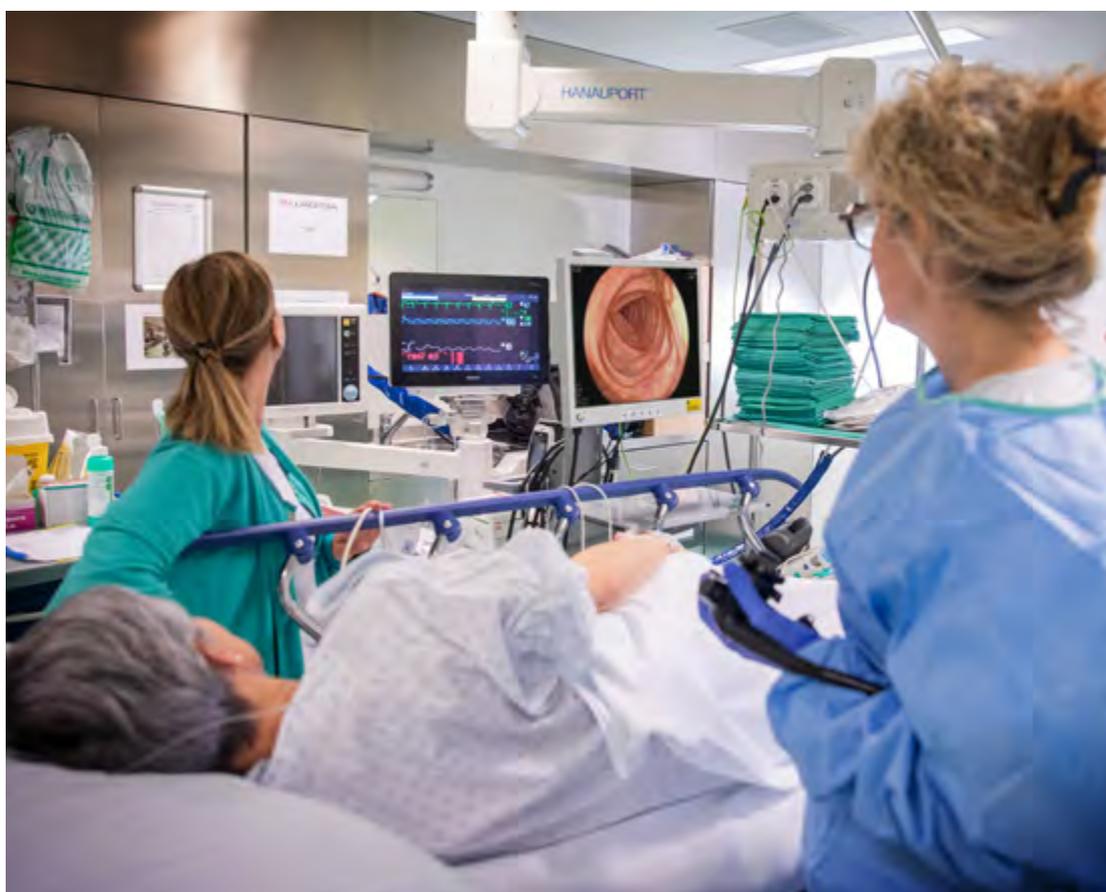
Per quanto riguarda l'**Istituto Cantonale di Patologia ICP**, il 2023 ha segnato una trasformazione epocale con il **progressivo abbandono – tra i primi a livello svizzero – dell'analisi istologica al microscopio a favore di una valutazione allo schermo del computer di vetrini istologici previamente scansionati e trasformati in file digitali**. Alla fine del 2023 quasi il 40% dei casi trattati in Istituto è già stato digitalizzato. Si tratta di un ottimo risultato che ha richiesto importanti cambiamenti dei flussi di lavoro, l'istruzione e la validazione delle competenze di tutto il personale e una interazione quasi quotidiana con gli specialisti dei servizi informatici. I vantaggi sono già evidenti per molti aspetti dell'attività che spaziano dalla diagnostica alla condivisione di file

digitali nelle discussioni multidisciplinari e all'insegnamento agli studenti dell'Università della Svizzera italiana. La digitalizzazione è una condizione fondamentale per poter implementare in futuro dei **sistemi di valutazione basati su strumenti di intelligenza artificiale**, alcuni dei quali già in fase di validazione presso ICP.

Pure da ricordare che da luglio 2023 il **Servizio di Gastroenterologia ed Endoscopia dell'Ospedale Regionale di Mendrisio (OBV) dispone di due nuovi software endoscopici Olympus** mirati a rivoluzionare il modo di rilevare e caratterizzare le lesioni gastrointestinali. I nuovi sistemi (Evis X1 e NBI) permettono di esaminare da vicino la superficie della mucosa e delle reti di capillari agevolando l'individuazione di lesioni allo stadio iniziale e la possibilità di eseguire biopsie mirate. Il sistema ENDO-AID CADe è invece un'applicazione di rilevamento computerizzata che sfrutta l'intelligenza artificiale per suggerire la potenziale presenza di lesioni quali polipi del colon. Ciò consente di **ridurre considerevolmente**

il rischio di tralasciare piccole neoformazioni, difficilmente evidenziabili dal solo occhio dell'endoscopista.

L'anno 2023 è stato caratterizzato anche dal progetto inerente la **creazione e l'implementazione della cartella informatizzata per la riabilitazione (CREOC)**. Questa importante evoluzione processuale e procedurale (migrazione della documentazione cartacea verso supporti digitali) ha avuto l'obiettivo primario di garantire il flusso di informazioni concernenti la presa a carico del paziente (sia in regime acuto che stazionario) a una ampia platea di attori coinvolti nel processo di cura, attraverso gli applicativi di cui ciascun utente clinico dispone.

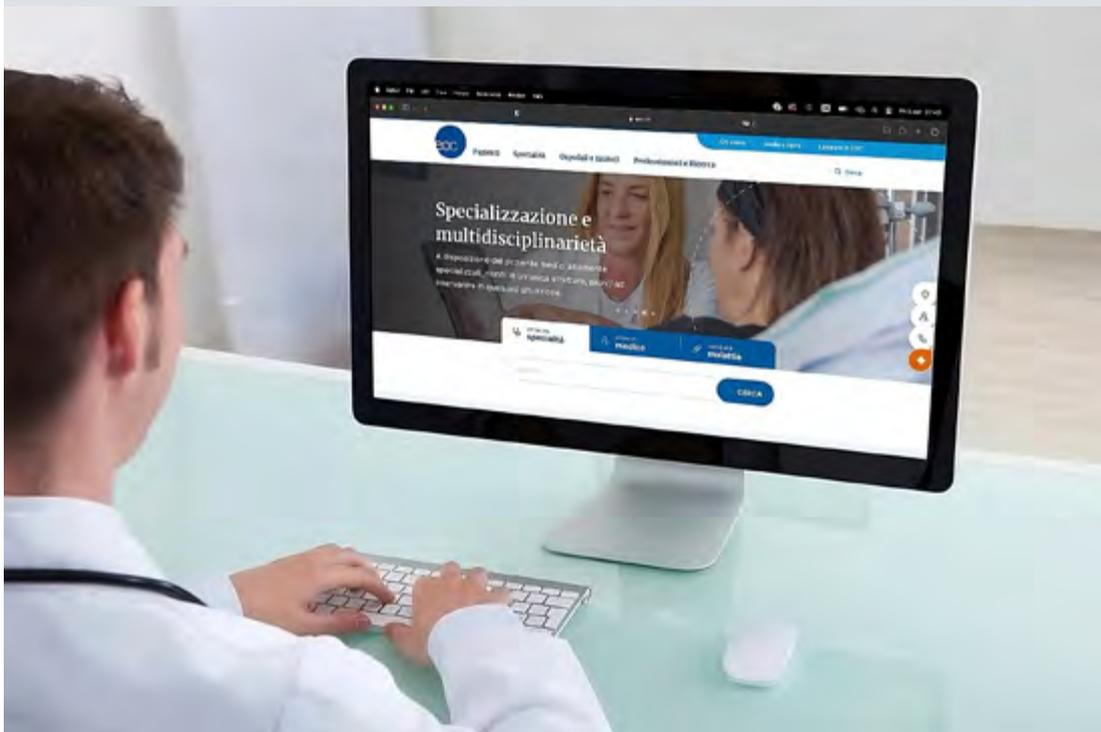


Il nuovo sito web EOC

Tra i progetti afferenti all'area strategica "Digitalizzazione e comunicazione", nel 2023 ha avuto un ruolo centrale l'aggiornamento del sito Internet di EOC, progetto che ha visto un'accelerazione già a partire dagli ultimi mesi del 2022 per arrivare a compimento il 18 ottobre 2023 con la messa online della nuova piattaforma web.

Si è trattato di una **revisione radicale della presenza online di EOC**, funzionale a dotare la nostra realtà ospedaliera di **uno strumento moderno ed integrato con i sistemi informatici interni, efficace nella trasmissione di informazioni e contenuti, progettato per rispondere alla crescente richiesta di servizi online da parte di un'utenza sempre più avveza all'esperienza digitale.**

Non ci si è limitati a una revisione grafica e testuale del sito esistente, né ad aggiornare la tecnologia che sorregge il sito. Gli obiettivi identificati in fase di progetto, e perseguiti durante i lavori di sviluppo, hanno invece definito un **cambio di paradigma sostanziale**, in linea con le tendenze più aggiornate e le scelte delle realtà di riferimento a livello nazionale e internazionale.



Non un sito vetrina, questo l'impegno che ha accompagnato l'intero percorso di sviluppo, **ma un portale strutturato in funzione dell'utente e delle sue esigenze**, dove l'utente di riferimento viene identificato da un lato nella figura del paziente (con i suoi famigliari) e dall'altro nella figura del medico inviante in quanto espressione delle esigenze e dei servizi sanitari presenti sul territorio e che chiedono di potersi interfacciare in modo efficiente con l'ospedale. Dunque:

- **Un sito motore di ricerca**, che permetta agli utenti di trovare in modo immediato informazioni relative ai nostri professionisti, alle nostre specialità e ai nostri trattamenti.
- **Un sito utile**, che fornisca ai due target principali – i pazienti (e i loro famigliari) e i medici invianti – le informazioni di cui hanno bisogno.
- **Un sito semplice**, con contenuti strutturati, omogenei ed espressi con un linguaggio comprensibile al pubblico.
- **Un sito vicino**, in grado di trasmettere un'immagine di realtà prossima al territorio e alle persone che lo abitano.
- **Un sito piattaforma**, attraverso cui erogare – e sempre di più in futuro – servizi ai pazienti e ai medici del territorio. Attraverso il sito sarà possibile prenotare online visite ed esami diagnostici, e sarà più immediata e semplice la relazione medico-paziente.

Le principali tappe che hanno preceduto la messa online del sito possono essere sintetizzate come segue:

1. **Definizione e creazione di un catalogo dell'offerta sanitaria EOC** (e di un processo per il mantenimento e l'aggiornamento del catalogo nel tempo).
2. **Definizione e creazione di un catalogo delle patologie** (e di un processo per il mantenimento e l'aggiornamento del catalogo nel tempo).
3. **Adeguamento e integrazione con i sistemi interni** per rappresentare e gestire sia l'anagrafica dei medici attivi nei vari servizi, sia gli ambulatori e i rispettivi contatti.
4. **Implementazione e testing**, con la creazione delle pagine web – grafica e contenuti testuali – e del software che consente di gestire e pubblicare i contenuti nel sito.

A tre mesi dalla pubblicazione, una prima verifica nel mese di dicembre ha consentito di osservare dati indicativi di un'**ottima performance**:

- Utenti: 212'000
- Visualizzazioni di pagina: 797'000
- Durata media della visita: 1 minuto e 40 secondi.

Realizzazioni e progetti in ambito strutturale

Aggiornamenti e attività di manutenzione delle strutture sono in EOC pratica corrente, a fronte del naturale deperimento dei manufatti e in risposta all'evoluzione dei servizi clinici e delle loro esigenze.

Quanto alle attività di più ampio respiro e di valenza strategica, nel 2023 sono soprattutto da segnalare l'accelerazione dei lavori di sopraelevazione del Cardiocentro e l'elaborazione progettuale del futuro Ospedale Regionale di Bellinzona alla Saleggina.

Procedono spediti i lavori al Cardiocentro, con la massima attenzione per ridurre rumori e disagi

Al Cardiocentro è entrato pienamente nel vivo il delicato cantiere per la sopraelevazione di tre piani, con orizzonte 2025. Innalzare un ospedale nel pieno della sua attività è impresa difficile che impone estrema attenzione e cura di ogni dettaglio tecnico e organizzativo. In questo senso va reso merito ai progettisti, all'impresa di costruzioni e al servizio tecnico dell'ospedale per essere riusciti a ridurre il più possibile rumori e disagi, lavorando in maniera perfettamente coordinata e con la dovuta estrema cautela. Dopo la posa delle strutture metalliche antisismiche, i cui lavori hanno occupato la prima metà dell'anno, il cantiere si è spostato sul tetto e a fine 2023 erano ben visibili i pilastri del terzo piano fuori terra e la soletta del quarto piano.

Nuovo Ospedale Regionale di Bellinzona alla Saleggina. È l'anno del concorso

Il futuro Ospedale Regionale di Bellinzona, alla cui edificazione è destinata una parte dei terreni del comparto bellinzonese della Saleggina acquistati dal Cantone nel 2022, è stato oggetto nel corso del 2023 di una approfondita riflessione progettuale, in risposta alla pubblicazione del bando di concorso (gennaio 2023). Giudicata ottimale in considerazione delle sue caratteristiche di accessibilità, delle sue dimensioni e del suo pregio naturalistico e paesaggistico, l'area, la sua destinazione ospedaliera e le richieste previste dal capitolato del bando hanno indotto una folta partecipazione alla gara. Ben 29 sono stati infatti i progetti esaminati dalla giuria nella prima fase del concorso, che si è conclusa nel mese di agosto con la selezione degli 8 elaborati ammessi alla seconda fase di approfondimento. Come da programma, la giuria ha indicato il vincitore nel mese di gennaio 2024; la decisione è stata infine ratificata dal Consiglio di Amministrazione dell'EOC.



Detto dei due principali cantieri del 2023, c'è però dell'altro.

Proseguono i lavori di ampliamento delle sale operatorie e del Pronto Soccorso dell'**Ospedale San Giovanni di Bellinzona**, mentre per quanto riguarda l'**Ospedale Regionale di Mendrisio**, dopo il fermento per la messa in esercizio dell'Ala Sud nel 2022, il 2023 è stato caratterizzato dall'avvio dei lavori di ristrutturazione del blocco principale, con l'obiettivo di migliorare il comfort e i percorsi di cura del paziente. In questo senso sono stati portati a termine i lavori per la realizzazione della nuova sala piccoli interventi, mentre sono stati avviati e proseguiranno anche nel corso del 2024 i lavori al quarto piano, che accoglierà uno dei reparti di medicina in un ambiente completamente rinnovato e funzionale. Questi primi lavori di ristrutturazione fanno parte di una più ampia revisione degli spazi, che porterà alla completa riorganizzazione del blocco operatorio, nell'ottica di adeguamento alla crescente casistica di interventi chirurgici da effettuare in day-hospital.

Nel corso del 2023 la **Clinica di Riabilitazione EOC** ha iniziato i lavori di progettazione per l'adeguamento degli spazi ergoterapia e piscina presso la sede di Faido. Gli stabili ospitanti il servizio di ergoterapia e la piscina sono gli unici a non aver mai subito risanamenti dal momento della loro realizzazione. Si è dunque ritenuto opportuno procedere a una rivisitazione e attualizzazione spaziale e impiantistica. Il progetto prevede, nello stabile E (piscina) la creazione di due docce assistite per disabili, la messa a norma dei bagni secondo la norma SIA 500 e la creazione di spogliatoi adatti a persone con handicap. Lo stabile D sarà invece oggetto di una riorganizzazione e ottimizzazione funzionale degli spazi. Va anche ricordato, a proposito dell'Ospedale di Faido, che il 2023 è stato l'anno del centenario, una ricorrenza storica molto sentita dalla popolazione e festeggiata sabato 13 maggio con una cerimonia ufficiale in presenza delle autorità e con una serie di iniziative che hanno coinvolto la cittadinanza.

Valorizzazione delle risorse umane

L'attenzione dell'Area Risorse Umane si è rivolta anche quest'anno, come ormai d'abitudine, a un insieme molto diversificato di ambiti d'interesse relativi alle condizioni di lavoro all'interno di EOC, con l'obiettivo di migliorarle costantemente e di rendere, per tutti i collaboratori, sempre più vivibile e generativo l'esercizio della propria professione all'interno di tutti i contesti lavorativi EOC.

Progetto Cultura e Valori

EOC mira da sempre a sviluppare all'interno di tutti gli ambienti professionali una cultura orientata ai più nobili valori umani. Con il fine ultimo di rendere i luoghi di cura sempre più accoglienti per i pazienti e i loro familiari e, allo stesso tempo, collaborativi e stimolanti per le migliaia di professionisti che ogni giorno si prendono cura di loro.

Dopo un 2022 dove il focus è stato soprattutto sulla concettualizzazione e condivisione del modello di valori EOC, il 2023 è stato dedicato al **dialogo con e tra i Quadri EOC** per rapporto alle nuove iniziative da intraprendere per attivare tutte le risorse possibili al fine di co-creare la cultura professionale e umana desiderata.

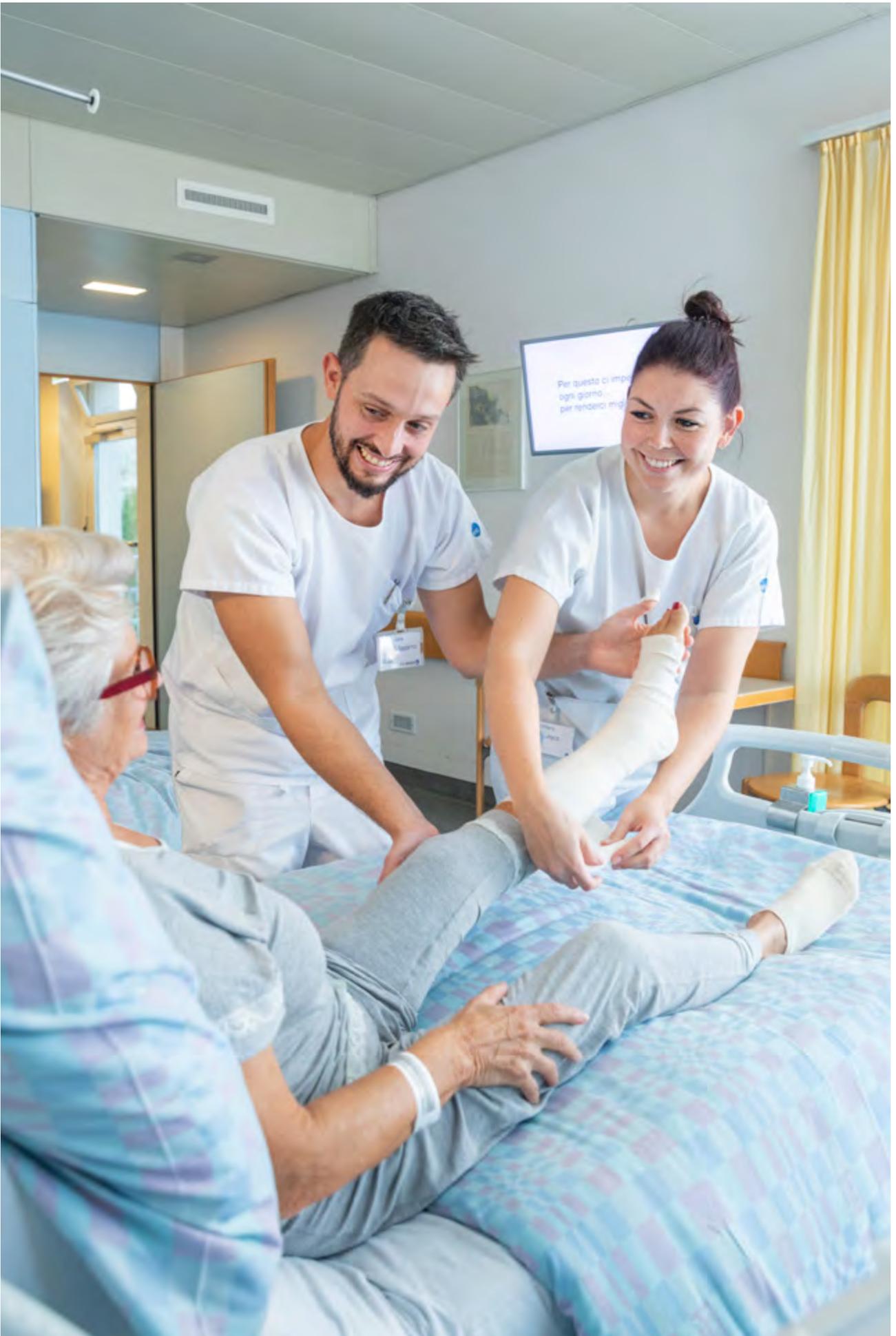
Nasce quindi **EOC Academy 2.0**, una rinnovata proposta di corsi di formazione e strumenti di sviluppo mirati ai bisogni individuali e collettivi, per sostenere i Quadri nei percorsi di miglioramento costante delle conoscenze, delle abilità e delle competenze – relazionali e di conduzione – necessarie a interpretare sempre meglio il proprio ruolo. Rispetto, responsabilità, inclusione, innovazione e professionalità diventano pertanto i robusti pilastri sui quali costruire il presente e il futuro dell'organizzazione,

insieme all'impegno di tutti a muoversi nel perimetro definito dal codice etico e comportamentale, base fondante di tutte le linee guida, le direttive e i regolamenti interni, una "carta costituzionale" destinata ad accompagnare l'organizzazione nelle trasformazioni che l'attendono nel prossimo futuro, con opportunità e responsabilità crescenti.

Progetto Inclusione ed Equità

Conserva un posto speciale nel cuore dell'Area Risorse Umane l'attenzione verso le questioni relative alla **parità salariale** (in ossequio alla Legge Federale sulla parità





dei sessi) e, in un concetto più esteso, alla **parità di genere**.

In questi ambiti, EOC ha mantenuto la **certificazione “Equal Salary”**, riconoscimento che ne accredita gli sforzi concreti fatti e gli impegni presi al fine di consolidare la propria posizione di datore di lavoro attento e responsabile su questi temi tanto attuali quanto delicati e sensibili. Definizione dei principi cardine, individuazione delle aree d'intervento e focalizzazione delle responsabilità strategiche e funzionali, dirette e indirette, hanno permesso di superare l'audit condotto dalla società di consulenza PWC, che garantirà anche gli audit di sorveglianza previsti per il mantenimento della certificazione.

Valorizzazione della professione infermieristica

Il 2023 ha visto l'Area Infermieristica fortemente impegnata nello **sviluppo di attività mirate a contrastare la potenziale carenza di personale infermieristico**,

agendo in prevenzione su una situazione che presumibilmente potrebbe rivelarsi complessa nei prossimi anni.

L'intervento è diversificato su più fronti: dall'attuazione di **misure di fidelizzazione** adeguate, a iniziative volte ad **accrescere l'attrattività della professione**, alla conciliabilità lavoro-vita privata e al miglioramento del clima di lavoro. Nell'ambito dell'attrattività, è stata costituita una rete di collaborazioni con alcune organizzazioni sanitarie presenti sul territorio, ciò ha permesso di agire a livello cantonale con iniziative volte a promuovere le professioni dell'area infermieristica. Sempre a questo scopo, internamente, in sinergia con il Servizio Comunicazione è stata impostata la **campagna per la valorizzazione della professione infermieristica** tramite la realizzazione di filmati nei reparti delle nostre strutture e la raccolta di contenuti che saranno oggetto di pubblicazione sui canali social nel 2024. Come ulteriore attività, si è continuato a lavorare allo sviluppo del progetto **“rafforzare la conduzione e le**



competenze dei quadri infermieristici”

con azioni diversificate attuate nel rispetto dei tempi definiti. A questo scopo, in collaborazione con il board dei responsabili infermieristici, si è svolto il secondo incontro annuale di tutto il personale che svolge funzioni quadro nel servizio infermieristico. È stata anche un'occasione per **favorire l'interazione e la crescita fra colleghi e per facilitare le collaborazioni**, ma che si è rivelata fondamentale per un coinvolgimento attivo nella **definizione e sviluppo delle strategie** dell'Area.

È proseguito anche nel 2023 l'impegno nello **sviluppo e crescita delle competenze dei collaboratori**, in particolar modo su percorsi professionali specialistici in alcuni ambiti sensibili, con la realizzazione di formazioni interne specifiche erogate da un team interprofessionale con il supporto di infermieri esperti clinici e specialisti clinici.

È continuata l'**elaborazione del modello di calcolo del contingente infermieristico** che vuole ottimizzare la distribuzione delle risorse considerando più parametri, quali l'indice di complessità e i dati delle prestazioni erogate, inserite nel sistema di rilevamento. Quest'ultimo è stato migliorato sensibilmente tramite la creazione di uno strumento che permette un monitoraggio costante della qualità dei dati inseriti e il benchmarking interno tra i reparti di cura. Più in generale, si è lavorato al **miglioramento della cartella infermieristica**, in collaborazione con infermieri esperti clinici e infermieri analisti dati locali, con un importante impegno nell'aggiornamento del catalogo degli interventi infermieristici.

La **rete di collaborazioni nazionale** è assicurata con la rappresentanza EOC nei diversi Comitati delle più importanti Associazioni professionali Svizzere nel settore infermieristico (Swiss Nurse Leader, ASI-SBK, IG SwissAPN).

In ambito prettamente clinico si sta lavorando sulla definizione di un **nuovo modello professionale infermieristico**, denominato “Professional Practice Model (PPM)”, in cui gli infermieri possano riconoscersi. Partendo dai dati

raccolti grazie al prezioso contributo dei collaboratori sono emerse l'importanza e la necessità di andare a disegnare un nuovo modello di cura infermieristico, che risponda alle esigenze attuali. **La figura dell'APN (Advanced Practice Nurse) si sta consolidando in differenti ambiti**, in collaborazione con il Centro di Competenza di Ricerca Infermieristica EOC.

È stato attivato il **progetto WCCAT (Workplace Culture Critical Analysis Tool)**, un modello di osservazione della pratica clinica che implica il coinvolgimento diretto degli infermieri nella definizione di cambiamenti mirati al miglioramento della pratica quotidiana.

Le **attività di supervisione clinica** sono garantite attraverso la stretta collaborazione con gli Esperti clinici delle diverse sedi e con la Commissione di Coordinamento Clinico Infermieristico EOC. Nel corso dell'anno queste attività si sono orientate su diversi aspetti, in particolare sul concetto e la gestione del delirium, sulle cadute in ambito ospedaliero, sulla revisione multidisciplinare di numerosi protocolli di assistenza e di cura.



Obiettivo formazione e ricerca

L'Area Formazione medica e Ricerca della Direzione Generale EOC pone al centro delle sue attività la formazione medica e la ricerca quali basi dello sviluppo e dell'innovazione in medicina per migliorare la cura dei pazienti.

Formazione e ricerca sono due pilastri fondamentali su cui poggiano la Visione e la Missione EOC e anche per il 2023 si è confermata la volontà di mantenere su di essi un elevato livello di attenzione e impegno.

48

Un traguardo estremamente importante raggiunto da EOC in questo ambito nel 2023 ha riguardato il riconoscimento ufficiale a livello svizzero da parte della Conferenza delle Scuole Universitarie Svizzere (CSSU) e della Conferenza Svizzera delle Direttrici e dei Direttori Cantionali della Sanità (CDS) della denominazione di EOC quale **Ospedale di formazione universitaria**.

Solo 4 ospedali in Svizzera possono fregiarsi di questo titolo: oltre a EOC, gli ospedali di Lucerna, Friburgo e San Gallo. Si è trattato di un riconoscimento importante e non scontato che ha confermato il buon lavoro svolto in stretta collaborazione con l'USI a favore della Facoltà di Scienze Biomediche. Ciò ha posto le basi adeguate e appropriate per approfondire ora il discorso e il percorso verso l'Ospedale universitario.

Anche nel 2023, come negli ultimi anni, si è confermata l'**intensa attività di ricerca clinica e traslazionale svolta in EOC, con oltre 700 pubblicazioni su riviste scientifiche e 370 studi attivi, di cui 129 attivati durante l'anno in oggetto**.

Tali cifre non sorprendono, considerato anche l'elevato numero di ricercatori con titolo accademico attivi in EOC (circa 100, prevalentemente medici).

La Clinical Trial Unit EOC (CTU-EOC), membro a pieno titolo della Swiss Clinical Trial Organization (SCTO) che raggruppa i principali ospedali svizzeri attivi nella ricerca clinica, ha continuato a sostenere efficacemente l'attività di ricerca clinica delle 10 Local Research Units dei Dipartimenti e Istituti EOC e degli studenti USI, tramite un supporto amministrativo, statistico, metodologico e formativo, allo scopo di garantire i più elevati standard qualitativi della ricerca svolta sull'essere umano. **Nel corso del 2023 sono stati gestiti 133 progetti di cui 56 iniziati durante l'anno**. Molti di questi erano relativi all'elaborazione di dati e hanno contribuito al miglioramento delle conoscenze in ambito medico-scientifico. Sono stati svolti **10 corsi specifici sulla ricerca con 104 partecipanti**.

È continuata anche la buona collaborazione con la SCTO, nella quale la CTU-EOC svolge un ruolo importante con contributi regolari a livello del Board of CTU Directors, Steering Board e piattaforme specialistiche, per le quali **la CTU-EOC è responsabile del coordinamento della piattaforma di competenza sulla sicurezza negli studi clinici (Safety Platform)**.



Nel 2023 la CTU-EOC è stata oggetto di un'ispezione ufficiale da parte di Swissmedic che ha attestato la validità e l'elevato livello qualitativo delle attività svolte dall'Unità.

Ricerca traslazionale e di laboratorio

Per quanto concerne la **ricerca traslazionale e di laboratorio**, i diversi gruppi attivi in EOC hanno **proseguito efficacemente le proprie attività di ricerca accanto ai laboratori dell'Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB) e dell'Istituto Oncologico di Ricerca (IOR) presso il nuovo campus di Bios+**, attivando e sfruttando appieno le potenzialità e sinergie derivanti dalla prossimità. In questo terreno fertile per le collaborazioni scientifiche di alto livello sono stati portati a termine con successo diversi progetti ed altri hanno preso avvio, grazie a svariati finanziamenti

competitivi che i nostri ricercatori sono stati in grado di ottenere. Le informazioni dettagliate sulle attività di ricerca dei Laboratori di Ricerca Traslazionale dell'Ente Ospedaliero Cantonale sono disponibili sul sito <https://lrteoc.ch>.

È proseguito pure efficacemente il supporto ai ricercatori per il **finanziamento della ricerca tramite le attività di grant management**, come anche l'**attività di fundraising in stretta collaborazione con l'USI** per permettere il finanziamento di progetti di ricerca selezionati sulla base di criteri di potenziale e valore scientifico. Si riscontra inoltre un costante **incremento dell'utilizzo delle risorse della biblioteca biomedica EOC** ai fini della ricerca e della formazione. È proseguita bene anche l'**attività di raccolta dei consensi generali per la partecipazione alla ricerca da parte dei pazienti**. La Commissione sulla proprietà intellettuale ha sostenuto alcuni



ricercatori su **domande di brevetto** dopo aver ufficialmente rivisto e aggiornato la corrispondente direttiva.

Ricerca infermieristica

La ricerca infermieristica è in continua crescita, grazie alla presenza di infermieri dedicati a questa attività nella maggior parte delle sedi EOC e alla creazione e sviluppo di formazioni interne per l'apprendimento delle metodologie di ricerca e dell'EBP.

Rimane molto attiva la partecipazione degli infermieri della nostra organizzazione alla Giornata dell'Innovazione e della Ricerca in Medicina Umana, lo scorso settembre uno dei due progetti infermieristici presentati in plenaria è stato premiato come migliore presentazione orale infermieristica.

Un importante riconoscimento ai lavori di ricerca infermieristica EOC è stato ottenuto nel luglio 2023 con tre abstract di ricerche sviluppate dai membri della commissione Coordinamento della Ricerca Infermieristica (CooRI) presentati a Montreal (Canada) durante il 29° Congresso dell'International Council of Nurses (ICN), uno dei più rilevanti appuntamenti per la professione infermieristica a livello mondiale.

Nel 2023 è diventata operativa la **collaborazione tra il Centro di Competenza per la Ricerca Infermieristica dell'EOC e il Centro di Competenza per le Pratiche e le Politiche Sanitarie della SUPSI**, con la costituzione dello Steering Committee che si propone di sviluppare progetti di ricerca congiunti. Questa collaborazione tra ambito clinico e accademico sarà strategica per lo sviluppo della ricerca infermieristica, non solo all'EOC ma in un contesto più ampio.

Formazione pre-graduata

Per quanto concerne la **formazione pre-graduata**, e nello specifico il Master in medicina umana dell'USI sviluppato ed erogato in stretta collaborazione con EOC, a settembre 2023 **la totalità del primo gruppo di studenti (47) ha superato gli esami federali di medicina, classificandosi fra i migliori studenti a livello svizzero sia nell'esame scritto che nell'orale**. Questo importante traguardo è stato possibile anche grazie all'assunzione da parte dell'EOC di

oltre il 90% delle ore di insegnamento al letto del paziente in un curriculum di studio innovativo che prevede quasi la metà delle attività in clinica.

La motivazione dei tutor clinici è rimasta elevata, con molta soddisfazione da parte degli studenti. È proseguita inoltre la formazione sul ragionamento clinico dedicata ai candidati medici in ORBV e ODL.

Formazione post-graduata

Per quanto riguarda la **formazione post-graduata**, si è concretizzato il progetto strategico EOC di coordinamento della formazione medica post-graduata, che ha quale obiettivo il sostegno da parte del Servizio formazione medica dell'AFRi ai responsabili dei Centri di perfezionamento professionale EOC nell'impegnativo **passaggio dai curricula attuali di specialità ai curricula specialistici basati sulle competenze**. L'Istituto Cardiocentro Ticino (ICCT) ha svolto in questo processo un ruolo pionieristico a livello svizzero e ha ad oggi già implementato efficacemente il curriculum formativo in cardiologia basato sulle competenze.

Nel 2023 l'attività principale si è concentrata sulla **mappatura dei 52 Centri di perfezionamento professionale EOC per 30 specialità mediche**. Partendo da questa istantanea sarà prossimamente possibile implementare interventi mirati di sostegno per i Centri EOC ancora in via di certificazione, con l'obiettivo di ulteriormente accrescere e garantire l'elevato livello della formazione medica post-graduata in EOC.

Nel 2023 sono stati valutati da parte delle società specialistiche svizzere su mandato dell'Istituto Svizzero per la Formazione Medica 11 Centri di perfezionamento professionale EOC, rinnovando in tutti i casi con successo la certificazione (pneumologia ORBV, radiologia IIMSI, chirurgia toracica ORBV, ortopedia e traumatologia ORL, medicina interna ODL stazionaria ed ambulatoriale, radio-oncologia IOSI, chirurgia ODL e chirurgia pediatrica IPSI). Si tratta di un grande valore per **il Canton Ticino, che senza l'apporto di EOC non potrebbe contare su una formazione e specializzazione medica**.



52

Nel 2023 sono stati ben 430 i medici assistenti in formazione presso le nostre strutture.

Formazione professionale

EOC ha da sempre fatto proprio il ruolo istituzionale di azienda formatrice ed è a tutti gli effetti un **punto di riferimento per i diversi partner scolastici sul territorio** nel garantire ai giovani ticinesi (ma talvolta anche ai meno giovani) una variegatissima gamma di possibilità di apprendere un mestiere all'interno di una realtà aziendale e organizzativa di prim'ordine. Una responsabilità assunta nella piena convinzione che è proprio laddove si formano nella pratica, con costanza e metodo, i professionisti del futuro che si creano più facilmente le condizioni per migliorare costantemente

le pratiche professionali quotidiane e di conseguenza la qualità delle prestazioni che vengono erogate al paziente. Pure radicata è la consapevolezza che è solo attraverso un costante impegno formativo di tutta l'organizzazione EOC che si possono gettare le basi per **assicurare la necessaria e preziosa continuità qualitativa e quantitativa di professionisti indigeni**, le "nuove leve", da impiegare nelle strutture sanitarie del Cantone.

Per quel che riguarda gli apprendistati del "duale", **EOC ha formato 85 giovani** (di cui 38 neo assunti) in **13 tipologie diverse di professioni**. **17 gli apprendisti che quest'anno hanno terminato il proprio tirocinio con successo**, pronti per entrare nel mondo del lavoro dopo un'intensa e impegnativa preparazione svolta all'interno dei nostri ambienti lavorativi, a stretto

Ricerca e formazione

| | |
|---|--------|
| Professori e PD | 103 |
| Pubblicazioni | >700 |
| Studi clinici attivi | 370 |
| Progetti gestiti dalla CTU-EOC | 133 |
| Giorni di formazione continua * | 13'761 |
| Allievi di scuole sanitarie in formazione | 795 |
| Area infermieristica ** | 678 |
| Ostetriche | 3 |
| Fisioterapisti SUPSI | 36 |
| Ergoterapisti SUPSI | 11 |
| Tecnici di radiologia medica | 38 |
| Tecnici in analisi biomedica | 29 |
| Apprendisti in formazione | 85 |
| Tirocini diversi offerti | 13 |
| Medici assistenti in formazione *** | 430 |

* non comprende corpo medico

** di cui 464 allievi infermieri

*** in teste, nell'arco del 2023

contatto con tutti quei formatori che, con pazienza e dedizione, hanno saputo sostenerli quotidianamente nel loro percorso di apprendimento del proprio mestiere. A questo si aggiungono le **diverse centinaia di allievi e studenti in ambito sanitario, 795 nel 2023**, che ogni anno effettuano i propri stage pratici nei nostri ospedali e istituti, alternando i periodi di studio scolastico a lunghi momenti di sviluppo delle proprie competenze direttamente su quello che un giorno potrebbe diventare il loro luogo di lavoro.

Formazione continua

L'impegno e la cura per il costante aggiornamento professionale delle collaboratrici e dei collaboratori risponde a **un bisogno fondamentale dell'azienda**, ovvero quello di disporre di personale

competente e capace di svolgere correttamente le proprie mansioni nonché d'integrare le nuove conoscenze nella propria quotidianità lavorativa, in favore di una sempre migliore qualità delle cure per i nostri pazienti. D'altro canto, attraverso la formazione, i **collaboratori possono migliorare le proprie competenze**, rimanere con questo competitivi sul mercato del lavoro e aspirare a percorsi di carriera, interni o esterni a EOC.

Durante il 2023 si è finalmente assistito a una piena ripresa delle attività di formazione esterna e interna, sia per quel che attiene all'ambito tecnico-disciplinare, sia per quanto riguarda lo sviluppo delle cosiddette "soft skills". Il totale dei **giorni di formazione continua ha raggiunto il numero di 13'761**, in crescita rispetto al 2022 e oramai attestato sui valori pre-pandemia.

Ruolo e importanza della Commissione di Etica Clinica EOC

“Ogni struttura fa capo a un supporto di etica clinica secondo quanto stabilito dalla specifica direttiva del Medico cantonale, onde garantire il rispetto dell'autodeterminazione del paziente, delle sue direttive anticipate e delle decisioni del suo rappresentante terapeutico.

Il supporto di etica clinica ha inoltre lo scopo di garantire la difesa dei diritti dei curanti, in particolare della loro autonomia e dignità professionale.

La direzione garantisce il funzionamento di tale supporto e la formazione adeguata del personale attivo in questo ambito”.

La citazione tra virgolette riportata qui sopra è l'articolo 12 del **Regolamento sulla qualità e la sicurezza delle strutture ospedaliere**, emanato dal Consiglio di Stato nel gennaio 2023. Dando prova di lungimiranza, l'Ente Ospedaliero Cantonale, per volontà della Direzione Generale e del Consiglio di Amministrazione, ha istituito già più di 20 anni fa (nel 2003 per la precisione) una sua struttura di supporto etico: la **Commissione di Etica Clinica (COMEC)**. La struttura e le modalità di funzionamento della COMEC sono poi state riviste nel 2014, dopo la pubblicazione delle raccomandazioni da parte dell'Accademia Svizzera delle Scienze Mediche relative al tema “Strutture di supporto etico”, con l'obiettivo principale di rispondere alle esigenze inserite in questo importante documento.

Come specificato nel suo regolamento, tra gli scopi della COMEC figurano i seguenti compiti:

- **Elaborare pareri** volti a favorire la soluzione di ordine etico su esplicita richiesta riferite a specifiche situazioni cliniche;
- **Elaborare pareri e proposte di soluzioni** di ordine etico – autonomamente o su

richiesta specifica – in merito a tematiche che assumono rilevanza etica o morale a livello istituzionale;

- **Supportare e assistere** le équipes curanti che ne fanno richiesta nel processo di presa di decisione in ambito etico;
- **Suggerire** autonomamente o su richiesta della Direzione generale o di singoli Servizi/Istituti dell'EOC, **pareri o raccomandazioni generali**, di ordine etico, concernenti la gestione di situazioni che possono verificarsi nella pratica clinica ospedaliera;
- **Assicurare la formazione continua** in etica clinica del personale ospedaliero.

La composizione della COMEC, definita anch'essa nel regolamento, tiene conto delle diverse sensibilità professionali e la commissione si avvale anche delle competenze di esperti esterni nei settori dell'etica clinica, del diritto e della psichiatria.

Il ruolo della COMEC è stato definito anche all'interno del “Codice Deontologico e di Comportamento” adottato da EOC nel 2022 e da quella data la Commissione è stata inserita all'interno del neocostituito “Gruppo Legal & Compliance” insieme al Servizio Giuridico, il Servizio Protezione

Dati e Privacy e il Servizio Gestione Rischi, riproducendo così un'organizzazione simile a quella già attiva in altri nosocomi svizzeri. I membri della COMEC hanno partecipato attivamente, e continuano a farlo, nella diffusione dei messaggi e dei contenuti del Codice.

Nel 2023 il parere della Commissione è stato sollecitato 8 volte per delle singole situazioni cliniche e la consulenza è stata richiesta per l'elaborazione di due linee-guida interne.

Nel corso dell'anno è stata anche organizzata una **riunione congiunta con la Commissione di Etica Clinica dell'Ospedale Universitario di Zurigo** durante la quale è stato possibile scambiare utili esperienze.

Per quanto riguarda la formazione, **i membri della COMEC hanno potuto dispensare internamente a EOC più di 50 ore di insegnamento destinate a medici e infermieri delle varie sedi ospedaliere e istituti.** Inoltre si è tenuta la prima edizione del "Corso di introduzione all'etica clinica" riconosciuto dalla SSOM e dall'ISFM e della durata di un'intera giornata.

I membri COMEC sono intervenuti anche attivamente nelle seguenti **formazioni esterne:**

- CAS "La Comunicazione come strumento di cure" organizzato dall'USI di Lugano e la Fondazione Sasso Corbaro;
- Certificato di Studi Avanzati "Diritto Sanitario" organizzato dalla SUPSI;
- Accademia di Bioetica della Fondazione Sasso Corbaro.

Anche quest'anno la COMEC si è fatta promotrice del **workshop "Parto in missione umanitaria"** organizzato in collaborazione con l'Associazione CUAMM Medici per l'Africa.

La partecipazione attiva di due membri della Commissione è stata sollecitata anche dagli organizzatori del simposio annuale del Centro Trasfusionale della Svizzera Italiana.

Diverse le sollecitazioni giunte anche dai media per dei pareri su temi di attualità relativi all'etica clinica, a riprova del fatto che il dibattito etico non si limita più al solo ambito ospedaliero e professionale. In particolare segnaliamo la partecipazione alla trasmissione-dibattito della RSI sul tema dell'assistenza al suicidio.

Nel mese di novembre a Bellinzona si è tenuto **un simposio aperto al pubblico dal titolo "Cinque valori per un ideale"** dove, di fronte a un pubblico numeroso e interessato, cinque personalità della vita pubblica cantonale hanno espresso la loro visione sui cinque valori fondanti di EOC.

Infine, è proseguita anche nel 2023 la **collaborazione attiva con la Fondazione Sasso Corbaro,** in particolare per quanto attiene alla pubblicazione della Rivista per le Medical Humanities che dal 2022 ha assunto un doppio formato con la versione online *Sentieri nelle Medical Humanities* e la versione stampata *Quaderni delle Medical Humanities* che quest'anno ha visto la pubblicazione di due numeri: il primo dedicato al tema della Voce, il secondo a quello del Segreto.

Attività stazionaria acuta

| | 2023 | 2022 |
|---|----------------|----------------|
| Giornate di cura (Swiss DRG) | | |
| Totale giornate di cura (Swiss DRG) | 255'821 | 257'180 |
| Assicurazione di base | 207'031 | 208'857 |
| Assicurazione semiprivata | 23'840 | 23'638 |
| Assicurazione privata | 24'950 | 24'685 |
| Pazienti ¹ | | |
| Totale pazienti | 41'424 | 40'713 |
| Domiciliati nel Canton Ticino | 38'164 | 37'441 |
| Domiciliati in altri cantoni | 1'870 | 1'940 |
| Domiciliati all'estero | 1'390 | 1'332 |
| Nascite | 1'549 | 1'467 |
| Pazienti ricoverati nel reparto di medicina intensiva ² | 4'613 | 4'595 |
| Degenza media in giorni | 6.18 | 6.32 |
| Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale | 852 | 852 |
| Casemix - index ³ | 1.17760 | 1.20252 |
| Casi fatturati | 40'153 | 39'527 |
| Caseload | 47'284 | 47'532 |

56

¹ Compresi i neonati; i pazienti rientrati nei 18 giorni di dimissione non sono stati raggruppati

² Pazienti che hanno trascorso almeno una giornata di cura in medicina intensiva

³ Nel 2022 calcolato applicando i parametri SwissDRG (cost-weight) versione 11.0, nel 2023 SwissDRG versione 12.00

Attività stazionaria sub-acuta

| | 2023 | 2022 |
|---|--------|--------|
| Giornate di cura | | |
| Totale giornate di cura | 22'124 | 16'582 |
| Pazienti | | |
| Totale pazienti | 980 | 723 |
| Degenza media in giorni | 22.58 | 22.93 |
| Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale | 75 | 45 |

Attività stazionaria riabilitazione

| | 2023 | 2022 |
|--|---------------|---------------|
| Giornate di cura | | |
| Totale giornate di cura | 42'466 | 37'585 |
| Assicurazione di base | 32'138 | 27'757 |
| Assicurazione semiprivata | 4'921 | 5'058 |
| Assicurazione privata | 5'407 | 4'770 |
| Pazienti | | |
| Totale pazienti | 2'014 | 1'808 |
| Domiciliati nel Canton Ticino | 1'904 | 1'696 |
| Domiciliati in altri cantoni | 58 | 66 |
| Domiciliati all'estero | 52 | 46 |
| Degenza media in giorni | 21.09 | 20.79 |
| Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale | 120 | 120 |
| Daylymix - index | 0.9425 | |
| Giornate fatturate | 36'793 | |
| Dayload | 34'677 | |

Attività di laboratorio

| | 2023 | 2022 |
|---|-------------------|-------------------|
| Analisi e richieste | | |
| Richieste di analisi | 897'770 | 1'030'880 |
| Totale analisi effettuate | 14'911'086 | 15'040'485 |
| Media analisi per richiesta | 16.6 | 14.6 |
| Le 5 analisi più richieste nel 2023 e nel 2022 | | |
| Creatinina | 203'283 | 199'196 |
| Sodio | 179'781 | 179'974 |
| Potassio | 179'252 | 177'484 |
| Proteina c-reattiva (CRP) | 138'412 | 141'334 |
| Emogramma V | 133'001 | 129'336 |
| Attività in punti | | |
| Totale attività in punti | 44'472'228 | 52'309'726 |
| A favore di pazienti degenti | 19'609'037 | 22'023'300 |
| A favore di pazienti ambulatoriali | 24'863'191 | 30'286'426 |

Personale

| | 2023 | 2022 |
|--|----------------|----------------|
| Totale ¹ | 5'195.6 | 5'054.7 |
| Medici | 953.7 | 911.3 |
| Personale curante e medico-tecnico | 2'724.6 | 2'666.2 |
| Personale amministrativo e segretariati medici | 857.0 | 833.3 |
| Personale dei Servizi domestici | 563.4 | 548.2 |
| Artigiani e tecnici | 96.9 | 95.7 |

¹ Senza personale in formazione

Trasparenza sulle remunerazioni

| | 2023 |
|------------------------|------------------|
| | CHF |
| Stipendi fissi | 4'179'857 |
| Parte variabile | 279'950 |
| Prestazioni accessorie | 0 |
| Totale | 4'459'807 |

Aggiungiamo al rapporto annuale un elemento di trasparenza, così come da impegno verso il Parlamento, che indica il volume complessivo delle retribuzioni accordate nel 2023 alla Direzione Generale e alle Direzioni locali.



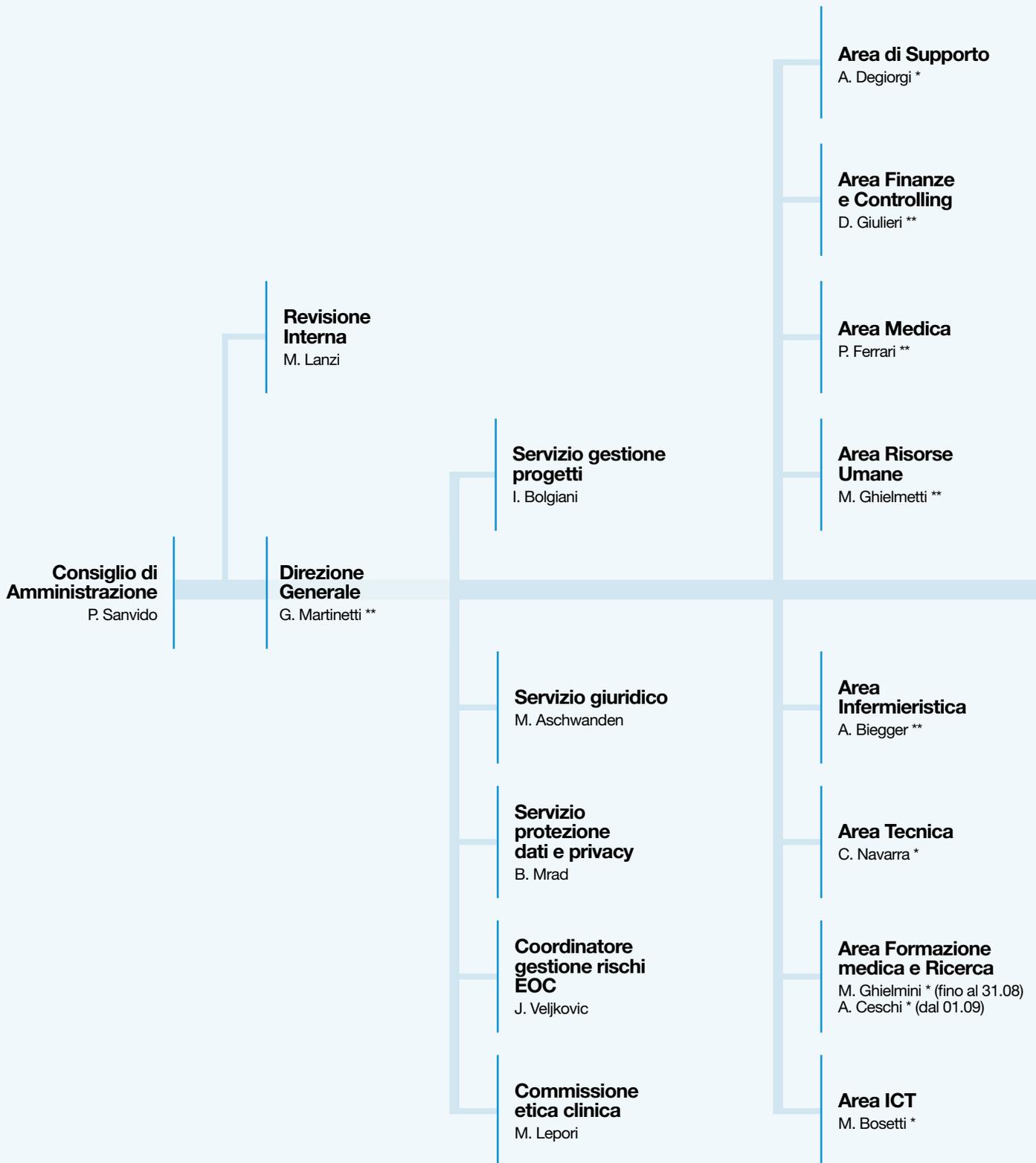
**Definizione e controllo
degli obiettivi
e della strategia**

Governance



Organigramma

64



*Membri di Direzione Generale

**Membri di Direzione Generale e del Gruppo di Direzione ristretto

**Consiglio
di Direzione
Aziendale**

**Ospedale
Regionale
di Lugano**

E. Dati *
P. Merlani
M. Pons
G. Pezzoli

**Ospedale
Regionale
di Bellinzona
e Valli**

A. Bressan *
A. Saporito
S. Cavatorti

**Ospedale
Regionale
di Mendrisio**

P. Lurà *
K. Galetti
R. Bernasconi

**Ospedale
Regionale
di Locarno**

L. Merlini *
M. Llamas
S. Gonçalves

**Clinica
di Riabilitazione
EOC**

N. Mathis *
N. Schiavone
N. Penco

**Istituto
Cardiocentro
Ticino**

M. Manserra *
T. Cassina
S. Bernasconi

**Istituto di Imaging
della Svizzera Italiana**

L. Merlini
F. Del Grande
E. Rezzonico

**Istituto Oncologico
della Svizzera Italiana**

A. Bressan
S. Gillessen Sommer
D. Sari

**Istituto di Neuroscienze Cliniche
della Svizzera Italiana**

E. Dati
A. Kälin
G. Pezzoli

**Istituto di Scienze
Farmacologiche
della Svizzera Italiana**

E. Dati
A. Ceschi

**Istituto di Medicina
di Laboratorio EOC**

F. Keller *

**Istituto Pediatrico
della Svizzera Italiana**

A. Bressan
G. Simonetti
D. Sari

**Istituto Cantonale
di Patologia EOC**

L. Merlini
L. Mazzucchelli

**Centrale dei Servizi
Industriali EOC**

A. Di Iorio *

In carica da novembre 2023

Paolo Sanvido, Presidente

Andrea Bersani, Vicepresidente

Yvonne Cavalli Willems

Raffaele De Rosa, Consigliere di Stato

Eolo Alberti

Claudio Bassetti

Carlo Croci



Consiglio di Amministrazione



azione

Da sinistra a destra:

Carmine Navarra, Marco Bosetti, Franco Keller,
Nicola Mathis, Pierluigi Lurà, Antonio Di Iorio,
Emanuele Dati, Massimo Manserra,
Alessandro Bressan, Luca Merlini

Sotto:

Adriana Degiorgi, Annette Biegger,
Michele Ghielmini (fino al 31.08.2023),
Glaucio Martinetti, Doris Giulieri,
Monica Ghielmetti Gianazza, Paolo Ferrari



Direzione Generale



Alessandro Ceschi
(dal 1.09.2023)



Gestione dei rischi e sistema di controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione promuove una gestione dei rischi strutturata, integrata nei processi aziendali, orientata al paziente e al collaboratore e volta al miglioramento continuo dell'azienda.

L'obiettivo del processo è quello di riconoscere i rischi principali e definire con i proprietari del rischio le azioni di mitigazione necessarie. Queste modalità permettono di sostenere il processo strategico. Il Consiglio di Amministrazione delega alla Direzione Generale la responsabilità di definire le modalità e di coordinare il processo di gestione del rischio. Il processo è seguito dal Coordinatore dei rischi EOC che regolarmente riporta lo stato della situazione alla Direzione Generale.

Il processo di gestione dei rischi prevede quattro fasi distinte:

- Analisi dei rischi e relativa classificazione;
- Trattamento dei rischi attraverso la definizione di misure di mitigazione;
- Sorveglianza e revisione;
- Comunicazione.

Nel corso del 2023 hanno continuato a essere oggetto di monitoraggio i rischi legati all'attività clinica, così come i rischi aziendali amministrativi. I rischi riconosciuti come prioritari, vale a dire ad alta probabilità e impatto, sono oggetto di analisi approfondita, volta a identificare le azioni di mitigazione più pertinenti, che saranno successivamente messe in atto.

Le sfide nell'ambito della sicurezza informatica e della privacy, e le necessità d'investimento previste nei prossimi anni, hanno portato a definire come **prioritari per il 2023 i rischi legati alla sicurezza informatica, alla protezione dei dati e all'autofinanziamento**. Ad essi si aggiungono **rischi specifici legati all'attività clinica**.

Il sistema di controllo interno EOC, implementato per l'ambito finanziario e contabile, è sottoposto annualmente a revisione interna, volta a valutare l'efficacia e l'efficienza dei controlli chiave implementati in ambito finanziario e contabile. Tali verifiche attestano il rispetto delle normative previste per le società di diritto privato.

Revisione interna

La revisione interna è subordinata al Consiglio di Amministrazione. Lo scopo dell'attività di revisione interna è di determinare se i sistemi di gestione del rischio, di controllo, di conduzione e vigilanza, disegnati e implementati da EOC, sono adeguati e funzionanti in modo tale da assicurare le seguenti finalità:

- L'aderenza alla strategia aziendale è garantita;
- I rischi a tutti i livelli sono identificati e gestiti in modo appropriato;
- Le informazioni finanziarie, gestionali e operative rilevanti sono accurate, affidabili e aggiornate;
- Le attività aziendali e dei collaboratori rispettano regolamenti, direttive e procedure interne, nonché leggi, regolamenti e ordinanze cantonali e federali;
- Le risorse aziendali sono adeguatamente protette e utilizzate secondo criteri di economicità, efficienza e sostenibilità;
- La qualità e il miglioramento continuo sono integrati nei processi di controllo aziendali;
- Le relazioni tra organi EOC e unità organizzative avvengono in modo ottimale.

Nel corso del 2023 la revisione interna è stata sottoposta a una valutazione esterna, la quale ha certificato il più alto livello di conformità agli Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing.



**Determinare
e ridurre l'impatto
delle nostre attività
sull'ambiente**

Relazione ambientale



La sostenibilità ambientale presso EOC

L'Ente Ospedaliero Cantonale ha messo in atto azioni concrete a tutela dell'ambiente in diversi settori e in particolare in quelli energetico, edile, della gestione dei rifiuti e della mobilità. Analisi e calcolo della "carbon footprint" sono la premessa per definire obiettivi concreti di riduzione delle emissioni.

Per una strategia di sostenibilità ambientale

EOC ha espresso apertamente la volontà di orientare la propria crescita e sviluppo considerando con attenzione gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale. Con questo proposito, nel corso del 2023, EOC ha dato mandato a un consulente ticinese esterno specializzato al fine di svolgere l'analisi e il calcolo della propria *carbon footprint*, vale a dire il contributo di EOC in termini di emissione di CO₂ e altri gas serra derivanti dalle proprie attività. Con il proposito di mantenere i più alti standard di sostenibilità ambientale, questo tipo

di inventario rispetta i principi e i requisiti delineati dal Greenhouse Gas Protocol come anche dalla norma internazionale ISO 14064-1 Greenhouse gases, che ne garantiscono trasparenza, accuratezza e coerenza. Tale analisi permetterà di definire degli obiettivi concreti di riduzione delle emissioni, consentendone il monitoraggio regolare al fine di valutare i progressi conseguiti.

Questo approccio analitico sarà fondamentale al fine di implementare una strategia di sostenibilità ambientale efficace che potrà coronare così l'impegno che EOC già dedica alla tutela dell'ambiente attraverso azioni concrete in diversi settori e in particolare in quelli energetico, edile, della gestione dei rifiuti e della mobilità.

Sostenibilità nel settore energetico

È in corso il processo di transizione verso energie rinnovabili locali e più efficienti, processo che ha visto un'accelerazione nel corso degli ultimi anni. La micro-produzione di energia elettrica tramite la tecnologia fotovoltaica – un tema da anni all'attenzione di EOC – è una realtà presso la nuova ala dell'Ospedale Regionale di Mendrisio. Presso l'attuale stabile dell'Ospedale Regionale di Locarno è inoltre prevista l'installazione di un sistema solare fotovoltaico, mentre per le costruzioni in progettazione della nuova ala sud e del nuovo edificio per il personale ODL è pianificata l'installazione di impianti fotovoltaici. Per quanto riguarda le sedi OSG





IVECO
SINO 250
Cambio Automatico

eoc
L'ospedale multistico del Ticino
www.eoc.ch



76

e CSI, è in corso insieme con AET un'analisi tecnica tesa a individuare e ottimizzare le modalità attuative del fotovoltaico. L'utilizzo del teleriscaldamento è invece in uso presso l'Ospedale San Giovanni di Bellinzona, l'Ospedale di Acquarossa, la Clinica di Riabilitazione di Novaggio, la Centrale dei Servizi Industriali a Biasca, mentre l'Ospedale Regionale di Locarno usufruisce di un dispositivo a termopompa.

Sostenibilità nel settore dell'edilizia e dell'efficiamento energetico degli edifici

Si tratta di un aspetto al centro di tutti i progetti infrastrutturali che coinvolgono gli ospedali EOC, sia che si tratti di costruire ex novo, sia che si tratti di rinnovare l'esistente. Come già l'Ospedale Italiano di Lugano, anche la nuova ala dell'Ospedale Regionale

di Mendrisio rispetta lo Standard Minergie, un requisito di costruzione caratterizzato tra l'altro da un fabbisogno energetico molto basso e da una quota parte massimale di energie rinnovabili. Il medesimo Standard Minergie verrà soddisfatto anche dalla nuova ala sud dell'Ospedale Regionale di Locarno e il convitto. Per quanto riguarda il vasto programma del futuro rinnovamento dell'Ospedale Regionale di Lugano, sede Civico, sono previsti importanti interventi di efficientamento energetico della struttura.

Massima attenzione a una corretta gestione dei rifiuti

La gestione dei rifiuti è condotta conformemente alle normative vigenti in tutte le sue fasi: raccolta, separazione, trasporto e smaltimento. EOC promuove il riciclaggio e la riduzione dei rifiuti e per

garantire la protezione dei collaboratori, dei pazienti e dell'ambiente è particolarmente attento all'ottimizzazione del ciclo di raccolta e smaltimento dei rifiuti sanitari, per i quali sono presenti appositi imballaggi ed efficienti sistemi di tracciabilità.

Insieme con USI e con la società Valbenne SA di Giubiasco, EOC ha contribuito alla messa a punto del sistema di tracciamento dei rifiuti ospedalieri E-Waste, nell'ambito di un progetto finanziato da Innosuisse. Questo sistema – una prima in Svizzera – permette di seguire in tempo reale il percorso dei rifiuti clinici, di fornire maggiori garanzie sul loro corretto smaltimento e di ottimizzare, tramite la raccolta di informazioni, il processo di eliminazione e gestione amministrativa.

Impegno per una mobilità sostenibile

EOC è attento alle esigenze di mobilità dei collaboratori e si impegna nel promuovere l'utilizzo dei trasporti pubblici, nell'incoraggiare l'attivazione di stazioni di bikesharing e nell'installazione presso le proprie strutture di colonnine di ricarica per automobili elettriche.

Per tutti i collaboratori EOC partecipa al 35% dei costi dell'abbonamento Arcobaleno aziendale per il percorso casa-lavoro, una riduzione che si somma al 15% concesso dalla Comunità Tariffale Arcobaleno e

consente a tutto il personale di usufruire di un abbonamento annuale scontato del 50%. È stato inoltre confermato il servizio navetta da e per la Stazione FFS di Giubiasco per i collaboratori dell'Ospedale San Giovanni di Bellinzona.

Per quanto riguarda il bikesharing, sono operativi stalli PubliBike presso gli ospedali di Lugano (Civico e Italiano) e al Beata Vergine di Mendrisio, mentre stalli Velospot sono presenti presso il San Giovanni di Bellinzona e l'Ospedale La Carità di Locarno.

Stazioni di ricarica per veicoli elettrici sono attive all'Ospedale Italiano di Lugano, al San Giovanni di Bellinzona, all'Ospedale Regionale di Locarno, alla Centrale dei Servizi Industriali di Biasca e presso la sede della Direzione Generale a Bellinzona.

La volontà di determinare e ridurre il proprio impatto sull'ambiente completa il concetto più ampio di sostenibilità, che comprende al suo interno anche la sfera sociale e quella finanziaria. **Nel corso del 2024 EOC intende promuovere la sostenibilità nel suo insieme** attraverso l'analisi e la definizione dei temi materiali più rilevanti per i nostri stakeholder interni ed esterni e dare così forma a una strategia dedicata che includa tutti gli aspetti ESG (Environmental, Social e Governance).

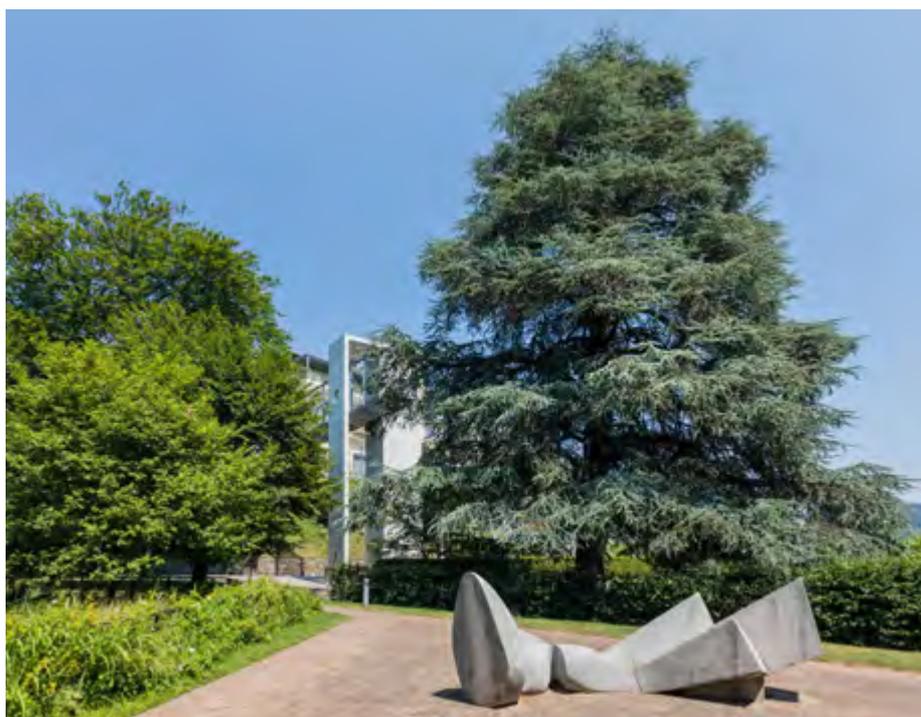


Tabella riassuntiva consumi

2023

| Ospedale | Electricità kWh | Gasolio l | Gas m3 | Cippato m3 | Acqua m3 |
|---|--------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Ospedale Regionale di Lugano, Civico - Istituto Cardiocentro Ticino | 8'958'371 | 506'438 | 253'608 | - | 50'039 |
| Ospedale Regionale di Lugano, Italiano | 2'372'855 | 4'160 | 184'223 | - | 12'809 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, San Giovanni * | 5'634'637 | - | - | - | 64'076 |
| Ospedale Regionale di Mendrisio, Beata Vergine | 3'827'140 | 147'215 | 82'432 | - | 33'323 |
| Ospedale Regionale di Locarno, La Carità | 8'757'223 | - | - | - | 20'348 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, Faido | 661'817 | 140'332 | - | - | 9'345 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, Acquarossa * | 357'328 | - | - | - | 8'875 |
| Clinica di Riabilitazione EOC, Novaggio | 854'262 | 99'579 | - | 780 | 12'416 |
| 78 Centrale dei Servizi Industriali EOC, Biasca * | 2'525'815 | - | 282'887 | - | 56'141 |
| Servizi centrali | 704'430 | - | - | - | - |
| Teleriscaldamento * | 8'652'253 | - | - | - | - |
| | 43'306'131 | 897'724 | 803'150 | 780 | 267'372 |

Obiettivi

EOC si è posta l'obiettivo di monitorare annualmente il consumo energetico di ogni vettore utilizzato e il consumo di acqua potabile.

2022

| Ospedale | Electricità kWh | Gasolio l | Gas m3 | Cippato m3 | Acqua m3 |
|---|--------------------|----------------|------------------|---------------|----------------|
| Ospedale Regionale di Lugano, Civico - Istituto Cardiocentro Ticino | 9'126'818 | 22'055 | 765'050 | - | 58'415 |
| Ospedale Regionale di Lugano, Italiano | 2'568'323 | 213 | 203'505 | - | 12'985 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, San Giovanni * | 5'809'131 | - | - | - | 36'458 |
| Ospedale Regionale di Mendrisio, Beata Vergine | 3'745'664 | - | 230'135 | - | 32'969 |
| Ospedale Regionale di Locarno, La Carità | 8'500'761 | - | - | - | 26'983 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, Faido | 665'569 | 128'673 | - | - | 9'853 |
| Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli, Acquarossa * | 346'832 | - | - | - | 8'979 |
| Clinica di Riabilitazione EOC, Novaggio | 843'469 | 45'150 | - | 1'577 | 11'781 |
| Centrale dei Servizi Industriali EOC, Biasca * | 2'643'289 | - | 175'177 | - | 50'699 |
| Servizi centrali | 753'908 | | | | |
| <i>Teleriscaldamento *</i> | 8'555'014 | | | | |
| | 43'558'778 | 196'091 | 1'373'867 | 1'577 | 249'122 |



**L'impatto di EOC
sul sistema economico
a livello locale,
nazionale
e internazionale**

Valore economico ridistribuito



Valore economico distribuito da EOC sul territorio

82



Prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2023

Il prospetto di generazione e distribuzione del valore economico riporta il dettaglio del valore economico generato dall'EOC nel corso del 2023 e il dettaglio di come questo valore è stato distribuito ai fornitori, al personale, alla pubblica amministrazione, ai finanziatori e all'azienda stessa. Tale prospetto offre una lettura alternativa del conto economico, rappresentando l'impatto dell'EOC sulle condizioni economiche dei suoi principali gruppi di interessi e sul sistema economico a livello locale, nazionale e internazionale. Le informazioni fornite dal prospetto si estendono oltre il campo di azione delle tradizionali informazioni economico-finanziarie. Si focalizzano su come si modifica la condizione del singolo gruppo di interessi in conseguenza delle attività svolte dall'EOC e non, come il conto economico, sul cambiamento delle condizioni economico-finanziarie dell'EOC stesso.

I dati riportati nel prospetto sono stati suddivisi nelle quattro categorie geografiche "Ticino", "Resto della Svizzera", "Unione Europea" e "Extra UE". Con riferimento a tale suddivisione occorre precisare che:

- I fornitori svizzeri aventi la sede fuori Cantone, ma con una presenza in Ticino presso la quale l'EOC si serve (filiale, succursale o rappresentanza), sono stati attribuiti alla categoria "Ticino";
- Il Grigioni Italiano, essendo parte del Cantone Grigioni, è stato incluso nella categoria "Resto della Svizzera".



| | | Totale | Ticino | Ticino | Resto della Svizzera | Unione Europea | Extra UE |
|--|--|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------|
| | | CHF | % | CHF | CHF | CHF | CHF |
| | | | | % | % | % | % |

Conto del valore aggiunto 2023

Valore economico generato

| | | | | | | | |
|--|-------------|----------------|-------------|--------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Ricavi da forniture e prestazioni | 92.4% | 860'189 | 92.3% | 800'795 93.1% | 32'372 3.8% | 24'366 2.8% | 2'656 0.3% |
| Contributi per mandati e prestazioni di interesse generale | 0.9% | 8'304 | 1.0% | 8'304 100% | | | |
| Altri ricavi d'esercizio (a carattere sanitario) | 0.7% | 6'066 | 0.7% | 6'026 99.4% | 18 0.3% | 20 0.3% | 2 |
| Altri ricavi d'esercizio (a carattere non sanitario) | 3.5% | 32'613 | 3.5% | 30'117 92.4% | 826 2.5% | 1'623 5.0% | 47 0.1% |
| Ricavi della gestione fondi | 2.5% | 23'205 | 2.5% | 21'684 93.5% | 506 2.2% | 986 4.2% | 29 0.1% |
| Totale valore economico generato | 100% | 930'377 | 100% | 866'926 93.2% | 33'722 3.6% | 26'995 2.9% | 2'734 0.3% |

Valore economico distribuito

| | | | | | | | |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| Costi del fabbisogno medico (beni) | 57.7% | 151'047 | | 15'688 10.4% | 132'121 87.5% | 2'866 1.9% | 372 0.2% |
| Costi del fabbisogno medico (servizi) | 1.2% | 3'216 | | 2'146 66.8% | 979 30.4% | 91 2.8% | |
| Altri costi d'esercizio (beni) | 9.6% | 25'256 | | 20'288 80.4% | 4'902 19.4% | 62 0.2% | 4 |
| Altri costi d'esercizio (servizi) | 26.7% | 69'913 | | 48'291 69.1% | 19'929 28.5% | 1'309 1.9% | 384 0.5% |
| Costi di gestione dei fondi | 4.8% | 12'588 | | 7'749 61.6% | 4'619 36.7% | 170 1.4% | 50 0.3% |
| Remunerazione dei fornitori | 28.2% | 262'020 | 14.2% | 94'162 36.0% | 162'550 62.0% | 4'498 1.7% | 810 0.3% |
| Remunerazione del personale | 69.4% | 645'389 | 82.3% | 544'775 84.4% | 9'083 1.4% | 91'531 14.2% | |
| Remunerazione della pubblica amministrazione | | 271 | | 271 100% | | | |
| Remunerazione netta del capitale di credito | 0.5% | 5'030 | 0.8% | 5'030 100% | | | |
| Remunerazione dell'azienda | 1.9% | 17'667 | 2.7% | 17'667 100% | | | |
| Totale valore economico distribuito | 100% | 930'377 | 100% | 661'905 71.2% | 171'633 18.4% | 96'029 10.3% | 810 0.1% |

Indicatori rilevanti e analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2023

L'analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2023 ha permesso di mettere in rilievo interessanti considerazioni, alcune delle quali vengono illustrate qui di seguito.



Analisi del valore economico generato nel 2023

Valore economico generato

Il valore economico generato dall'EOC nel corso del 2023 ammonta a **CHF 930 mio.** I ricavi da forniture e prestazioni e i relativi contributi incidono per il 92.4% sul valore economico generato.

La ripartizione geografica dei ricavi, effettuata in base al domicilio dei pazienti, evidenzia chiaramente che il 93.2% dei ricavi è generato da pazienti locali. Un'analisi più dettagliata sull'origine del valore economico mostra che la maggior parte dei ricavi (58.8%) è generata dalle assicurazioni obbligatorie (casce malattia, LAINF), il 31.0% dalla mano pubblica e il restante 10.2% dalle assicurazioni complementari e dai pazienti privati.

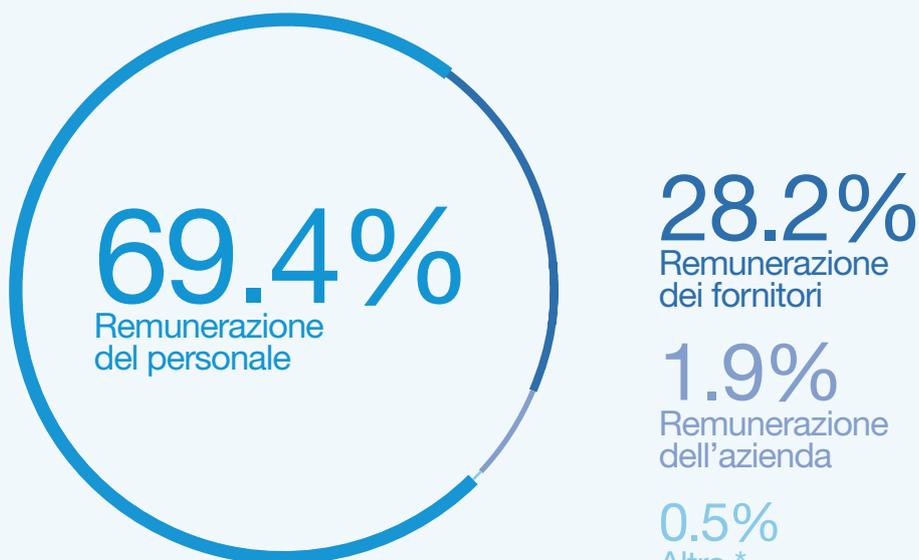
86



Analisi del valore economico distribuito nel 2023

Riparto del valore economico distribuito

Il valore economico di **CHF 930 mio** generato nel corso del 2023 è stato distribuito come mostra il grafico che segue.



* Remunerazione netta del capitale di credito e della pubblica amministrazione

Remunerazione del personale

Il 69.4% del valore economico generato, pari a **CHF 645 mio**, viene distribuito al personale EOC. La suddivisione dei costi del personale nelle quattro aree geografiche, eseguita sulla base del domicilio dei dipendenti, mostra che l'84.4% dei costi è a favore di personale domiciliato in Ticino e che solamente il 14.2% di tali costi è per il personale non residente in Svizzera. Questa percentuale è inferiore alla media cantonale di personale frontaliere.

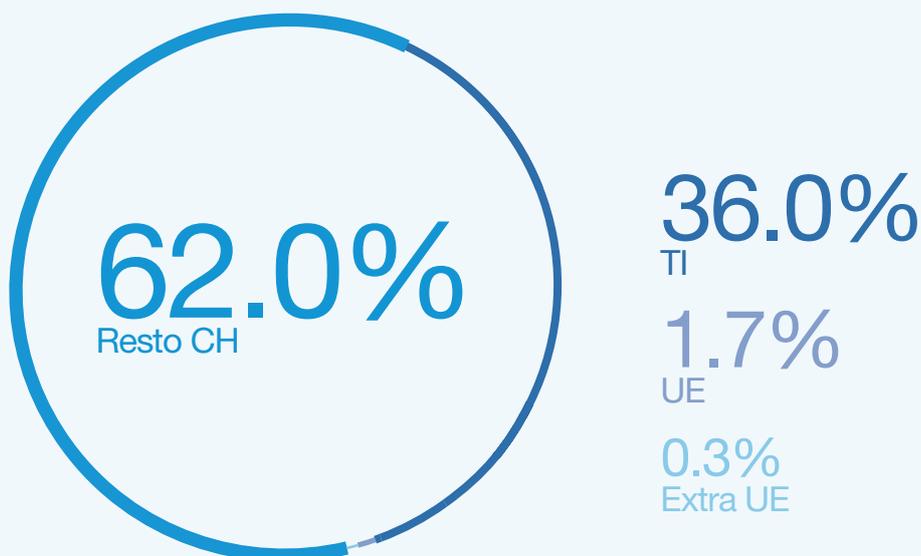


Analisi del valore economico distribuito nel 2023

Remunerazione dei fornitori

La remunerazione dei fornitori è pari al 28.2% del valore economico generato e ammonta a **CHF 262 mio**. Un'analisi sommaria di tali costi per forniture e prestazioni mostra che in Ticino vengono effettuati il 36.0% degli acquisti. Per questo motivo è doveroso suddividere i costi nelle loro quattro componenti principali illustrate qui di seguito, sottoponendoli a un'analisi più approfondita.

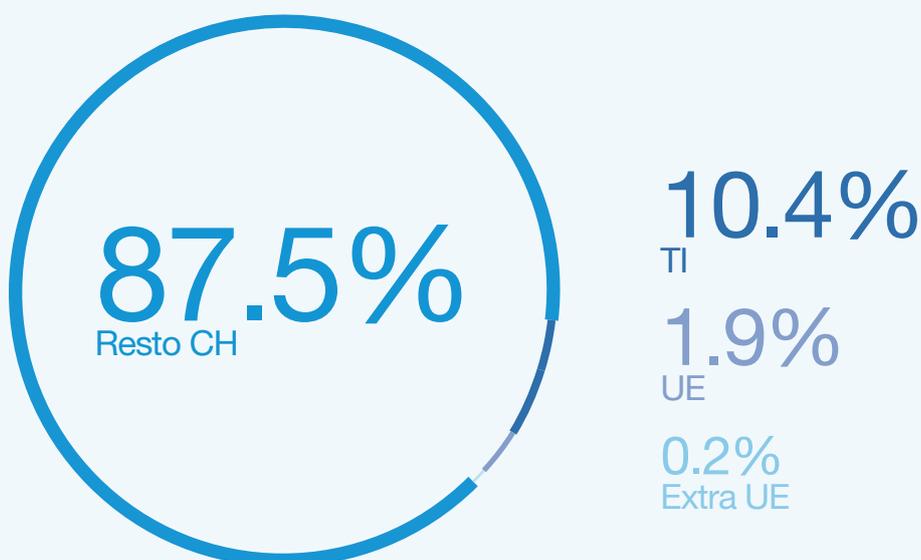
Per quanto concerne la gestione dei fondi, il cui peso relativo è pari soltanto al 4.8%, rimandiamo a quanto riportato nel Conto annuale.



88

Costi del fabbisogno medico (beni)

I costi del fabbisogno medico (beni) sono pari a **CHF 151 mio** e rappresentano la voce più importante all'interno della remunerazione dei fornitori. Essi includono l'acquisto di medicinali, materiale sanitario, strumenti, utensili e tessuti, prodotti chimici, radioattivi, reagenti, agenti diagnostici e altro fabbisogno di materiale medico. La composizione geografica dei fornitori di tali beni mette in evidenza che per tali acquisti l'EOC attualmente si serve per l'87.5% presso ditte svizzere fuori Cantone (in particolare case farmaceutiche e fornitori di materiale sanitario). Tale percentuale risulta importante a seguito dei prezzi elevati dei medicinali e del materiale sanitario acquistati e dal fatto che per la maggior parte di essi non esistono alternative locali.



Costi del fabbisogno medico (servizi)

I costi del fabbisogno medico (servizi) ammontano a **CHF 3.2 mio** e rappresentano i costi per gli onorari e le prestazioni mediche, diagnostiche e terapeutiche. In questa categoria si rileva una quota predominante di servizi acquistati localmente (66.8%).



Altri costi d'esercizio (beni)

Gli altri costi d'esercizio (beni) sono pari a **CHF 25 mio** e includono i costi dei generi alimentari, dell'economia domestica, dell'utilizzazione delle installazioni e i costi relativi all'amministrazione e all'informatica. Pure queste spese vengono effettuate prevalentemente servendosi presso fornitori con sede in Ticino (80.4%).



Analisi del valore economico distribuito nel 2023

Altri costi d'esercizio (servizi)

Gli altri costi d'esercizio (servizi) ammontano a **CHF 70 mio** e sono relativi a manutenzioni e riparazioni, costi dell'energia e dell'acqua, costi per servizi amministrativi e informatici, e altri costi relativi o indipendenti dalla gestione dei pazienti. Anche in questo caso vi è una predominanza della quota ticinese (69.1%).



Remunerazione dell'azienda

La remunerazione dell'azienda di **CHF 17.7 mio** è composta dal risultato d'esercizio di CHF 3.1 mio, dagli ammortamenti di CHF 40.9 mio, dallo scioglimento di CHF 12.8 mio del fondo ammortamento e dal risultato estraneo e straordinario all'esercizio di CHF 13.5 mio.

Remunerazione netta del capitale di credito

Per le proprie transazioni finanziarie di principio l'EOC si appoggia presso partner finanziari presenti sulla piazza svizzera.

Remunerazione della pubblica amministrazione

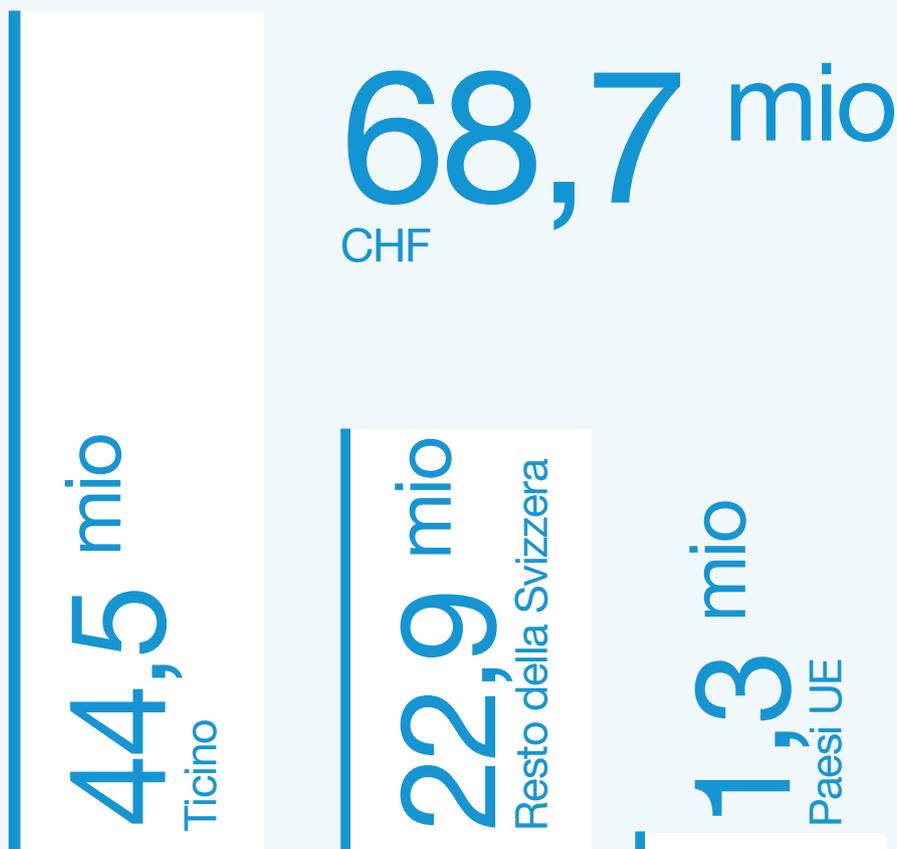
In questa categoria sono incluse le spese per smaltimento rifiuti, depurazione, acqua, tasse e contributi. La percentuale del valore economico distribuito alla pubblica amministrazione risulta di per sé irrilevante; va tuttavia considerato quanto segue:

- la tassazione del personale svizzero e straniero, che nel 2023 ha generato imposte alla fonte per un importo di circa **CHF 18.0 mio**;
- l'imposta sul valore aggiunto (IVA), pari a circa CHF 0.8 mio nel 2023, nonostante circa il 98% delle prestazioni fornite dall'EOC siano escluse dall'IVA;
- l'esenzione fiscale per imposte e tasse cantonali e comunali di cui gode l'EOC sulla base del suo mandato di utilità pubblica, conformemente alla Legge sull'EOC.

Investimenti

Nel corso del 2023 EOC ha effettuato investimenti in immobilizzi materiali per un importo complessivo di CHF 56.8 mio, in particolare relativi alle ristrutturazioni e agli ampliamenti degli immobili e dei servizi ospedalieri, come pure investimenti in macchinari e attrezzature mediche. Sono inoltre stati eseguiti investimenti di CHF 11.9 mio per l'aggiornamento e l'acquisto delle applicazioni informatiche. Gli investimenti sono stati eseguiti per il 65% servendosi presso fornitori ticinesi, mentre il residuo è prevalentemente da attribuire a fornitori svizzeri di attrezzature tecno-mediche.

92



Considerazioni finali

Si riportano in maniera schematica i flussi finanziari fatti registrare nel corso del 2023 per regione geografica e come il valore generato di **CHF 930 mio** è stato successivamente distribuito.

930 mio
Valore economico generato

71 cts
Rimessi nell'economia ticinese per ogni franco ricavato

Ticino (+ CHF 205 mio)

Il flusso finanziario concernente il Ticino evidenzia CHF 867 mio di valore generato, essenzialmente dai pazienti ticinesi, a fronte di un valore distribuito di CHF 662 mio, che rappresenta ben il 71.2% del valore economico generato globalmente. Il valore distribuito in Ticino è destinato principalmente al personale impiegato e domiciliato in Ticino (82.3%) e ai fornitori locali (14.2%) per alimentari, artigiani, manutenzione, mobilio, energia, acqua e servizi informatici. A questi flussi finanziari va inoltre aggiunto l'importante impatto sui fornitori del nostro Cantone di tutti gli investimenti che annualmente EOC esegue, come illustrato precedentemente.

Resto della Svizzera (- CHF 138 mio)

A fronte di ricavi di CHF 34 mio, essenzialmente da attribuire ai turisti curati presso le strutture dell'EOC, si rilevano costi pari a CHF 172 mio, quasi esclusivamente a seguito di acquisti di medicinali e materiale sanitario.

Unione Europea (- CHF 69 mio)

Le transazioni con l'UE mostrano analogamente ricavi per CHF 27 mio fatturati ai turisti, a fronte di costi pari a CHF 96 mio, quasi esclusivamente versati a personale frontaliere.

Extra UE (+ CHF 3 mio)

A fronte di ricavi per un importo di CHF 3 mio, si rileva unicamente una distribuzione non significativa di valore economico relativa ai fornitori.

Nel 2023 EOC è riuscito a distribuire nel Canton Ticino il 71% circa del valore economico generato, ciò significa che, per ciascun franco di valore economico generato, 71 centesimi sono stati nuovamente iniettati nell'economia del nostro Cantone.

Le forniture provenienti dal resto della Svizzera assorbono il 17.5% del valore generato e i salari versati al personale non residente in Ticino il 10.8%. D'altra parte, dai pazienti stranieri e da quelli svizzeri non residenti nel nostro Cantone provengono il 7% dei nostri ricavi.

Impressum

© 2024 Ente Ospedaliero Cantonale

Progetto editoriale, redazione e impaginazione

Servizio di Comunicazione EOC

Matteo Tessarollo, Responsabile Servizio Comunicazione

Claudia Lattanzi, Thibault Ghielmetti e Luciano Gilardoni

Foto

Archivio EOC

Alain Intraina

Studio PAGI

