Rapporto Annuale 24

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 multidisciplinarità 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.

Principali sigle e abbreviazioni

AFRi	Area Formazione medica e Ricerca
ANQ	Associazione Nazionale per la Qualità
APN	Advanced Practice Nurse (Infermiere esperto clinico)
CCPS	Clinica di Cure Palliative e di Supporto
COS	Centro Oncologico Specialistico
CPS	Centro di Primo Soccorso
CREOC	Clinica di Riabilitazione EOC
CTU-EOC	Clinical Trial Unit EOC
DACEOC	Dipartimento Area Critica EOC
DRG	Raggruppamento omogeneo di diagnosi
EBMN	European Board of Nuclear Medicine
EFAS	Finanziamento uniforme delle prestazioni ambulatoriali e stazionarie
EOFORM	Servizio Formazione EOC
EOLAB	Istituto di Medicina di Laboratorio EOC
EOSMI	Servizio Malattie Infettive EOC
ESSR	Società Europea di Radiologia Muscoloscheletrica
FCTSA	Federazione Cantonale Ticinese Servizi Ambulanze
ICCT	Istituto Cardiocentro Ticino
ICN	International Council of Nurses (Consiglio Internazionale degli Infermieri)
ICP	Istituto Cantonale di Patologia
ICT	Area Informatica e Tecnologia della Comunicazione
IIMSI	Istituto di Imaging della Svizzera Italiana
INSI	Istituto di Neuroscienze Cliniche della Svizzera Italiana
IOSI	Istituto Oncologico della Svizzera Italiana
IPSI	Istituto Pediatrico della Svizzera Italiana
ISFM (SIWF)	Istituto Svizzero di Formazione Medica
ISFSI	Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana
KOSEK	Coordinamento nazionale delle malattie rare
OBV	Ospedale Beata Vergine di Mendrisio
OCL	Ospedale Civico di Lugano
ODL	Ospedale di Locarno
OIL	Ospedale Italiano di Lugano
OMCT	Ordine dei Medici del Cantone Ticino
ORBV	Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli
ORL	Ospedale Regionale di Lugano
OSC	Organizzazione Sociopsichiatrica Cantonale
OSG	Ospedale San Giovanni di Bellinzona
PS	Pronto Soccorso
PCC-ISFSI	Servizio Produzione Centralizzata Chemioterapie ISFSI
PDTA	Percorso Diagnostico-Terapeutico-Assistenziale
POC	Point of Care
RAMI	Reparto Acuto di Minore Intensità
SCTO	Swiss Clinical Trial Organization
SMUEC	Servizio di Medicina d'Urgenza EOC
SGNOR/SSMUS	Società Svizzera di Medicina d'Urgenza e di Salvataggio
SOP	Sala operatoria
SUPSI	Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana
UEMS	Unione Europea dei Medici Specialisti
UFSP (BAG)	Ufficio Federale della Sanità Pubblica
USI	Università della Svizzera italiana

Indice

11 Editoriale

15 Strategia

16 Visione, Missione e Valori

18 Aree strategiche

22 Progettualità 2024

25 Attività e progetti

26 Traguardi e prospettive in ambito clinico

44 Realizzazioni e progetti in ambito strutturale

48 Focus sull'Area Infermieristica

53 Valorizzazione delle risorse umane

56 Obiettivo formazione e ricerca

62 Cifre e numeri dell'attività

69 Governance

70 Organigramma

72 Consiglio di Amministrazione

76 Direzione Generale

78 Gestione dei rischi e sistema di controllo interno

79 Revisione interna

81 Valore economico ridistribuito

82 Valore economico distribuito da EOC sul territorio

86 Analisi del valore economico generato nel 2024

87 Analisi del valore economico distribuito nel 2024

92 Investimenti

93 Considerazioni finali

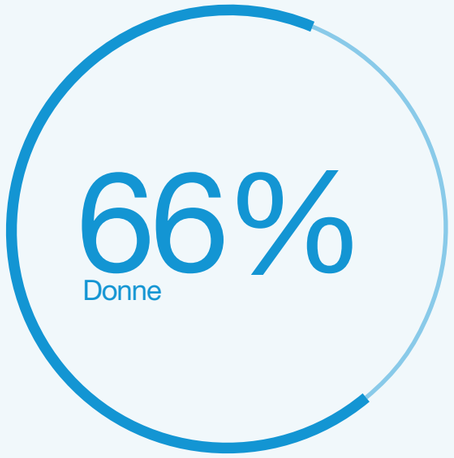
Qualche cifra

	2024	2023
Riepilogo		
Totale pazienti stazionari (acuto, RAMI e Riabilitazione)	44’558	44’418
Giornate di cura - attività stazionaria acuta (Swiss DRG)	246’014	255’821
Degenza media in giorni	5.9	6.2
Numero di visite al PS	129’643	133’161
Numero di consulti ambulatoriali TarMed	668’449	637’452
Numero di collaboratori	6’724	6’775

Ripartizione dei collaboratori

Collaboratori totali

6’724



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

Editoriale

EOC - il nostro ospedale

Avanti tutta e sguardo all'orizzonte

Avanti tutta e sguardo all'orizzonte. Se ci affidiamo al linguaggio nautico per riassumere il nostro 2024 sarà intanto da annotare il sollievo di trovarsi in acque meno agitate rispetto agli anni più recenti (quelli segnati dalla tempesta pandemica, con i suoi pesanti lasciti), anche se non possiamo certo parlare di mare calmo e vento in poppa. Ma procediamo con ordine.
La strategia organizzativa varata nel 2022 resta lì a indicarci la rotta e già alcuni importanti punti sulla mappa sono stati raggiunti, **traguardi e impegni confermati in tutti e sei gli ambiti strategici** descritti in questo documento: offerta sanitaria, portatori di interesse, formazione e ricerca, persone e cultura, digitalizzazione e comunicazione, sostenibilità finanziaria.

A caratterizzare il nostro 2024 è stato soprattutto **lo sforzo costante di bilanciamento tra crescita dei pazienti e contenimento dei costi**. La prima ha riguardato soprattutto l'ambito ambulatoriale, in sintonia con le linee guida della politica sanitaria federale. **I consulti ambulatoriali nel 2024 sono stati 668'449, con un incremento del 4,9% rispetto al 2023**. Quanto al contenimento dei costi, osserviamo con soddisfazione il positivo effetto delle nostre politiche sul bilancio di esercizio.
Va qui ricordato che questo sforzo non è solo doveroso in funzione delle nostre finanze, ma è anche importante per la Città Ticino e necessario nel contesto di una congiuntura tutt'altro che favorevole, tra difficile situazione fnanziaria cantonale e continuo aumento dei costi delle casse malati, con pesanti ripercussioni sui bilanci delle famiglie ticinesi.
Vogliamo dire che **EOC non lavora solo sui propri costi, con l'obiettivo di contenerli e ridurli senza penalizzare qualità e servizi, ma contribuisce anche al risanamento dei conti dello Stato**, con un contributo di ben 7 Mio di CHF nel 2024, tra contributo di solidarietà (2 Mio di CHF), contributo per il riequilibrio finanziario dello Stato (3,9 Mio di CHF) e applicazione del limite imposto dallo Stato sui volumi massimi di degenza, che si traduce in un risparmio per lo Stato di 1,1 Mio di CHF.
Il risultato ordinario del 2024 con una perdita di soli 1.6 Mio di CHF è quindi da considerarsi equilibrato e soprattutto molto migliorativo rispetto agli ultimi anni.

Navigare sicuri (conti in ordine), ma guai ad ammainare le vele, perché **vogliamo raggiungere i nostri obiettivi, crescere, costruire e mantenere una sanità di eccellenza**. Dunque investimenti, un capitolo variegato e corposo, ampiamente affrontato nel documento che segue ma di cui sottolineiamo qui alcuni punti.
Proseguono gli investimenti finalizzati alla digitalizzazione dei processi e dei flussi di lavoro in EOC. Durante il 2024 si è lavorato a ritmo sostenuto per l'introduzione del **nuovo gestionale SAP**, attivo dal 1.1.2025.

È un traguardo poco visibile dall'esterno ma che rappresenta un salto di qualità importantissimo, con effetti migliorativi sul lavoro di tutti e dunque sulla qualità dei servizi e delle cure. Lo stesso discorso vale a proposito dell'**introduzione della tecnologia 5G** all'interno di tutte le strutture EOC, un progetto in corso d'opera il cui compimento consentirà di migliorare la presa in carico dei pazienti grazie all'utilizzo e all'ottimizzazione di tecnologie evolute.
In ambito più specificamente clinico, nel 2024 l'introduzione della **digitalizzazione nella prescrizione delle chemioterapie** ha consentito al Servizio Produzione Centralizzata Chemioterapie ISFSI di ottimizzare i processi, portando a un miglioramento qualitativo delle terapie offerte.

Sono numerosi i **progetti infrastrutturali** conclusi nel 2024, e numerosi anche quelli avviati. Per una descrizione puntuale rimandiamo alle pagine che seguono, ma citiamo qui almeno l'**inaugurazione del nuovo PS di Bellinzona** (luglio 2024), con un bilancio di piena soddisfazione dei pazienti e di tutto il personale. Un altro esempio riguarda **la nuova gestione robotizzata dei farmaci presso la farmacia centrale ISFSI di Lugano**. E a proposito di farmaci, vogliamo ricordare il grande lavoro svolto dall'Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana (ISFSI), che ha garantito continuità all'approvvigionamento dei farmaci necessari al nostro Ente (oltre 50 Mio di costo annuale) per curare al meglio i pazienti, malgrado la difficile situazione sul mercato internazionale.

Per quanto riguarda il personale, segnaliamo che durante il 2024 tutta l'organizzazione ha lavorato con l'obiettivo di **introdurre le 46 ore settimanali per i medici capiclinica e assistenti**. La sigla del nuovo contratto con validità dal 1.1.2025 rappresenta un passo fondamentale per garantire l'attrattività della professione e assicurare al Canton Ticino un adeguato numero di assistenti, in sintonia con gli sforzi intrapresi per la formazione dei medici presso la Facoltà di scienze biomediche dell'USI.
Più in generale, accogliamo molto positivamente la rilevazione del **tasso di fluttuazione del personale, costantemente inferiore al 5%.** È un dato che ci posiziona molto bene sia a livello nazionale che internazionale, con uno scarto percentuale importante rispetto ai grandi ospedali svizzeri, attualmente attestati su tassi di turnover che oscillano tra il 10 e il 15%. Un basso turnover del personale è positivo per i pazienti e per l'ospedale, ed è anche, evidentemente, un indicatore di soddisfazione del personale stesso, al quale va sempre il nostro apprezzamento e la nostra riconoscenza. **Grazie a tutti per il vostro lavoro e il vostro impegno.**

Infine, un'informazione "di servizio". In questo documento non si troverà la consueta relazione ambientale, e questo perché quelle informazioni confluiranno nel primo **Bilancio di Sostenibilità EOC**, che verrà presentato in settembre. Si tratta di una novità, indicativa dell'impegno di EOC sul fronte dello sviluppo sostenibile e della transizione ecologica.

Per la conclusione ci affidiamo alla saggezza degli antichi. Scrive Seneca in un'epistola che "Non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare". Noi assicuriamo di aver individuato bene la nostra rotta.

Glauco Martinetti,
Direttore Generale

Paolo Sanvido,
Presidente del Consiglio di Amministrazione

Strategia

Avanti con l’attuazione del piano strategico 2022-2026

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 la nostra dichiarazione di intenti: “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 famigliare 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 che permettano un adattamento rapido ai cambiamenti. Promuovere l’innovazione e la ricerca.

L’albero dei valori EOC

Aree strategiche

Il Piano strategico 2022-2026 si articola in una struttura basata sulle sei aree strategiche presentate qui sotto.

A ognuna delle aree corrispondono una visione e un obiettivo strategico da perseguire. Un bilancio alla fine del 2024 evidenzia il raggiungimento di importanti risultati.

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
- Consolidare il modello di leadership basato sui valori EOC;
- Valorizzare e responsabilizzare tutti i collaboratori basandoci su principi di diversità, equità e inclusione;
- Migliorare la soddisfazione e il benessere del personale.

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

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 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.

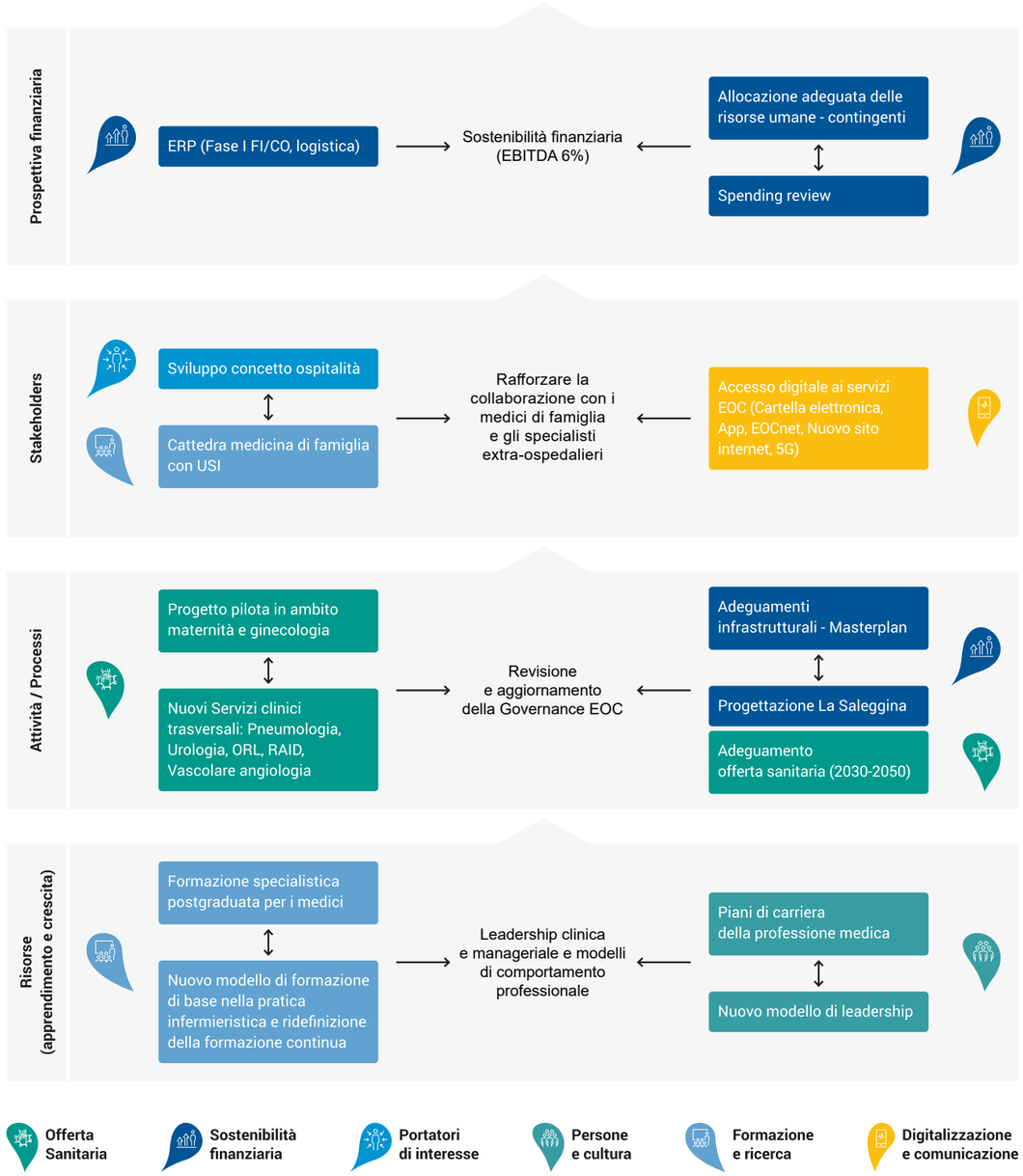
06 Sostenibilità finanziaria

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%.

La mappa strategica seguente 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.



Progettualità 2024

Il 2024 ha consentito alla Direzione Generale di fare un primo bilancio sul triennio trascorso in ambito di progettualità strategica e valutare cambiamenti necessari alla realizzazione della strategia aziendale.
Si conferma un buon andamento dei progetti strategici con la chiusura di tappe fondamentali per garantire un ulteriore potenziamento degli ospedali pubblici nel contesto ticinese e svizzero e mettere in atto delle azioni di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi.
A livello clinico si rileva il consolidamento di servizi trasversali e la messa in atto di progettualità atte a favorire la collaborazione con i medici sul territorio e l'ospitalità all'interno delle diverse sedi EOC. La ridefinizione di servizi e di offerta clinica ha consentito di preparare in maniera adeguata le nostre strutture alla nuova Pianificazione Ospedaliera Cantonale.
Si conferma inoltre il proseguimento di progetti infrastrutturali con l'obiettivo di garantire un nuovo ciclo di vita a tutti gli ospedali, in una prospettiva coerente con il nuovo contesto ospedaliero e tecnologico che favorisce delle prese in carico di corta degenza e ambulatoriali.
L'attenzione ai temi della sostenibilità, non solo finanziaria, ha infine condotto all'elaborazione del primo Bilancio di Sostenibilità EOC, che verrà presentato a settembre 2025.

Nella definizione di nuova progettualità per il prossimo biennio, EOC andrà a porre un accento importante su tutti gli aspetti legati alla digitalizzazione, alla creazione di reti interne ed esterne, a favorire l'integrazione di diverse discipline affini (diagnostica integrata) e a dare un disegno dell'offerta sanitaria in linea con le prossime sfide e cambiamenti che il settore ospedaliero dovrà affrontare (POC, nuovo sistema di finanziamento ambulatoriale, EFAS).

L'obiettivo principale e comune dei progetti sui quali si è lavorato nel 2024 è stato quello di potenziare il ruolo degli ospedali pubblici, di favorire la prossimità con la popolazione e i principali attori esterni e di creare le basi per affrontare proattivamente le prossime sfide che attendono il settore ospedaliero.

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:

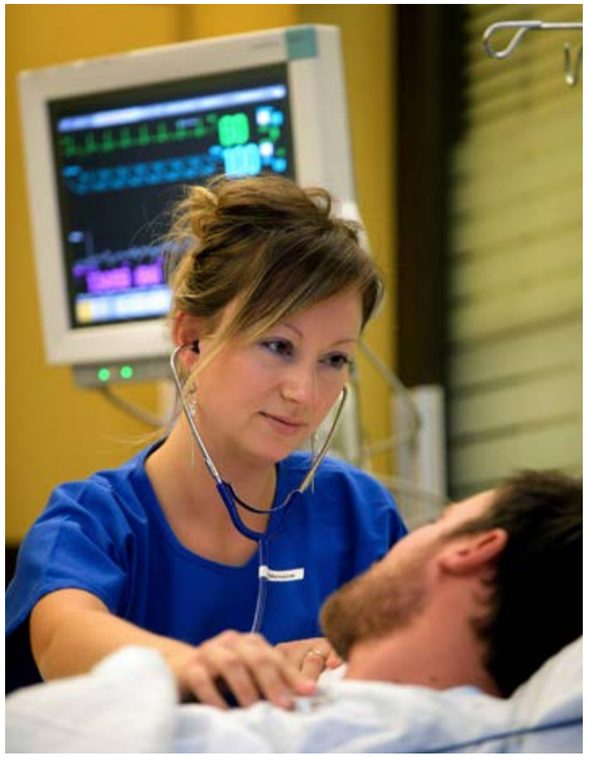
- Consolidamento del ruolo di principale attore in Ticino nell'offerta di medicina di alta specializzazione;
- Rafforzamento e trasversalità dell'offerta cardiologica e cardiochirurgica (Clinica di cardiologia) attraverso l'integrazione e lo sviluppo dell'ICCT;
- Riorganizzazione del Servizio di malattie infettive;
- Riorganizzazione del Servizio di otorinolaringoiatria;
- 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;
- 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 per ottimizzare la presa in carico dei pazienti in collaborazione con i medici sul territorio;
- Piena adozione del modello IPASS per favorire e facilitare i trasferimenti interni ed esterni;
- Consolidamento del progetto di partenariato con la Clinica Santa Chiara di Locarno in ambito di ginecologia e ostetricia.

Nell'ambito dell'area strategica "Persone e cultura" sono stati raggiunti importanti traguardi attraverso:

- L'introduzione del nuovo contratto di lavoro per medici assistenti e capiclinica (50-46 ore);
- L'introduzione dei nuovi percorsi di carriera per i medici (*medical career pathway*);
- La promozione di azioni per il personale in ambito di comportamenti attesi e leadership.

I portatori d'interesse sono stati costantemente integrati nella progettualità EOC attraverso progetti e iniziative atte a rafforzare la collaborazione con il territorio e a creare un ambiente aperto, gentile e confortevole per i pazienti (progetti legati all'ospitalità).

In ambito formativo si è concretizzata la creazione dell'Istituto per la medicina di famiglia e si sono rafforzati gli impegni formativi in qualità di Ospedale di formazione universitaria.



In ambito "digitalizzazione" si rileva in particolare la messa in atto di strumenti atti a facilitare la comunicazione fra gli utenti interni ed esterni, quali l'APP paziente e EOCNet, con l'obiettivo di migliorare la trasmissione di informazione fra vari attori del sistema ospedaliero.
Con pieno successo è stato inoltre avviato il Progetto Newton che ha consentito e continuerà a promuovere un miglioramento e una maggiore integrazione ed efficienza dei processi amministrativi e logistici in vari ambiti (finanziario, contabile, risorse umane, gestione magazzini…).
Proseguono infine i lavori preparatori per l'installazione del 5G e cellulari aziendali, la cui prima messa in esercizio verrà effettuata nel corso del 2025.

Per quanto riguarda l'ambito di progettazione infrastrutturale, sono in cantiere attività importanti che permetteranno il rinnovamento di spazi e strutture in diversi siti 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, progettazione SOP e PS OBV, progettazione SOP ODL). 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 di fornire prestazioni di prossimità ma anche di medicina e chirurgia altamente specializzata.

Come premesso, l'anno trascorso ha offerto anche l'occasione per fare un bilancio del primo triennio della messa in vigore del nuovo Piano strategico, che ha consentito di avanzare in modo strutturato verso gli obiettivi condivisi e la sostenibilità finanziaria.

Nel prossimo biennio (2025-2026) la progettualità avrà quale obiettivo quello di preparare EOC ad affrontare e anticipare nuove sfide che stimolano il cambiamento all'interno del settore ospedaliero ticinese e svizzero: fra le altre, menzioniamo il nuovo sistema di finanziamento (introduzione tardoc e forfaits ambulatoriali, introduzione EFAS), riorganizzazione dell'offerta sanitaria e della governance EOC, digitalizzazione.

Attività e progetti

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

Traguardi e prospettive in ambito clinico

Numerose le attività da segnalare in ambito clinico per il 2024: una visione d'insieme offre il quadro di una realtà dinamica, tesa in uno sforzo continuo di miglioramento perché consapevole del proprio ruolo e delle proprie responsabilità verso i pazienti, le loro famiglie, i medici del territorio, la popolazione ticinese.

Nel corso del 2024, il **Dipartimento di Medicina Interna** EOC ha portato avanti diversi progetti di rilievo, mirati al potenziamento dei servizi clinici e all'ampliamento dell'offerta formativa e sanitaria nella Svizzera italiana.
Tra i principali sviluppi, si segnala la **creazione di un servizio trasversale di Malattie Infettive EOSMI**, che riunisce gli specialisti e gli ambulatori di infettivologia presso le quattro sedi regionali. Si tratta di un passo decisivo per l'armonizzazione della presa in carico di pazienti infettivologici complessi in tutto l'EOC. Sono state create le prime unità del servizio che comprendono l'Unità immunocompromessi, l'Unità trattamenti ambulatoriali e domiciliari e l'Unità medicina di viaggio. Tra i punti di forza del servizio, sono degni di nota l'attività di consulenza a favore dei pazienti degenti in tutte le discipline mediche, la partecipazione a board multidisciplinari, la stretta collaborazione con il servizio di Microbiologia di EOLAB, le linee guida comuni per la terapia antibiotica e la ricerca scientifica in ambito clinico. Il team medico-infermieristico si è consolidato negli anni soprattutto presso la sede di Lugano con sviluppo più recente presso le altre sedi regionali. Nel servizio sono attivi 11 medici specialisti (infettivologia, medicina di viaggio e medicina tropicale), 3 medici in formazione e un gruppo in crescita di infermieri, aiuto medico e personale di segretariato. Il nuovo servizio di Malattie Infettive si aggiunge ai già consolidati servizi di Nefrologia, Pneumologia ed Endocrinologia/Diabetologia.
Un'altra importante iniziativa è stata la **creazione dell'Istituto di Medicina di Famiglia**, realizzato in collaborazione con l'USI e l'OMCT. Questo istituto, che si propone come centro di eccellenza per la medicina di prossimità, comprende una cattedra accademica e due ambulatori, con una sede principale all'Ospedale Italiano di Lugano (OIL) e una sede secondaria presso l'Ospedale San Giovanni di Bellinzona (OSG). L'Istituto punta a rafforzare il ruolo della medicina di famiglia, promuovendo al contempo la formazione e la ricerca in questo ambito fondamentale per la salute pubblica.
Nel 2024, la **Dermatologia e Venereologia** dell'OSG ha celebrato un traguardo storico, raggiungendo i 90 anni di attività. Questo

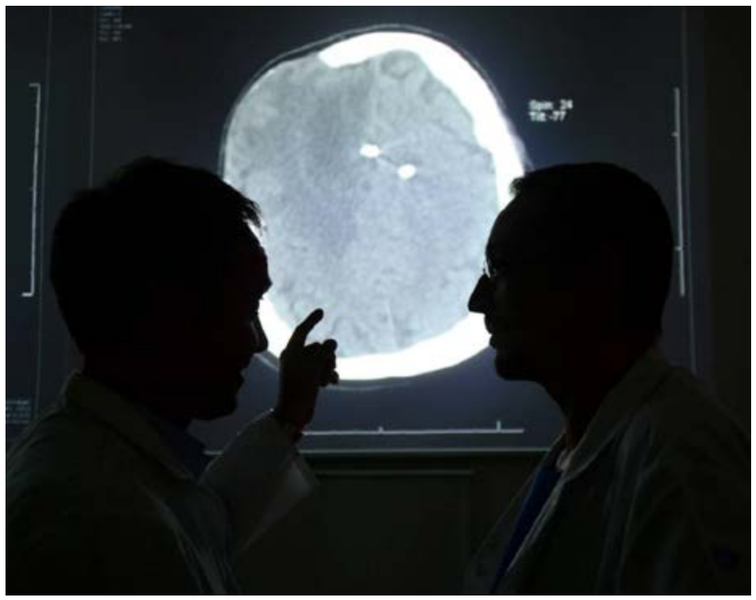
reparto è stato integrato nel nuovo reparto di Medicina 3 e offre oggi ambulatori anche presso le altre tre sedi ospedaliere EOC. Il futuro sviluppo prevede la formalizzazione di un servizio trasversale di dermatologia entro il 2025. Inoltre, dopo la visita dell'Istituto Svizzero per la Formazione Medica (ISFM/SIWF), la Dermatologia EOC è stata ufficialmente riconosciuta come centro di formazione di categoria B, un riconoscimento che conferma l'eccellenza del suo percorso clinico e didattico.
In tema di riconoscimenti va pure segnalato che nel dicembre 2024 il **Servizio di Nefrologia EOC** ha ottenuto il riconoscimento come **Centro di riferimento svizzero per le malattie renali rare** da parte del Coordinamento nazionale delle malattie rare (KOSEK). La certificazione KOSEK, che ha validità fino al 2030, attesta che l'offerta specialistica EOC soddisfa i requisiti qualitativi e organizzativi come Centro di riferimento all'interno di una rete nazionale per le malattie renali rare.

Il **Dipartimento di Chirurgia** segnala l'ottenimento della Certificazione Centro Tumore Colon-retto della Svizzera Italiana rilasciata dall'Istituto OnkoZert per l'Ospedale Regionale di Lugano.
I chirurghi del servizio trasversale di Urologia hanno eseguito nelle sedi di Lugano e Bellinzona 89 interventi di prostatectomia robotica, corrispondenti alla casistica annuale più numerosa dall'introduzione del robot Da Vinci in EOC nel lontano 2007.
Dal 2024 i pazienti necessitanti di impianto di protesi di ginocchio possono avvalersi del nuovo sistema robotico Velys™ a disposizione del Servizio di Ortopedia e Traumatologia presso l'Ospedale Italiano di Lugano.

L'integrazione dell'attività di angiologia nel **servizio di Chirurgia vascolare e Angiologia** ha permesso di migliorare il servizio di prossimità, offrendo a tutta la popolazione ticinese un facile accesso alle visite e alle cure, mantenendo fermo il principio della centralizzazione per il trattamento dei casi più complessi.
Relativamente alla **Chirurgia toracica**, si conferma la certificazione europea Lung Cancer Centre, mentre il Servizio di Otorinolaringoiatria dell'Ospedale Regionale di Lugano ha ottenuto il riconoscimento come centro di formazione C al fine del conseguimento del FMH.

Il **Dipartimento Area Critica DACEOC** ha completato l'integrazione del modello unico per il passaggio delle consegne all'interno di tutti i servizi di pronto soccorso, anestesia e medicina intensiva. Il modello di comunicazione, standardizzato e sicuro, nel corso del 2024 è stato esteso ai servizi preospedalieri (le ambulanze della FCTSA e la REGA) e si sono poste le basi per una sua generalizzata adozione in tutti i reparti ospedalieri EOC. A un obiettivo di standardizzazione risponde anche il completamento del progetto di uniformazione dei materiali (cateteri, medicamenti, pompe, macchinari, monitoraggi, ecc.) in tutto il dipartimento, con un evidente miglioramento in termini di sicurezza, efficienza e risparmio.
All'Ospedale Regionale di Lugano, il programma donazione cornee è stato esteso e non riguarda più solo i pochissimi casi di morte cerebrale. In questo modo sarà possibile incrementare sensibilmente i numeri attuali (poche unità all'anno) e avvicinarsi all'obiettivo annuale delle 100 unità, il 10% delle cornee di donazione in Svizzera.
A partire dai servizi di PS, anestesia e medicina intensiva dell'Ospedale Regionale di Bellinzona sono stati definiti e quindi adottati in tutto il Dipartimento i **PDTA (Percorso Diagnostico-Terapeutico-Assistenziale)** per alcune malattie come l'arresto cardiaco, l'insufficienza respiratoria e lo shock. I PDTA sono percorsi standardizzati di presa in carico lineare e programmata dei pazienti con una determinata malattia e hanno l'obiettivo di migliorare la qualità, la sicurezza e l'efficienza delle cure, diminuendo la variabilità delle pratiche cliniche per pazienti con la medesima diagnosi.
Per il DACEOC, il capitolo "formazione" evidenzia nel 2024 il raggiungimento di alcuni importanti traguardi. Tra questi, spicca la certificazione del servizio di Medicina intensiva di Lugano come centro di formazione AU (dove la U sta per "universitario"), un traguardo molto prestigioso che fa della Medicina intensiva di Lugano uno dei 6 centri svizzeri certificati AU, insieme con Ginevra, Losanna, Basilea, Berna e Zurigo. Sempre in tema formazione, per l'Anestesia è stato formalmente definito un centro di formazione comune a Bellinzona e Lugano, così da ottenere la qualifica FMH di centro A2. Il PS di Lugano ha ottenuto la certificazione come centro di formazione in Medicina interna ambulatoriale categoria IV, oltre a essere centro di formazione per la Medicina d'urgenza categoria 1. Tutti gli altri PS sono centro di formazione per la Medicina d'urgenza di tipo 2.

Il **Servizio di Medicina d'Urgenza SMUEOC** ha istituito e consolidato collaborazioni con i gruppi cantonali in tema di violenza domestica, salute ambientale, psichiatria. Proseguono inoltre le rotazioni di medici e assistenti e la condivisione e uniformizzazione dei documenti clinici allo scopo di migliorare l'autonomia e la professionalizzazione dei medici d'urgenza. Anche quest'anno 6 medici senior, di tutti i PS EOC, hanno ottenuto la certificazione di competenza SGNOR/SSMUS. L'obiettivo è il completamento della certificazione per tutti i medici capiclinica e specialisti entro il prossimo anno.
Sei medici senior dei PS di Lugano collaborano con la FCTSA (con la Croce Verde di tutti e quattro i distretti), fornendo una percentuale del loro orario lavorativo presso i servizi ambulanze, con l'obiettivo di assicurare una formazione in medicina d'urgenza completa, oltre che un miglioramento nei rapporti e nella collaborazione congiunta.



Nel 2024 **il Dipartimento di Ginecologia e Ostetricia** ha ricevuto la certificazione ERAS (Enhanced Recovery After Surgery) per la gestione perioperatoria delle pazienti sottoposte a isterectomia nelle sedi ORL, ORBV e OBV. Durante la sua implementazione, l'applicazione dei protocolli ERAS (frutto di un lavoro interdisciplinare e interprofessionale) ha già fatto registrare un calo delle complicanze e una riduzione della durata della degenza in pazienti sottoposte a isterectomia.
Il **Centro Cantonale di Fertilità** del Dipartimento ha ottenuto la certificazione Fertisave per la preservazione della fertilità in caso di trattamenti oncologici. Sono inoltre state confermate la certificazione UNICEF su tutte le sedi del Dipartimento per attenzione dedicata al legame precoce tra madre e neonato, all'allattamento al seno, e alla promozione di un'interazione immediata e naturale tra mamma e bambino; e la certificazione SEF per il centro endometriosi dell'ORL. Un'altra novità è l'attivazione della raccolta ibrida del sangue cordonale in collaborazione con istituzioni specializzate (Swiss Blood Stem Cell Switzerland e la Swiss Stem Cell Biotech). Attraverso la banca ibrida sarà possibile inserire i dati dei campioni di sangue cordonale raccolti nel database mondiale dei donatori di midollo (il registro conta oggi oltre 40 milioni di donatori), offrendo la possibilità di donare il sangue cordonale per un trapianto. Tra gli sviluppi interni, è stato creato un protocollo per il parto cesareo dolce e sono state attivate le camere famiglia per pazienti ostetriche in diverse sedi. È stato condotto un sondaggio sulla soddisfazione delle donne che hanno partorito nel 2023, i cui risultati sono in fase di elaborazione. Infine, il Dipartimento ha collaborato alla redazione del vademecum "Bebè a bordo", uno strumento gratuito per professionisti dedicato allo screening precoce, alla prevenzione e alla gestione dei disturbi perinatali.
Nel 2024 è stata infine ottenuta in OBV la certificazione SIWF come centro di formazione in uroginecologia. Questa certificazione per formazione approfondita si aggiunge a quella in ginecologia e ostetricia disponibile su tutte le sedi del Dipartimento e a quella in senologia ginecologica disponibile su ORBV e ORL. Sia le certificazioni che gli altri sviluppi di offerta clinica (banca ibrida e taglio cesareo dolce) rappresentano un unicum in Ticino.

In ambito oncologico, il 2024 si segnala per la consueta intensità di iniziative e impegni che hanno coinvolto diversi servizi EOC e in particolare l'**Istituto Oncologico della Svizzera Italiana**.
La **Clinica di Radioterapia**, grazie al progetto "Prevention of Acute Radiodermatitis by Photobiomodulation Therapy", ha ricevuto un finanziamento da parte della Fondazione Dr. Carlo Gianella per l'acquisizione dell'innovativa apparecchiatura di fotobiomodulazione (ATP38® Swiss Bio Inov). La fotobiomodulazione è una terapia non invasiva e consiste nell'utilizzo di sorgenti luminose a bassa potenza nello spettro visibile e infrarosso. Questo strumento all'avanguardia riduce l'infiammazione e accelera la rigenerazione tissutale. La fotobiomodulazione si utilizza in diversi ambiti clinici e si distingue per la sua efficacia nella prevenzione e cura delle dermatiti attiniche che si possono sviluppare durante un trattamento di radioterapia.
Da agosto 2024 i pazienti della Clinica di Radiologia possono avvantaggiarsi di tale trattamento eseguito durante il periodo delle cure in radioterapia.
Tale apparecchiatura conferma il mantenimento dell'alto standard tecnologico-terapeutico della Clinica di Radio-oncologia e dello IOSI/EOC a livello cantonale e nazionale nell'offrire soluzioni all'avanguardia per la cura e il benessere dei pazienti.

Il **board multidisciplinare di immunotossicità**, avviato il 01.01.2024 e già segnalato nella Relazione annuale 2023, nel 2024 ha mantenuto fede ai propri impegni riunendosi mensilmente per discutere e valutare i casi di immunotossicità – 33 nel corso dell'anno – e definirne il corretto percorso diagnostico-terapeutico.
Il 3 ottobre 2024 si è tenuto il **1° Workshop di Genetica Oncologica in Ticino**, dedicato alla genetica del tumore alla prostata e alla mammella. Nel corso dei lavori sono stati affrontati temi relativi al rischio genetico e famigliare del tumore prostatico e del tumore mammario; il workshop, in lingua italiana, era rivolto a professionisti operanti nell'ambito dell'urologia, senologia, ginecologia, medici di medicina interna del territorio. I partecipanti sono stati circa 40. Per gli aspetti di *real world* degli argomenti trattati, il confronto è stato fruttuoso e il dibattito e la presentazione dei casi clinici hanno ottenuto un ottimo riscontro.
Nel mese di febbraio 2024, la **Clinica di Cure Palliative e di Supporto (CCPS)** è stata riconosciuta come unico centro in Ticino per lo svolgimento degli esami di specialità per i medici che vogliono formarsi in medicina palliativa, aggiungendosi ad altri quattro centri universitari svizzeri (Ginevra, Losanna, Zurigo e Berna). La prima sessione di esami in italiano si è tenuta il 13 e 14 giugno 2024: tre medici della CCPS hanno superato con successo l'esame.
Sempre la CCPS segnala per il 2024 l'avvio di due importanti collaborazioni. La prima coinvolge l'Istituto di Neuroscienze Cliniche della Svizzera Italiana (INSI) e riguarda la gestione integrata ambulatoriale di cure palliative per pazienti con sclerosi laterale amiotrofica. A partire dal 1 luglio 2024 i pazienti con sclerosi laterale amiotrofica possono beneficiare di una presa in carico

specialistica di neuro-palliazione, che permette una precoce valutazione dei bisogni di pazienti e famigliari lungo tutta la traiettoria di malattia. Con i servizi di oncologia medica e radioterapia e con il servizio infermieristico IOSI, supportati dal servizio qualità IOSI, la CCPS ha inoltre implementato percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali per pazienti con carcinoma pancreatico metastatico e per pazienti con glioblastoma. Questi percorsi (*early palliative care*) favoriscono un'integrazione precoce della presa in carico palliativa lungo la traiettoria di malattia, con focus sul management dei sintomi, sulla pianificazione anticipata delle cure e sulla collaborazione interprofessionale.
Nel 2024, la qualità dei **Centri Oncologici Specialistici (COS) EOC** è stata nuovamente riconosciuta dagli enti di certificazione nazionali ed europei. Il Centro Colon-Retto della Svizzera Italiana, nella sede dell'Ospedale Regionale di Lugano, ha ottenuto per la prima volta la certificazione DKG (Deutsche Krebsgesellschaft), a seguito di un audit che ha confermato il pieno rispetto degli standard qualitativi richiesti, consentendo così al centro di essere riconosciuto come un Certified European Colorectal Cancer Centre.
Per il Centro Polmone, il Centro Prostata e il Centro di Senologia della Svizzera Italiana sono state confermate le certificazioni europee DKG ed EUSOMA. L'eccellenza del Centro di Senologia viene ribadita inoltre anche a livello nazionale grazie alla certificazione Q-label.
Il 2024 ha rappresentato per il **Servizio Produzione Centralizzata Chemioterapie ISFSI (PCC)** un anno molto importante. A 20 anni dalla costruzione della prima PCC a Bellinzona, oggi tutti i pazienti ricoverati in una struttura ospedaliera EOC o che afferiscono ad un ambulatorio IOSI ricevono terapie oncologiche di elevato livello qualitativo prodotte da un servizio PCC.
La produzione delle terapie dell'ODL presso la PCC OIL è iniziata il 2 maggio 2024, dopo una fase di preparazione di alcuni mesi, riscontrando alcune prevedibili difficoltà iniziali, sia per quel che riguarda la pianificazione/gestione delle terapie da parte dell'ambulatorio, sia per la gestione dell'aumentato numero di terapie da preparare da parte del team PCC.
Grazie alla riorganizzazione degli spazi e dei flussi sia presso il PCC OIL sia nell'ambulatorio IOSI ODL, nel giro di un paio di mesi sia il team medico e infermieristico IOSI sia il team dedito alla produzione ISFSI sono stati in grado ottimizzare i processi di produzione e i flussi dei pazienti portando a un miglioramento qualitativo delle terapie offerte.

L'**Istituto di Imaging della Svizzera Italiana (IIMSI)** si è distinto nel 2024 per una serie di progetti di rinnovamento tecnologico e ampliamento dell'offerta sanitaria, consolidando il proprio ruolo come centro di riferimento nel settore della diagnostica per immagini. Tra i principali interventi spicca la progressiva sostituzione di quasi tutte le apparecchiature CT dell'EOC con modelli di ultima generazione, in grado di garantire una maggiore qualità diagnostica e una significativa riduzione della dose di radiazioni per i pazienti. All'interno del PS dell'Ospedale San Giovanni (OSG), è stata installata una nuova CT all'avanguardia, mentre a inizio anno è stata sostituita la sala di fluoroscopia dello stesso ospedale. Quest'ultima vanta una dotazione tecnica rinnovata che riduce sensibilmente l'irradiazione ai pazienti, un aspetto particolarmente rilevante per la radiologia pediatrica.
Un'altra importante innovazione tecnologica è rappresentata dall'introduzione di un software di intelligenza artificiale per il riconoscimento delle fratture negli esami di radiologia convenzionale provenienti dai Pronto Soccorso. Questo strumento, pensato in prima battuta per supportare i medici del PS, ha già dimostrato di migliorare l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei pazienti con traumi, riducendo i tempi di diagnosi e ottimizzando il percorso di cura.
Sul fronte dell'offerta sanitaria, da dicembre 2024 l'IIMSI garantisce l'operatività medica della senologia presso il Gruppo Ospedaliero Moncucco, offrendo servizi di mammografia, ecografia, risonanza magnetica e interventistica senologica. Il gruppo muscoloscheletrico ha ampliato il ventaglio di prestazioni introducendo le procedure con PRP (Platelet Rich Plasma) presso gli ospedali di Mendrisio e Locarno, mentre l'offerta di cardiac imaging è stata estesa all'ospedale di Mendrisio in collaborazione

con l'Istituto Cardiocentro Ticino (ICCT). Inoltre, si è consolidata e ulteriormente professionalizzata la collaborazione tra i radiologi dedicati all'imaging forense e l'Istituto di Medicina Legale del Cantone, rafforzando l'attività grazie a una crescente professionalizzazione dei radiologi dedicati. Questa sinergia, che unisce competenze radiologiche avanzate e perizie medico-legali, ha contribuito a elevare la qualità del servizio in un settore di grande rilevanza sociale.
Il 2024 è stato un anno di riconoscimenti per l'IIMSI e i suoi professionisti. Il simulatore di risonanza magnetica dedicato ai pazienti pediatrici, installato nel 2023 all'Ospedale San Giovanni di Bellinzona, ha ottenuto il primo premio nel concorso "Space Award 2024: iniziativa spazio al miglioramento" dell'EOC, a conferma del valore delle innovazioni orientate al benessere dei pazienti più piccoli.
Tra gli eventi IIMSI importanti nel 2024, la responsabilità di presiedere il congresso annuale della Società Europea di Radiologia Muscoloscheletrica (ESSR) svoltosi a Lugano, che ha accolto più di mille partecipanti da tutto il mondo. Questo evento ha rappresentato una vetrina internazionale per EOC e per l'eccellenza radiologica della Svizzera italiana.
Questi risultati testimoniano l'impegno costante dell'IIMSI nell'innovazione tecnologica, nel miglioramento continuo dell'offerta sanitaria e nella promozione della ricerca e della formazione, consolidando la sua posizione come centro di riferimento per la radiologia a livello nazionale e internazionale.

Nel 2024 la **Clinica di Medicina Nucleare IIMSI** è stata riorganizzata secondo un nuovo organigramma votato a ottimizzare l'offerta diagnostica e terapeutica sul territorio cantonale, rafforzando collaborazioni già in essere e promuovendone nuove intra ed extra EOC.
È stata ampliata ed omogeneizzata l'offerta diagnostica nel sopra e sotto ceneri (2 PET/CT e 2 SPECT/CT di ultima generazione nelle due sedi installate a fine 2023) con la disponibilità di accedere a nuovi radio-traccianti in entrambe le sedi; sono state

messe a punto nuove indicazioni PET in ambito oncologico e extra-oncologico; si è registrato un incremento delle collaborazioni (Radiologia e Neuro-radiologia, Fisica, Onco, Neurologia, Neuro-chirurgia, Ortopedia, Cardiologia, Medicina, Pediatria), con un aumento costante dell'attività diagnostica ambulatoriale.
In ambito oncologico sono state introdotte nuove linee terapeutiche, ampliando il panel della terapia con radioligandi, effettuate presso il reparto di degenza radio-protetta affiliato alla Clinica, con particolare interesse ai tumori prostatici e GI metastatici. A marzo 2024 la clinica è stata sottoposta ad audit clinico dell'UFSP concernente la PET/CT in Oncologia rispondendo a tutti i requisiti in termini di procedure, radioprotezione e qualità richiesti dal UFSP. Nell'ottobre 2024, infine, la Clinica di Medicina Nucleare IIMSI EOC ha ottenuto l'accreditamento UEMS/EBNM dall'Unione Europea dei Medici Specialisti (UEMS) e dall'European Board of Nuclear Medicine (EBMN). La certificazione attesta che la Clinica di Medicina Nucleare IIMSI EOC svolge attività procedurali cliniche rispettando i requisiti standard europei in materia di qualità e sicurezza, coprendo tutto lo spettro di prestazioni medico nucleari in ambito diagnostico (scintigrafie, SPECT/TC e PET/TC) e terapeutico. L'attestato certifica inoltre che il Centro di Formazione della Clinica rispetta i criteri della società europea di specialità. La Clinica di Medicina Nucleare IIMSI EOC rappresenta dunque l'unico centro in Ticino che soddisfa i criteri europei (UEMS/EBNM), sia per la pratica clinica sia per la formazione in medicina nucleare come clinica A con 2 nuovi posti per medici assistenti.

L'**Istituto di Neuroscienze Cliniche della Svizzera Italiana,** il Neurocentro, ha avuto un'attività importante, sia stazionaria che ambulatoriale, per tutte le discipline che lo compongono. In particolare anche nel 2024 c'è stato un ulteriore incremento dell'attività ambulatoriale, cresciuta di oltre il 5%.
La strategia Hub & Spoke, con una concentrazione della medicina altamente specializzata a Lugano e forte potenziamento dell'offerta capillare sul territorio, è stata vincente. Ne è la prova il fatto che l'attività ambulatoriale ha registrato a Locarno, Mendrisio e Bellinzona un aumento relativo più marcato che a Lugano. Questa evoluzione conferma l'importanza di adattare l'offerta di neurologia, neurochirurgia, medicina del dolore e oftalmologia ai bisogni della popolazione ticinese, venendo incontro alla domanda di avere consultazioni vicino al domicilio per il paziente anziano con patologie neurologiche croniche.

Intensa e prestigiosa anche l'attività accademica e scientifica svolta dall'Istituto, della quale si dà conto in un documento specifico ma di cui si fa cenno qui per sottolineare la convinzione, radicata nel Neurocentro e in tutto l'EOC, che si cura meglio dove sono presenti motivazione, curiosità e impegno scientifico.
Merita una segnalazione, infine, la giornata delle Porte Aperte che si è svolta al Neurocentro sabato 9 novembre 2024: l'occasione per festeggiare i 15 anni dalla creazione del Neurocentro. La grande partecipazione all'evento – oltre 1300 i visitatori nell'arco della giornata – ha sancito il pieno successo dell'iniziativa.

Una ricorrenza importante anche per l'**Istituto Cardiocentro Ticino**, che nel 2024 ha festeggiato i suoi primi 25 anni con una serie di iniziative, tra le quali si ricorda qui l'evento istituzionale che si è tenuto sabato 21 settembre nel patio del palazzo municipale di Lugano. Un momento di festa e un riconoscimento condiviso dell'importanza e del prestigio dell'ospedale del cuore, con i protagonisti, quelli di ieri e quelli di oggi, i rappresentanti delle istituzioni, personalità accademiche e della società civile, pazienti e portatori di interessi in un settore, quello sanitario, così importante per lo sviluppo del Ticino e per il benessere presente e futuro dei suoi abitanti.

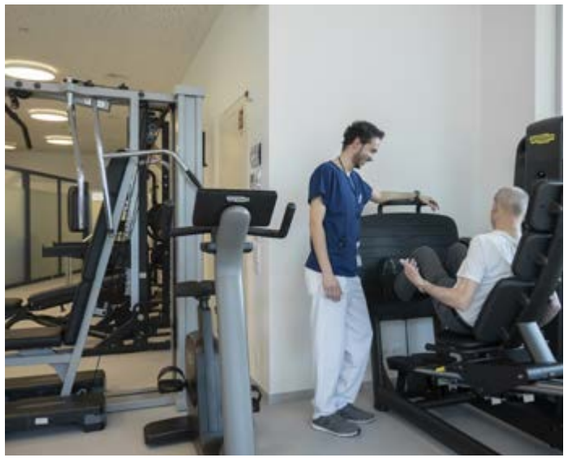
A 5 anni dall'integrazione in EOC, l'Istituto Cardiocentro Ticino è sempre più il perno di tutta la cardiologia cantonale, punto di riferimento dei presidi cardiologici attivi nei principali ospedali EOC, che gestisce da un punto di vista organizzativo garantendo ovunque qualità del trattamento e la migliore presa in carico del paziente.
In ambito cardiochirurgico, si segnala per il 2024 il risultato di uno studio retrospettivo riguardante la presa a carico del paziente con dissezione acuta dell'aorta. Lo studio ha potuto dimostrare che il sistema sanitario del Canton Ticino ha registrato un continuo miglioramento: negli ultimi 10 anni il tempo tra diagnosi e inizio intervento cardiochirurgico all'ICCT è sceso a 1 ora e 10 minuti dalle quasi 2 ore dei primi 10 anni della presenza del Cardiocentro sul territorio (2000-2010). È un traguardo straordinario ed estremamente importante, se si considera che per questa patologia la tempestività della presa a carico è cruciale: la dissezione di tipo A (coinvolgente l'aorta ascendente) rappresenta infatti un'emergenza assoluta e necessita di un intervento cardiochirurgico immediato per prevenire complicanze letali e migliorare la prognosi, riducendo significativamente la mortalità. Il trattamento della dissezione acuta dell'aorta toracica richiede un riconoscimento rapido (la diagnosi prevede imaging di emergenza, con l'angio-TAC come esame di riferimento) e un trasferimento d'emergenza all'ICCT per una gestione aggressiva. Ogni minuto conta!

Nel 2024, l'**Istituto Pediatrico della Svizzera Italiana (IPSI)** ha introdotto importanti cambiamenti nei propri servizi. Da gennaio, i Pronto Soccorso pediatrici di Mendrisio e di Locarno sono operativi con nuovi orari, dalle 8:00 alle 22:00. La rimodulazione del servizio trae ragione dalla progressiva diminuzione del numero di pazienti pediatrici e dalla necessità di centralizzare la presa in carico per garantire le più alte competenze medico-cliniche.
Tra le innovazioni chirurgiche introdotte, spiccano la chirurgia robotica pediatrica e l'utilizzo della fluorescenza per migliorare la precisione degli interventi. Per quanto riguarda i progetti infrastrutturali, è stata elaborata una visione strategica per la pediatria presso l'Ospedale Civico di Lugano (OCL), alla luce della ristrutturazione

della torre e del trasferimento della pedopsichiatria entro il 2025. Sono state inoltre ottenute certificazioni come posto di formazione in endocrinologia pediatrica e urgenza pediatrica.
A luglio 2024 è stato inaugurato il nuovo PS presso l'Ospedale San Giovanni di Bellinzona. Il PS pediatrico è adiacente a quello adulto in modo da permettere stretta collaborazione e sinergia. Si è osservata da subito un'ottima collaborazione del personale; inoltre la presenza di una moderna sala di rianimazione con la radiologia e la TAC adiacente ha ottimizzato la presa in carico dei pazienti critici.

Durante il 2024, l'ambulatorio di Farmacologia e tossicologia clinica dell'**Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana (ISFSI)** ha ampliato il proprio spettro di consultazioni alla farmacogenetica. Questo servizio consente di personalizzare le terapie farmacologiche attraverso l'analisi del profilo genetico individuale, ottimizzando l'efficacia dei trattamenti e riducendo il rischio di eventi avversi. L'obiettivo della consulenza è fornire al paziente indicazioni pratiche utili non solo per la terapia attuale, ma anche per eventuali trattamenti futuri, facilitando così una gestione integrata del paziente in qualsiasi ambito specialistico che richieda l'uso di farmaci specifici.
Il Servizio ha inoltre rafforzato la collaborazione con i Pronto Soccorso e i reparti di degenza, offrendo un supporto specialistico strutturato per i casi di intossicazione acuta. Grazie a un approccio integrato e tempestivo, il Servizio garantisce una gestione efficace delle emergenze tossicologiche cliniche, fornendo consulenze mirate per l'identificazione delle sostanze coinvolte, la scelta del trattamento farmacologico e antidotico più appropriato nonché la prevenzione delle complicanze.
Sempre nel corso del 2024 l'ISFSI ha consolidato il proprio focus nell'ambito della sicurezza delle terapie farmacologiche per i pazienti e prevenzione degli eventi avversi. ISFSI è stato infatti un partner centrale in un progetto innovativo finanziato dal Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica che ha applicato tecniche di intelligenza artificiale per migliorare il rilevamento delle reazioni avverse a farmaci nelle cartelle cliniche e dunque contribuire a terapie farmacologiche più sicure. ISFSI ha anche contribuito alla realizzazione di un video rivolto agli operatori sanitari sull'importanza della farmacovigilanza, che ha avuto una buona diffusione a livello nazionale. L'Istituto è inoltre promotore insieme ai centri di Losanna e Berna di un progetto volto a studiare a livello nazionale gli eventi avversi, tra cui quelli farmacologici. Il progetto è stato approvato e finanziato dalla Commissione Federale della Qualità. Sempre in questo filone si inserisce la nomina del direttore medico e scientifico di ISFSI quale membro del comitato scientifico di esperti della Fondazione svizzera per la sicurezza dei pazienti.

Per la **Clinica di Riabilitazione CREOC** il 2024 è stato l'anno di realizzazione del Centro di Riabilitazione EOC in una struttura dedicata adiacente all'Ospedale Italiano di Lugano, inaugurata a inizio febbraio 2025. I trattamenti offerti nel Centro, disponibili per tutta la popolazione, offrono in particolare ai pazienti del Luganese che terminano la loro degenza ospedaliera il vantaggio di una continuità terapeutica nelle cure ambulatoriali, con professionisti che collaborano in rete e in un luogo facilmente raggiungibile e accessibile da tutti. L'offerta comprende, oltre ai tradizionali ambiti riabilitativi (muscoloscheletrico, respiratorio, internistico oncologico, pelviperineale), ulteriori e importanti servizi come la presa in carico in ambito cognitivo (prevalentemente geriatrico) e l'approccio al dolore cronico di origine multifattoriale. Il 12 novembre 2024, CREOC ha ospitato a Novaggio il primo evento REHA TICINO dedicato agli infermieri in riabilitazione. Il simposio, intitolato "Riabilitazione in Ticino: il ruolo dell'infermiere, il valore della formazione e la visione futura", ha riunito 40 partecipanti tra infermieri attivi nelle tre strutture della rete e ospiti con grande esperienza nella gestione dei servizi infermieristici. Gli scambi, le presentazioni e i workshop sono stati un'importante occasione di approfondimento e dialogo sull'evoluzione della professione infermieristica nel settore della riabilitazione.
Sempre nell'ambito di REHA TICINO, la volontà di condividere i percorsi riabilitativi in ambito ortopedico ha ispirato un apposito gruppo di lavoro CREOC nell'aggiornamento del percorso clinico "Paziente con disfunzione del rachide". La revisione del percorso – che è stato esteso anche alla Clinica Hildebrand, Centro di riabilitazione Brissago – ha interessato in particolare, tra vari aspetti, quello relativo alla revisione del concetto di gestione interdisciplinare del dolore.
L'Associazione Nazionale per la Qualità (ANQ) raccomanda l'introduzione in ospedali e cliniche di strumenti volti alla promozione dell'autodeterminazione del paziente, coinvolgendo quest'ultimo nella scelta del proprio percorso di cura. A tale scopo, si suggerisce l'implementazione dei cosiddetti PROMs (Patient-Reported Outcome Measures) e PREMs (Patient-Reported



Experience Measures), ovvero strumenti per l'autovalutazione dello stato di salute e dell'esperienza che il paziente ha vissuto all'interno della struttura. Nel 2023 e nel 2024 CREOC ha partecipato a 2 progetti pilota promossi da ANQ con lo scopo di valutare l'introduzione di uno strumento per il rilevamento di PROMs e uno strumento per il rilevamento di PREMs. Entrambi i progetti sono attualmente in fase di chiusura.

Il 2024 ha rappresentato per l'**Istituto di Medicina di Laboratorio EOLAB** un anno di consolidamento e innovazione.
Gli importanti e significativi progetti di innovazione tecnologica attivati nel 2023, in particolare nei settori della microbiologia e della genetica medica, hanno portato nel 2024 al consolidamento delle attività e della gestione di questi settori. In particolare la genetica rappresenta sempre di più uno strumento essenziale per la clinica e la ricerca traslazionale. La capacità di analizzare il genoma con maggiore precisione e rapidità sta consentendo un significativo passo avanti nella diagnostica e nella personalizzazione delle cure, in particolare nell'oncologia nella diagnosi prenatale.
Nel 2024, un bando di concorso pubblico per il rinnovo della strumentazione di ematologia ha portato a una soluzione comprendente strumenti e *middleware* in grado di centralizzare le informazioni da tutti i laboratori ospedalieri EOC in un'unica interfaccia. La centralizzazione dei dati ematologici, insieme alla digitalizzazione della morfologia, ottimizza e standardizza i processi diagnostici di ematologia, ponendo le basi per sviluppi futuri.
Inoltre EOLAB durante il 2024 ha posto particolare attenzione alla gestione del personale e al miglioramento del benessere organizzativo proponendo una formazione per sensibilizzare il personale sui principi del benessere organizzativo e sulla creazione di un ambiente di lavoro sano e produttivo, ed un ciclo di webinar focalizzati sulla gestione dello stress e sulla cura di sé, al fine di fornire strumenti pratici per migliorare la qualità della vita lavorativa.

Nel 2024, l'**Istituto Cantonale di Patologia ICP** ha ulteriormente consolidato la digitalizzazione delle attività diagnostiche: in particolare, l'analisi dei campioni non avverrà più solo tramite microscopi tradizionali, ma sarà sempre più basata su immagini di vetrini digitali ad alta risoluzione, consultabili e analizzabili su computer. Si tratta di un progetto complesso e articolato, che non solo ha coinvolto aspetti informatici particolarmente avanzati, ma ha anche richiesto la modifica dei flussi di lavoro interni, la formazione del personale in nuovi ambiti e la validazione di procedure conformi al sistema di qualità dell'Istituto.
In particolare, si segnala l'introduzione di un algoritmo di intelligenza artificiale che supporta i tecnici di citologia e i medici nella lettura degli strisci di citologia ginecologica eseguiti nell'ambito dei programmi di prevenzione del cancro del collo dell'utero. L'ICP esegue infatti quasi 35.000 analisi di questo tipo ogni anno, e grazie all'IA è ora possibile migliorarne l'accuratezza e ridurre i tempi di refertazione.

Il progetto pilota avviato il 1° giugno 2023 per la **collaborazione pubblico-privato tra l'Ospedale La Carità di Locarno e il Gruppo Ospedaliero Moncucco**, sede Clinica Santa Chiara, nell'ambito della ginecologia e ostetricia/neonatologia, ha concluso con successo la fase di test a dicembre 2024.
I risultati emersi nel periodo di monitoraggio evidenziano un significativo miglioramento nei processi di cura, con una maggiore sinergia tra le strutture coinvolte e una gestione ottimale delle risorse professionali e infrastrutturali. Questi traguardi sono stati raggiunti grazie al sostegno convinto dei ginecologi della regione e al coordinamento strategico tra i due istituti. Il tutto ha permesso di migliorare la soddisfazione delle pazienti e dei professionisti riguardo alla qualità della presa a carico.
Alla luce di questi risultati positivi, si prevede il consolidamento del progetto come modello permanente, con l'obiettivo di garantire cure di prossimità di elevata qualità per le pazienti del Locarnese, rafforzando al contempo l'integrazione con la rete ospedaliera cantonale per i casi complessi.

Infine, si segnala che nel corso del 2024 si è concretizzata, sotto la forma della sottoscrizione di numerosi accordi di collaborazione specifica, l'intesa sancita con l'avvenuta firma a fine dicembre 2023 della "Convenzione quadro sulla collaborazione nell'offerta di prestazioni somatico/riabilitative e sociopsichiatriche".
Questo accordo – ratificato sotto l'egida del DSS dall'Organizzazione Sociopsichiatrica Cantonale (OSC) e dall'EOC – ha lo scopo principale di uniformare e standardizzare gli aspetti organizzativi e operativi nei numerosi settori della cura che vedono una **compartecipazione attiva tra psichiatria e medicina somatica**. Si mira così a migliorare costantemente gli standard di cura in questo ambito sensibile della nostra attività che, a fronte anche del nuovo e mutevole contesto socio-economico, diventa sempre più presente. Basti pensare che delle circa 130'000 consultazioni avvenute nei nostri servizi di Pronto Soccorso nel 2024, circa il 6% era caratterizzato da una problematica di ordine psichico associata o meno all'abuso di sostanze psicotrope.
Al di là della gestione delle situazioni urgenti, i settori nei quali OSC e EOC partecipano congiuntamente alla presa a carico dei pazienti sono molto numerosi e spaziano, solo per citarne alcuni, dalla presa a carico dei disturbi del comportamento alimentare, al supporto psicologico per i pazienti oncologici e alla pedo-psichiatria.

Il potenziale dell'Intelligenza Artificiale

Trasformare l'enorme mole di dati disponibili in una risorsa preziosa per migliorare la qualità delle cure. La strada è segnata e la rivoluzione è in atto, ma occorre ribadire la centralità dell'essere umano, privilegiando la tutela della privacy dei pazienti, la sicurezza informatica e il rispetto dei più elevati standard etici.

Grazie agli investimenti nella digitalizzazione e alla continua evoluzione della cartella clinica, ogni giorno EOC produce una grande quantità di dati relativi sia alla cura dei pazienti che alla gestione amministrativa delle strutture sanitarie. Nel corso degli anni, questi dati sono stati archiviati principalmente per adempiere agli obblighi legali di conservazione della documentazione clinica. Oggi, grazie ai progressi dell'Intelligenza Artificiale (IA), tali dati possono essere trasformati in risorse preziose per far progredire e migliorare la qualità delle cure, nonché ottimizzare e rendere più efficienti i processi gestionali.
EOC è attivamente impegnato in questo ambito, sia attraverso attività di ricerca e innovazione, sia mediante l'acquisizione e l'integrazione di software commerciali.
Per quanto riguarda la ricerca, EOC negli ultimi anni è riuscito ad aggiudicarsi numerosi fondi di ricerca competitivi che hanno permesso il finanziamento di progetti ambiziosi che sfruttano le più moderne tecnologie di IA per migliorare la cura dei pazienti e l'efficienza amministrativa. Queste iniziative sono coordinate dall'Area Formazione medica e Ricerca (AFRi) e dall'Area Informatica e Tecnologia della Comunicazione (ICT), in stretta collaborazione con le altre aree, gli ospedali e le università partner. Gli ambiti di applicazione sono molteplici: a titolo di esempio citiamo l'analisi della documentazione clinica per l'identificazione automatica di reazioni avverse da farmaci (progetto QUADRATIC, sostenuto dal Fondo Nazionale Svizzero), la diagnosi predittiva della polmonite associata alla ventilazione meccanica nei pazienti ricoverati in cure intensive (progetto AI-VAP, finanziato da Innosuisse) e la redazione semiautomatizzata della lettera di dimissioni (AutoDischarge, finanziato da Innosuisse).
Con l'innovazione si mira, invece, a creare o favorire l'adozione di strumenti immediatamente utilizzabili. Ad esempio, l'area ICT ha sviluppato e sta testando un sistema IA in grado di riconoscere in anticipo le degenze eccessivamente prolungate.
Non si può inoltre ignorare l'impatto globale di strumenti come ChatGPT e tecnologie simili, che stanno influenzando profondamente ogni aspetto delle nostre vite, incluso l'ambito lavorativo. Questi strumenti rappresentano una grande opportunità per l'organizzazione, in quanto possono favorire un significativo aumento della produttività, ad esempio nella redazione di email, nella creazione di contenuti e nelle traduzioni. Tuttavia presentano anche rischi, in particolare per quanto riguarda la protezione dei dati. Ad esempio, caricando della documentazione contenente dati riservati su piattaforme come ChatGPT, tali informazioni potrebbero diventare accessibili al pubblico. Al fine di gestire in modo responsabile le criticità legate alla protezione dei dati e all'uso dell'IA, EOC sta predisponendo una normativa interna che ne disciplini l'adozione, garantendone un impiego sicuro e consapevole.
L'IA è oggi disponibile anche sul mercato dei software medici e può essere acquisita e integrata nella pratica clinica come software commerciale certificato e pronto all'uso. Tali soluzioni sono particolarmente avanzate nell'ambito dell'analisi delle immagini, a scopo sia diagnostico che prognostico.
Un esempio di successo è rappresentato da CytoProcessor, un software introdotto nel 2024 dall'Istituto Cantonale di Patologia (ICP), che grazie all'IA permette di velocizzare e rendere più accurata la diagnosi del tumore della cervice uterina, con migliaia di casi analizzati ogni mese.
In conclusione, pur riconoscendo le enormi potenzialità offerte dall'IA, EOC ribadisce la centralità dell'essere umano, privilegiando la tutela della privacy dei pazienti, la sicurezza informatica e il rispetto dei più elevati standard etici. A tal fine, EOC sta introducendo e adotterà un quadro di riferimento dedicato all'IA, conforme alle normative vigenti, che definisce con chiarezza confini e modalità di impiego, assicurando un approccio all'innovazione incentrato sulla persona.

Il Progetto Newton: efficienza e trasparenza

Il nuovo sistema SAP, operativo da febbraio 2025, rappresenta una pietra miliare nel percorso di trasformazione digitale intrapreso da EOC.

Nel corso del 2024, EOC ha dato un forte impulso allo sviluppo e al completamento del Progetto Newton, che ha reso possibile l'adozione di SAP, un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) modulare avanzato in grado di ottimizzare i processi amministrativi. Grazie a questa integrazione, **EOC dispone ora di una visione unificata delle principali attività gestionali**, con una gestione dei dati in tempo reale che aumenta significativamente l'efficienza operativa e la qualità del lavoro. Questo importante traguardo è stato raggiunto grazie all'impegno di oltre 150 collaboratori interni e 60 consulenti esterni, che hanno lavorato in sinergia coinvolgendo tutti i nosocomi e i servizi centrali EOC. L'attivazione simultanea di tutti i moduli SAP, effettuata il 1° gennaio 2025, ha interessato l'intera organizzazione senza interrompere le attività quotidiane.

L'implementazione ha riguardato aree strategiche quali **Finanza e Controlling, Magazzini e Farmacia, Risorse Umane e Fatturazione**, consentendo una gestione dinamica della contabilità, una nuova gestione degli approvvigionamenti dei materiali e dei farmaci, un controllo efficace delle scorte, una centralizzazione dei dati del personale, un nuovo portale per la gestione delle richieste di rimborso spese trasferte e un'automatizzazione del ciclo di gestione delle fatture.

Il sistema SAP, adottato dalla maggior parte degli ospedali di grandi dimensioni in Svizzera, rappresenta un modello di eccellenza nella digitalizzazione del settore sanitario. La piattaforma non solo centralizza e integra i processi, ma favorisce anche la trasparenza e la tempestività delle decisioni strategiche. Questo aspetto si traduce in **un migliore controllo dei costi e in maggiori possibilità di investimento in innovazione**, elementi cruciali per la crescita sostenibile dell'Ente Ospedaliero Cantonale.

Il Progetto Newton ha evidenziato la capacità di EOC di affrontare sfide complesse e di adattarsi alle esigenze di un ambiente sanitario in evoluzione. La nuova piattaforma non è solo un aggiornamento tecnologico, ma un catalizzatore per la crescita futura, aprendo le porte a collaborazioni e allo scambio di Best Practices tra le principali istituzioni sanitarie svizzere. Questo scambio di esperienze rafforza l'intero settore, rendendo l'innovazione tecnologica un pilastro per la competitività e l'efficienza operativa.
Guardando al futuro, **nel corso del 2025 EOC concentrerà i propri sforzi sul perfezionamento dei processi, sfruttando le potenzialità di SAP per rendere i flussi di lavoro sempre più agili e reattivi alle esigenze operative**. L'obiettivo è continuare a migliorare e ottimizzare le procedure, garantendo un supporto costante e di alta qualità a collaboratori e servizi. Questo approccio di miglioramento continuo rappresenta un valore aggiunto strategico, in grado di sostenere la crescita dell'ente e di rafforzarne la reputazione.

Infine, il percorso intrapreso da EOC rappresenta **un passo decisivo verso una gestione più moderna ed efficiente**. L'introduzione di un sistema centralizzato e modulare come SAP non solo ottimizza i processi interni e consente di superare le inefficienze legate a pratiche obsolete e cartacee, ma potenzia significativamente l'agilità organizzativa, rendendo l'azienda più pronta a rispondere con efficacia alle sfide evolutive, sia sul fronte tecnologico che su quello gestionale. Questo approccio consolida EOC come un'organizzazione innovativa, capace di coniugare efficienza operativa e sviluppo continuo, con l'obiettivo di garantire una gestione sempre più efficace e sostenibile.

Realizzazioni e progetti in ambito strutturale

Vanno soprattutto segnalati per il 2024 l'inaugurazione del nuovo Pronto Soccorso e del nuovo reparto week surgery all'Ospedale San Giovanni di Bellinzona, gli investimenti per l'ammodernamento dell'edificio principale dell'Ospedale Beata Vergine di Mendrisio, il completamento della parte strutturale della sopraelevazione del Cardiocentro.

Arrivano dall'**Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli (ORBV)** importanti novità che contraddistinguono il 2024 come un anno di svolta per i servizi offerti. Nel mese di aprile è stato **inaugurato un reparto di week surgery** con 18 letti dedicati ai pazienti chirurgici di corta degenza, operativo dal lunedì al venerdì. Questa iniziativa mira a migliorare l'efficienza e la gestione delle degenze brevi. Nel mese di luglio, dopo cinque anni di lavori rallentati dalla pandemia, è stato aperto il **nuovo Pronto Soccorso presso l'Ospedale San Giovanni**. La struttura accoglie ogni anno circa 22'000 accessi adulti e 12'000 accessi pediatrici, assicurando un ambiente moderno e confortevole per pazienti e personale curante. Per il 2025 è prevista l'aggiunta di uno studio medico-infermieristico e un'area relax.
Nel 2024 è stato inoltre completato lo **sviluppo infrastrutturale del nuovo blocco operatorio con sei sale**, inaugurato nella primavera del 2025. Il **reparto di anestesia ha ottenuto la certificazione Cert-A** e si è proceduto con i preparativi per la certificazione ISO 9001 del blocco operatorio. Infine, da settembre, sono stati **aperti i centri di primo soccorso (CPS) presso le sedi di Acquarossa e Faido**, operativi dalle 9:00 alle 19:00, per rispondere meglio alle esigenze della popolazione locale. Sono state intensificate le simulazioni in sito per migliorare la gestione del rischio clinico e promuovere una cultura della sicurezza tra il personale.

Per quanto riguarda l'**Ospedale Regionale di Locarno**, nel 2024 sono iniziati i lavori per la nuova Casa del personale presso lo stabile Simen, che, a partire dalla primavera 2026, ospiterà 25 monolocali, ognuno dotato del proprio bagno. Questa struttura è pensata soprattutto per chi, pur vivendo lontano da Locarno, deve garantire la propria reperibilità in tempi rapidi. Inoltre, rappresenta un servizio strategico per un ospedale che punta molto sulla formazione.

L'estate del 2024 ha segnato l'avvio dei **lavori di preparazione per l'ampliamento della nuova Ala Sud dell'ospedale**, un progetto che risponde all'evoluzione della medicina, con una crescente attenzione alle cure ambulatoriali rispetto a quelle stazionarie. La nuova ala ospiterà ambulatori e spazi per cure diurne, separando chiaramente i percorsi ambulatoriali da quelli stazionari. Gli spazi saranno organizzati in modo flessibile ed efficiente, accogliendo sia specialisti interni sia quelli dell'ospedale multisito EOC. Un piano sarà dedicato alla medicina interna, l'altro alle specialità chirurgiche.
Sempre nel 2024, sono stati **avviati i progetti interni per l'ampliamento del Pronto Soccorso**, con l'obiettivo di migliorare la presa in carico dei pazienti pediatrici al piano terra dell'ospedale, e per **l'ammodernamento del blocco operatorio**, per stare al passo di una chirurgia che evolve ed è sempre più orientata a tecniche mini-invasive.

Il progetto di **revisione degli spazi dell'Ospedale Regionale di Mendrisio** avviato negli scorsi anni, che ha portato nel 2022 alla realizzazione dell'Ala Sud, prosegue anche nei servizi e reparti dell'edificio principale. In questa prospettiva, il 26 giugno 2024 si è tenuta la presentazione ufficiale del nuovo reparto di Medicina 1, completamente rinnovato e trasferito dal 1° al 4° piano. L'investimento nella ristrutturazione e nell'ammodernamento dell'edificio principale ha come obiettivo quello di migliorare il comfort dei pazienti, grazie alla creazione di spazi moderni e accoglienti. Nel nuovo reparto di Medicina sono state eliminate le camere a tre e quattro letti, a favore di un maggior numero di camere singole e doppie, rispondendo così anche alle esigenze di una maggiore privacy e per la cura di malati necessitanti di isolamento protettivo. Un'ulteriore novità del nuovo reparto riguarda l'introduzione di una "camera con ospite" provvista di un posto letto per eventuali accompagnatori, pensata per consentire al paziente con fragilità, disabilità particolari o terminale, di beneficiare della vicinanza continua

di un famigliare. La ricollocazione del reparto rientra inoltre in un progetto di rilevanza organizzativa, volto a ottimizzare i percorsi interni e a liberare gli spazi che consentiranno la futura realizzazione del nuovo Ospedale di Giorno (ODG) e al rinnovo delle sale operatorie al 1° piano. La situazione logistica attuale frena infatti ogni prospettiva di sviluppo della chirurgia ambulatoriale, ed è quindi fondamentale apportare delle modifiche alla struttura e ai percorsi del paziente, in modo da velocizzare l'entrata e l'uscita dall'ODG e dal blocco operatorio, migliorando così il turnover e la percentuale di occupazione. Negli ultimi anni si osserva infatti una crescita, destinata ad aumentare, che porterà verosimilmente a estendere la lista degli interventi chirurgici da eseguire esclusivamente in regime ambulatoriale, al fine di avere una presa in carico adeguata dei pazienti e contenere i costi sanitari. Il nuovo ODG includerà inoltre due moderne sale endoscopiche, in modo da favorire l'attività endoscopica e di urologia, gastroenterologia e broncoscopia, beneficiando della preparazione e della sorveglianza dei pazienti, nel contesto clinico più adeguato. L'avvio del cantiere per la realizzazione del nuovo ODG risale all'estate 2024; i lavori avranno la durata di un anno circa.

Procedono i lavori per la **sopraelevazione del Cardiocentro**. Anche se l'impiantistica e la posa degli arredi si protrarranno per gran parte del 2025, da un punto di vista strutturale i tre piani aggiuntivi sono stati completati come da programma nell'estate del 2024. Per l'occasione, l'11 luglio 2024 ha avuto luogo il tradizionale pranzo con le maestranze, preceduto da una breve cerimonia con la partecipazione delle autorità (il direttore del Dipartimento della Sanità e della Socialità, On. Raffaele De Rosa, e il sindaco di Lugano Michele Foletti), accolti dai vertici dell'EOC (il presidente del CdA Paolo Sanvido e il direttore generale Glauco Martinetti) e dal direttore dell'Istituto Cardiocentro Ticino Massimo Manserra.

Nel 2024 sono stati avviati e completati i lavori per la realizzazione del nuovo **Centro di Riabilitazione EOC**, in funzione da febbraio 2025. Il Centro accorpa gli ambulatori di fisioterapia ed ergoterapia presenti all'Ospedale Regionale di Lugano nelle due sedi Civico e Italiano in una nuova e più funzionale ubicazione adiacente alla sede dell'Ospedale Italiano. Nella nuova struttura è stata concentrata l'attività degli specialisti della Clinica di Riabilitazione EOC – fisioterapisti, ergoterapisti, medici specialisti e psicoterapeuti – con l'obiettivo di garantire i migliori percorsi riabilitativi con un approccio personalizzato e multidisciplinare, in un contesto centralizzato e all'interno di spazi moderni e confortevoli, dove viene inoltre assicurata la massima attenzione alla privacy e alla tranquillità dei pazienti.

Focus sull'Area Infermieristica

Formazione, crescita professionale, ricerca: l'impegno EOC per rafforzare l'attrattività della professione infermieristica e la fidelizzazione del personale.

L'Area Infermieristica ha elaborato la nuova strategia per i prossimi due anni, con il coinvolgimento di tutti i quadri e in linea con il piano strategico EOC. Ne sono derivati diversi progetti che interessano ambiti di competenza differenti. Nel mese di giugno 2024 il servizio formazione infermieristica di base è stato integrato nell'Area Infermieristica ed è stato costituito il Centro di Competenza Formazione che gestisce tutte le attività legate ai **processi formativi per studenti e apprendisti**.
È stato pertanto avviato un importante progetto volto a definire il **Concetto di Formazione dell'Area Infermieristica EOC** per l'accompagnamento e la formazione degli studenti/apprendisti delle scuole sanitarie (formazione professionale e post-diploma) basato sui principi della *shared governance* e sui principi andragogici e formativi relativi alla formazione professionale degli adulti.
Un ulteriore elemento del progetto riguarda la definizione di un **Modello di accompagnamento pratico** in cui saranno descritti i mandati operativi e le responsabilità per coloro che all'interno dell'Area Infermieristica EOC assicurano la presa a carico formativa dei futuri professionisti sanitari.

Nel mese di novembre, EOC ha aderito a due importanti iniziative promosse dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport del Cantone Ticino, coordinate dalla Divisione della formazione professionale: **"Le Millestrade delle professioni sanitarie"** la cui finalità è di permettere a giovani, adulti e famiglie di scoprire le professioni del settore sanitario, e la **Giornata Nuovo Futuro 2024** che si prefigge di dare a ragazze e ragazzi l'opportunità di scoprire le professioni in cui il loro genere è sottorappresentato. Il coordinamento dei due eventi è stato affidato all'Area Infermieristica, che ha organizzato una giornata di porte aperte nelle sedi di Bellinzona e Mendrisio e l'accoglienza di un gruppo di ragazzi delle scuole medie presso l'Ospedale La Carità di Locarno dove gli studenti hanno avuto la possibilità di avvicinarsi al mondo delle professioni sanitarie con visite ai vari servizi e reparti scandite da momenti di attività pratiche.

Nel 2024, l'Area Infermieristica ha pianificato e avviato attività mirate a rafforzare l'attrattività della professione e la fidelizzazione del personale.
Tra queste, la più rilevante in ambito clinico riguarda la definizione del nuovo **Modello professionale infermieristico EOC**, che include anche il Modello di cura e che è stato sviluppato attraverso il coinvolgimento attivo e costante degli infermieri EOC oltre che di alcuni pazienti adulti e pediatrici. Gli infermieri hanno partecipato numerosi anche alla creazione della rappresentazione grafica che accompagnerà il Modello professionale, dimostrando grande interesse nel prendere parte attiva.
Il numero e le attività degli **Infermieri Esperti Clinici I - APN (Advanced Practice Nurse)** sono ulteriormente cresciuti nel corso dell'anno contribuendo non solo al miglioramento della qualità delle cure, ma anche alla produzione di rilevanti contributi scientifici, presentati e discussi in congressi ed eventi nazionali ed internazionali.
Attualmente vi sono 18 Esperti Clinici I – APN di cui 10 hanno già intrapreso un percorso

7772

Master in Scienze infermieristiche, con la prospettiva che altri conseguano il titolo in futuro. L'inserimento di queste figure avviene attraverso un processo strutturato basato su un modello internazionale validato.
Questi interventi dimostrano un impegno costante nel valorizzare la professione infermieristica, migliorare le condizioni lavorative e garantire standard di cura sempre più elevati.

La **ricerca infermieristica** nel 2024 ha raggiunto importanti risultati e ha consolidato quanto sviluppato negli anni precedenti, grazie alla presenza di infermieri dedicati a questa attività nella maggior parte delle sedi EOC, alla creazione e sviluppo di formazioni interne per l'apprendimento delle metodologie di ricerca e dell'EBP, all'avvio di nuovi percorsi di ricerca e alla collaborazione con gli altri centri di competenza dell'Area Infermieristica.
Nel febbraio 2024 sono stati restituiti alla popolazione i risultati delle ricerche infermieristiche condotte durante la pandemia Covid-19. È stato un momento significativo ed emozionante, che ha permesso di valorizzare il contributo degli infermieri in questa fase drammatica della nostra storia.
Il 12 aprile 2024 si è svolta la terza edizione della Giornata dell'Innovazione e Ricerca infermieristica, con oltre 170 partecipanti e la presentazione di quasi 50 abstract.

Gli infermieri EOC continuano ad essere molto attivi anche nella Giornata dell'Innovazione e della Ricerca in Medicina Umana, durante la quale, lo scorso settembre, uno dei due progetti infermieristici presentati in plenaria è stato premiato come migliore contributo orale.
Anche quest'anno tre progetti di ricerca infermieristica EOC verranno presentati a Helsinki durante il 30° congresso dell'International Council of Nurses (ICN), uno dei più rilevanti appuntamenti per la professione infermieristica a livello mondiale.
Nel 2024 si è consolidata la collaborazione tra il Centro di Competenza per la Ricerca Infermieristica EOC e il Centro di Competenza per le Pratiche e le Politiche Sanitarie SUPSI, con l'avvio della prima ricerca in collaborazione EOC-SUPSI, relativa all'utilizzo della realtà virtuale per favorire il benessere degli studenti e dei professionisti delle professioni sanitarie.
Inoltre, il 3 dicembre 2024 i ricercatori dei due centri si sono incontrati in un workshop presso l'Ospedale Regionale di Lugano, durante il quale si è riflettuto sui cambiamenti in atto nel contesto sanitario attuale e sulle implicazioni che ne derivano, individuando possibili filoni di ricerca percorribili in modo congiunto. Ciò evidenzia come la collaborazione tra ambito clinico e accademico stia diventando sempre più strategica per lo sviluppo delle migliori evidenze scientifiche e per il miglioramento delle cure.

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 della nostra organizzazione, 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 e codice di comportamento

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.

EOC Academy 2.0
Dopo un 2023 dedicato in particolare al dialogo con e tra i quadri EOC per rapporto alle iniziative da intraprendere per attivare tutte le risorse possibili al fine di co-creare la cultura professionale e umana desiderata dalla nostra organizzazione, quest'anno è partita a pieno regime la EOC Academy 2.0, una proposta di corsi di formazione e strumenti di sviluppo mirati ai bisogni individuali e collettivi, finalizzata a sostenere i quadri della nostra organizzazione nei propri percorsi di miglioramento costante delle conoscenze necessarie a interpretare sempre meglio il proprio ruolo. Il focus di questa offerta formativa molto articolata è stato (e continuerà a essere) su quelle abilità e competenze così importanti per contribuire a creare un ambiente di lavoro efficiente, aperto e inclusivo.
Rispetto, responsabilità, inclusione, innovazione e professionalità continuano a essere i nostri cinque 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, concepito

per fungere da base fondante di tutte le linee guida, le direttive e i regolamenti interni, in linea con gli indirizzi del piano strategico EOC, una sorta di “carta costituzionale”, destinata ad accompagnare l’organizzazione nelle trasformazioni che l’attendono nel prossimo futuro, con opportunità e responsabilità crescenti.

Altri progetti

Nel 2024 inoltre l’Area RU ha continuato il suo percorso di crescita, concentrandosi sul rafforzamento della collaborazione tra i vari settori per migliorare i servizi ai pazienti. Un elemento chiave è stato l’ascolto attivo del feedback del personale per ottimizzare i processi aziendali. Abbiamo puntato sul miglioramento continuo, coinvolgendo attivamente il team, favorendo la sinergia e implementando soluzioni mirate.
Abbiamo anche promosso il benessere dei collaboratori con iniziative puntuali, oltre a valorizzare le figure professionali attraverso una comunicazione interna più efficace.
Attraverso una grande collaborazione a diversi livelli e con molteplici interlocutori, si è lavorato sul progetto per l’implementazione della riduzione oraria come previsto dal contratto collettivo firmato tra ASMACT ed EOC, applicabile alle figure dei medici assistenti e medici capiclinica.
I diversi team di progetto hanno analizzato sia localmente che trasversalmente processi organizzativi, innovazioni tecnologiche, procedure, risorse per garantire la migliore copertura dei turni di lavoro e le migliori condizioni necessarie a garantire cure di qualità per i nostri pazienti. Il cambiamento contrattuale, a far data dal 1.1.2025, rappresenta un’iniziativa importante della strategia RU EOC, volta a migliorare gli equilibri tra vita privata e professionale dei nostri dipendenti, mantenendo contemporaneamente uno sguardo molto attento alla sostenibilità del nostro sistema sanitario.

L’Area RU si impegna e sostiene in diverse forme la politica dell’Inclusione ed Equità. Anche per il 2024 EOC ha confermato la certificazione Equal Salary, rilasciata da PWC: in EOC l’equità retributiva tra donna e uomo è realtà. La certificazione ha permesso al Team RU di rivedere e aggiornare sia le policy che le prassi applicate nei diversi contesti ospedalieri di EOC.
Il 2024 è stato anche l’anno per gettare le basi dell’analisi, progettazione e implementazione dei processi al fine di esser pronti per la migrazione dei dati e il relativo “*go live*” del sistema ERP SAP (Progetto Newton) per la gestione amministrativa del personale.
Il contributo attivo e impegnato di tanti colleghi è stato determinante per il successo di queste iniziative.

Obiettivo formazione e ricerca

Formazione e ricerca rappresentano due pilastri fondamentali della Visione e della Missione di EOC. Anche nel 2024, si è rinnovato l'impegno a mantenerle al centro dell'attenzione, riconoscendone il ruolo cruciale per individuare cure sempre più efficaci e sicure e per preparare i medici del prossimo futuro.

Anche nel 2024, l'attività di ricerca clinica e traslazionale in EOC si è confermata di primaria importanza sia in termini quantitativi che qualitativi, consolidando il ruolo dell'Ente come punto di riferimento per l'innovazione medica e il progresso scientifico. L'impegno costante nella ricerca ha consentito di mantenere elevati standard di produzione scientifica, con **circa 800 pubblicazioni su riviste scientifiche**. Questo dato non solo conferma la solidità della comunità scientifica di EOC, ma ne evidenzia anche la capacità di generare nuove conoscenze, contribuendo in modo significativo all'avanzamento della medicina e alla diffusione di pratiche cliniche sempre più efficaci.

L'investimento in ricerca è testimoniato anche dall'elevato numero di studi avviati: tra il 2021 e il 2024, sono stati attivati complessivamente 481 studi, di cui 351 ancora in corso. Solo nel 2024, si sono aggiunti 109 nuovi studi, con 108 tuttora attivi, un dato che riflette l'impegno costante di EOC nella sperimentazione clinica.
Questi studi spaziano su un ampio spettro di discipline mediche e rappresentano un elemento cruciale per il miglioramento continuo delle cure ai pazienti.

Un ruolo fondamentale in questo contesto è stato svolto dalla **Clinical Trial Unit EOC (CTU-EOC)**, che ha continuato a garantire un sostegno strategico, metodologico e operativo alla ricerca clinica. La CTU-EOC è membro a pieno titolo della Swiss Clinical Trial Organization (SCTO), il network che riunisce i principali ospedali svizzeri attivi nella ricerca clinica, assicurando elevati standard qualitativi e metodologici nella conduzione degli studi.

Nel 2024, la CTU-EOC è stata coinvolta in 166 progetti di ricerca, di cui 74 avviati nel corso dell'anno. Questi studi sono stati suddivisi in diverse categorie normative: 34 progetti rientrano nel Capitolo 3 dell'HRO (*further user*); 13 progetti nel Capitolo 2 dell'HRO; 6 progetti sotto la normativa ClinO_other; 8 progetti sotto la regolamentazione ClinO-IMP; 5 progetti sotto la normativa ClinO-MD; 8 progetti appartenenti ad altre categorie.
Questi numeri dimostrano non solo la costante crescita dell'attività di ricerca in EOC, ma anche la capacità della CTU-EOC di gestire e coordinare studi complessi e diversificati, assicurando elevati standard di qualità e sicurezza nelle sperimentazioni cliniche.

Il programma formativo della CTU-EOC continua a rappresentare un pilastro fondamentale per la crescita e lo sviluppo professionale dei ricercatori, offrendo corsi dinamici e di alta qualità mirati a migliorare le competenze metodologiche, etiche e operative nella ricerca clinica. **Nel 2024, sono stati organizzati nove corsi di formazione**, che hanno coinvolto un totale di 103 partecipanti. I corsi hanno riscosso un feedback altamente positivo, evidenziando l'efficacia del programma nell'offrire strumenti pratici e conoscenze avanzate.
L'impegno della CTU-EOC nella formazione si inserisce in un più ampio obiettivo di promuovere una cultura della ricerca di alta qualità, supportando i ricercatori nello sviluppo di competenze avanzate e nella conduzione di studi rigorosi e innovativi.

Formazione medica
Formazione pre-graduata
Continua la proficua collaborazione con il Master in medicina umana della Facoltà di Scienze Biomediche dell'USI, che ha visto anche quest'anno tutti gli studenti iscritti laurearsi con ottimi risultati ed acquisire l'abilitazione federale alla professione di medico. **Oltre 300 tutor clinici EOC** hanno contribuito a raggiungere questo traguardo, guidando gli studenti nelle giornate di pratica clinica.
Inoltre, EOC partecipa con i suoi professionisti alla formazione in Università del **Curriculum di studio del Master in medicina USI**, come pure alla **formazione degli studenti di Bachelor di medicina ETHZ dedicata alla medicina d'urgenza e alla clinica**.

Formazione post-graduata
Prosegue il progetto EOC di coordinamento della formazione medica post-graduata, con il sostegno ai responsabili dei Centri di perfezionamento professionale EOC.
Nel 2024 sono stati riconosciuti dall'ISFM e dalle rispettive società di specialità 5 nuovi Centri di formazione medica specialistica in EOC: Chirurgia pediatrica IPSI (Dr. Mendoza), Farmacologia e tossicologia clinica ISFSI (Prof. Ceschi), Ortopedia e traumatologia OBV (Dr. Böttcher), Otorinolaringoiatria ORL (Prof. Trimarchi), Urologia EOC (Prof. Gallina).
È stato inoltre riconosciuto come **primo centro di formazione di categoria universitaria in EOC** la Medicina intensiva ORL, guidata dal Prof. Merlani.

Sono stati analizzati, per la prima volta, i risultati dell'inchiesta sulla qualità della formazione dell'ISFM/ETH 2023 dei Centri di perfezionamento professionale EOC. Nel questionario di indagine sono stati valutati i seguenti ambiti: apprezzamento generale (raccomandazione del centro), competenze professionali (ragionamento clinico), cultura dell'apprendimento, cultura gestionale (spirito di collaborazione di équipe), cultura dell'errore/sicurezza del paziente, cultura decisionale, cultura aziendale (clima di lavoro) ed evidence-based medicine.
In generale **i medici assistenti in formazione hanno valutato positivamente la loro esperienza formativa in EOC**.
È stata inoltre consolidata la **collaborazione con l'Istituto Svizzero di Formazione Medica (ISFM)**, con la sottoscrizione di una *Letter of intent* come ospedale pilota per l'introduzione di una formazione medica basata sulle competenze. EOC avrà l'opportunità, in qualità di ospedale pilota, di essere tra i primi a portare avanti la riforma nell'ambito della formazione medica.
Nel 2024 è stato promosso il primo corso in lingua italiana "Come sostenere e gestire la formazione di un medico assistente in difficoltà" del Royal College of Physicians di Londra (*Teach the Teacher)* in collaborazione con l'ISFM.

Ricerca e formazione

	2024
Professori e PD	105
Pubblicazioni	>800
Studi clinici attivi	351
Progetti gestiti dalla CTU-EOC	166
Giorni di formazione continua *	13'328
Allievi di scuole sanitarie in formazione	722
Area infermieristica **	479
Ostetriche	6
Fisioterapisti SUPSI	32
Ergoterapisti SUPSI	3
Tecnici di radiologia medica	28
Tecnici in analisi biomedica	29
Apprendisti in formazione	89
Tirocini diversi offerti	13
Medici assistenti in formazione ***	409

* non comprende corpo medico
** di cui 464 allievi infermieri
*** in teste, nell'arco del 2024

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 vasta gamma di opportunità per 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 proprie pratiche professionali quotidiane e di conseguenza la qualità delle prestazioni che vengono erogate ai pazienti.
E a proposito di qualità nella formazione, è da ricordare che durante il 2024 **EOC è stato insignito del Premio nazionale per la formazione dalla Fondazione SUP Svizzera e dalla Fondazione Hans Huber**, un prestigioso riconoscimento (20'000 CHF da reinvestire in formazione) per la prima volta assegnato in Ticino e del quale andiamo particolarmente orgogliosi.
Tutto ciò rafforza la nostra consapevolezza che è solo attraverso un costante impegno formativo di tutta l'organizzazione EOC, in stretta collaborazione con le istituzioni scolastiche cantonali preposte, 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 "secondario-due", **EOC ha formato 89 giovani (di cui 33 neo assunti) in**

13 tipologie diverse di professioni. E **sono stati ben 28 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 contatto con tutti quei formatori che, con pazienza e dedizione, hanno saputo sostenerli quotidianamente nel loro sfidante percorso di apprendimento del proprio mestiere. A questo si aggiungono le **diverse centinaia di allievi e studenti delle scuole cantonali in ambito sanitario, che ogni anno effettuano i propri stage pratici nei nostri ospedali ed istituti**, alternando i periodi di studio scolastico a lunghi momenti di sviluppo delle proprie competenze direttamente su quello che un giorno sarà il loro luogo di lavoro, sotto la guida anche qui di collaboratori altamente qualificati, sia sotto il profilo tecnico, sia dal punto di vista pedagogico.

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 competitivi sul mercato del lavoro e aspirare a percorsi di carriera, interni o esterni a EOC.

Durante il 2024 si sono consolidati i risultati dell'impegno formativo EOC: al significativo incremento del numero dei **corsi interni (più di 400) prodotti da EOFORM in collaborazione con i reparti e servizi EOC** ha fatto riscontro un generale aumento della partecipazione. Le attività proposte si sono focalizzate sia sulle competenze tecniche specifiche, sia sullo sviluppo delle altrettanto fondamentali abilità comunicative e di relazione.
Una menzione particolare in quest'ambito, oltre alla già citata EOC Academy 2.0, la meritano il progetto formativo collegato all'ipnosi in ambito clinico, la progettazione di un percorso volto a migliorare la capacità di accogliere pazienti e famiglie e l'offerta di corsi finalizzati a migliorare le capacità di far fronte al fenomeno dell'aggressività, del quale si constata un aumento preoccupante nel corso degli ultimi anni.

Impegni in ambito umanitario

Anche nel 2024 diversi collaboratori EOC, in maggioranza operatori sanitari ma non solo, hanno dedicato parte del loro tempo e delle loro energie alla partecipazione ad attività di tipo umanitario, impegnati nel dar sostegno attivo a numerose organizzazioni non governative attive in diversi paesi in via di sviluppo.

Supportate dall'istituzione secondo le modalità stabilite dall'apposito regolamento interno, sono state 17 le persone che hanno potuto beneficiare di un congedo straordinario per partecipare a delle missioni di breve durata. Il totale dei giorni lavorativi offerti per questo tipo di attività è stato di 115, mentre il sussidio versato a titolo di compensazione delle spese sostenute ammonta a circa 10'000 CHF.
I paesi raggiunti da queste missioni sono stati essenzialmente alcuni Stati africani e dell'America latina ma anche l'India e l'Ucraina. Nel 2024 per la prima volta dall'istituzione del regolamento (2017) un collaboratore ha prestato attività in un paese europeo impiegandosi in un centro di prima accoglienza per rifugiati. Possiamo quindi affermare che l'interruzione quasi totale di questo tipo di attività, riscontrata nel periodo 2020-2022 a causa del Covid, è ormai dimenticata. Per il 2025 le domande esaminate dalla commissione che è incaricata di applicare il regolamento sulle Attività umanitarie sono infatti già più di 15 per le partenze previste nel solo primo semestre.

Attività stazionaria acuta

	2024	2023
Giornate di cura (Swiss DRG)		
Totale giornate di cura (Swiss DRG)	**246’014**	**255’821**
Assicurazione di base	200’210	207’031
Assicurazione semiprivata	20’674	23’840
Assicurazione privata	25’130	24’950
Pazienti [1]		
Totale pazienti	**41’492**	**41’424**
Domiciliati nel Canton Ticino	38’183	38’164
Domiciliati in altri cantoni	1’859	1’870
Domiciliati all’estero	1’450	1’390
Nascite	**1’574**	**1’549**
Pazienti ricoverati nel reparto di medicina intensiva [2]	**4’523**	**4’613**
Degenza media in giorni	**5.9**	**6.2**
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	**852**	**852**
Casemix - index [3]	**1.1837**	**1.17760**
Casi fatturati	**40’242**	**40’153**
Caseload	**47’633**	**47’284**

[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 2023 calcolato applicando i parametri SwissDRG (cost-weight) versione 12.0, nel 2024 SwissDRG versione 13.00

Attività stazionaria sub-acuta

	2024	2023
Giornate di cura		
Totale giornate di cura	**23’382**	**22’124**
Pazienti		
Totale pazienti	**1’069**	**980**
Degenza media in giorni	**22**	**22.58**
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	**75**	**75**

Attività stazionaria riabilitazione

	2024	2023
Giornate di cura		
Totale giornate di cura	**43’808**	**42’466**
Assicurazione di base	32’684	32’138
Assicurazione semiprivata	5’059	4’921
Assicurazione privata	6’065	5’407
Pazienti		
Totale pazienti	**1’997**	**2’014**
Domiciliati nel Canton Ticino	1’897	1’904
Domiciliati in altri cantoni	57	58
Domiciliati all’estero	43	52
Degenza media in giorni	**22**	**21.09**
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	**120**	**120**
Daylymix - index	0.9564	0.9425
Giornate fatturate	42’998	36’793
Dayload	41’124	34’677

Attività di laboratorio

	2024	2023
Analisi e richieste		
Richieste di analisi	875’607	897’770
Totale analisi effettuate	14’865’806	14’911’086
Media analisi per richiesta	17.0	16.6
Le 5 analisi più richieste nel 2024 e nel 2023		
Creatinina	202’051	203’283
Sodio	178’903	179’781
Potassio	174’808	179’252
Proteina c-reattiva (CRP)	134’429	138’412
Emogramma V	134’355	133’001
Attività in punti		
Totale attività in punti	**46’653’494**	**44’472’228**
A favore di pazienti degenti	19’377’673	19’609’037
A favore di pazienti ambulatoriali	27’275’820	24’863’191

Personale

	2024	2023
Totale UTP (unità a tempo pieno) [1]	**5’191.8**	**5’195.6**
Medici	978.3	953.7
Personale curante e medico-tecnico	2’693.8	2’724.6
Personale amministrativo e segretariati medici	865.5	857.0
Personale dei servizi domestici	557.8	563.4
Artigiani e tecnici	96.4	96.9

[1] Senza personale in formazione

Trasparenza sulle remunerazioni (Direzione Generale e Direzioni locali)

	2024	2023
	CHF	CHF
Stipendi fissi	4’169’191	4’179’857
Parte variabile	290’779	279’950
Prestazioni accessorie	0	0
Totale	**4’459’970**	**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 alla Direzione Generale e alle Direzioni locali.

Governance

Una guida sicura per orientare le scelte e definire gli obiettivi

Organigramma

Aggiornato al 1.1.2025

Consiglio di Amministrazione
P. Sanvido

Direzione Generale
G. Martinetti **

Revisione Interna
M. Lanzi

Servizio gestione progetti
I. Bolgiani

Servizio giuridico
M. Aschwanden

Servizio protezione dati e privacy
B. Mrad

Coordinatore gestione rischi EOC
J. Veljkovic

Commissione etica clinica
M. Lepori

Area di Supporto
A. Degiorgi *

Area Finanze e Controlling
D. Giulieri **

Area Medica
P. Ferrari **

Area Risorse Umane
M. Ghielmetti **

Area Infermieristica
A. Biegger **

Area Tecnica
C. Navarra *

Area Formazione medica e Ricerca
A. Ceschi *

Area ICT
M. Bosetti *

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 (fino al 31.03)
G. Bertoli (dal 01.04)

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. Kaelin
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 *

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

Paolo Sanvido, Presidente
Andrea Bersani, Vicepresidente
Yvonne Willems Cavalli
Raffaele De Rosa, Consigliere di Stato
Eolo Alberti (sospeso dal 15.08.2024)
Claudio Bassetti
Carlo Croci

Consiglio di Amministrazione

Compiti e modalità organizzative del CdA EOC

I compiti e le modalità organizzative del CdA sono definiti in primo luogo dalla legge, segnatamente dagli art. 15 e seguenti della legge sull'EOC (LEOC), che gli affidano anzitutto l'alta direzione dell'EOC e le decisioni sulla politica e la strategia aziendale.

Sedute del CdA nel 2024
26 gennaio, 23 febbraio, 15 marzo, 26 aprile, 17 maggio, 21 giugno, 6 settembre, 23 settembre, 21 ottobre, 29 novembre, 13 dicembre.

Per supportare il lavoro del CdA e la preparazione delle attività, sono state istituite le seguenti commissioni permanenti: Commissione audit e rischi e Commissione nomine e remunerazione. L'operato delle commissioni non sgrava il CdA dalla responsabilità d'esame e di decisione. Il CdA sceglie tra i suoi membri che hanno adeguate qualifiche e comprovate capacità professionali i componenti delle commissioni e designa i responsabili.

Commissione audit e rischi
La Commissione è composta da 2 membri del CdA (Carlo Croci e Paolo Sanvido) e dal responsabile della revisione interna. La Commissione ha competenze di analisi e verifica, in particolare:
- Organizzazione e controllo di EOC;
- Revisione (esterna e interna) e sistema di controllo interno;
- Supervisione sulla gestione rischi;
- Supervisione sulla compliance;
- Guida del processo di selezione e rielezione dell'ufficio di revisione esterna, garantendo criteri di qualità.

Nel 2024 la Commissione si è riunita 7 volte.

Commissione nomine e remunerazione
La Commissione che si occupa dell'attività principale clinica ed infermieristica è composta da 2 membri del CdA (Yvonne Willems Cavalli e Claudio Bassetti) e dalla Capo Area Risorse Umane. La Commissione ha competenze di analisi e verifica, in particolare:
- Assunzioni e retribuzioni della Direzione Generale (partecipare allo screening delle candidature);
- Gestione delle politiche retributive del personale.

Nel 2024 la Commissione si è riunita 3 volte.

Commissione Saleggina
Per affrontare l'importante dossier "Saleggina" il CdA ha delegato il coordinamento di questo dossier al Vicepresidente Andrea Bersani che nel corso del 2024 ha riunito 10 volte gli "stakeholders" di progetto. Il CdA ha avuto questa tematica inserita all'ordine del giorno in modo regolare.

"On Boarding" nuovi membri CdA
Nel corso del 2024 sono state organizzate, alla presenza del Presidente e del Direttore Generale, 6 sessioni di approfondimento organizzativo e strategico specifiche per permettere ai nuovi membri del CdA di acquisire le conoscenze necessarie per espletare al meglio il loro mandato.

Costi complessivi di funzionamento del CdA EOC

L'art. 28 lett. c della legge sull'EOC (LEOC) assegna al Consiglio di Stato la competenza di decidere la remunerazione dei membri del CdA dell'EOC.
Al Presidente del CdA è riconosciuta una remunerazione di CHF 24'000 annui, mentre ai membri di CHF 14'400, a cui si aggiungono le indennità di seduta di CHF 400 e le spese di trasferta rimborsate nella misura di CHF 0.60 al km o del prezzo del biglietto ferroviario di 1ª classe per le spese di viaggio fuori Cantone. È inoltre riconosciuto il diritto al rimborso delle spese supplementari di pernottamento. L'ammontare di queste remunerazioni e indennità è invariato perlomeno dal 2012.

Al di là della remunerazione per l'esercizio del mandato del CdA, per disposizioni aziendali ai membri dello stesso CdA che rappresentano gli interessi del datore di lavoro nel Fondo di previdenza per il personale dell'EOC sono riconosciute indennità annue. Tale indennità nel 2024 è stata di CHF 3'000 per Carlo Croci in qualità di Vicepresidente del Fondo e di CHF 1'000 per Andrea Bersani in quanto membro del Fondo. Le indennità di seduta ammontano a CHF 400.

Inoltre ai membri del CdA che rappresentano gli interessi di EOC nelle giurie di progetto sono riconosciute indennità di CHF 2'250 per giornata, CHF 1'200 per mezza giornata o CHF 210 all'ora.

Retribuzione dei membri del CdA
Le retribuzioni complessive ai membri del CdA per il 2024, comprensive anche delle remunerazioni illustrate sopra non direttamente legate al funzionamento dell'organo aziendale, risultano di CHF 185'835.
Qui di seguito l'evoluzione dei costi per la retribuzione del CdA a partire dal 2019. La diminuzione negli ultimi anni è legata in parte alla vacanza di un seggio in seno al CdA, colmata con il rinnovo generale avvenuto con le nomine da parte del Gran Consiglio a novembre 2023.

Evoluzione delle retribuzioni del CdA

	CHF
2019	210'618
2020	209'925
2021	214'275
2022	184'200
2023	164'155
2024	185'835

Direzione Generale

Dietro, da sinistra a destra:
Luca Merlini
Carmine Navarra
Paolo Ferrari
Pierluigi Lurà
Massimo Manserra
Alessandro Ceschi
Antonio Di Iorio
Nicola Mathis
Marco Bosetti
Franco Keller

Davanti:
Emanuele Dati
Annette Biegger
Monica Ghielmetti Gianazza
Glauco Martinetti
Doris Giulieri
Adriana Degiorgi
Alessandro Bressan

Gestione dei rischi e sistema di controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione, assieme alla Direzione Generale, promuove una gestione dei rischi strutturata, integrata nei processi aziendali, orientata al paziente, al collaboratore e ai principali stakeholder, 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 e al Consiglio di Amministrazione.
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 2024 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 2024 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 dell'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.

Valore economico ridistribuito

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

Valore economico distribuito da EOC sul territorio

L'ospedale pubblico, al di là del suo ruolo fondante di presa a carico per tutta la popolazione, permette di generare valori aggiunti di diversa natura, concorrendo in modo importante alla crescita, alla ricchezza e allo sviluppo socio-economico del Paese. Consapevole di questo ruolo, EOC ha commissionato a un soggetto indipendente l'incarico di analizzare e quantificare l'impatto economico e il valore aggiunto del servizio pubblico sanitario per l'economia della Città Ticino.
Il rapporto sottolinea tra l'altro l'importanza della riforma organizzativa dell'Ente Ospedaliero Cantonale introdotta a partire dal 2018, riforma che ha permesso la progressiva trasformazione di EOC in ospedale multisito e di formazione universitaria. I risultati illustrati nel rapporto sono una solida base da cui partire per sviluppare i ragionamenti necessari atti a consolidare l'offerta sanitaria pubblica del domani e il suo potenziale economico, nonché per comprendere come dare ulteriore slancio al finanziamento della ricerca e della formazione, all'innovazione tecnologica, ma soprattutto alla salvaguardia e al sostegno di un patrimonio pubblico che è di tutti e ha come missione principale la cura dei pazienti.

Lo studio, realizzato da BAK Economics AG, è stato pubblicato nel mese di giugno 2024 ed è consultabile a questo link: https://www.eoc.ch/media-e-news/news/2024/Ritratto-aziendale-e-impatto-economico-dell-EOC.html.

BAK Economics AG nasce nel 1980 come spin-off dell'Università di Basilea e a partire dal 1987 ha assunto le caratteristiche di un'azienda privata secondo il diritto svizzero. L'acronimo BAK riassume l'ambito dei servizi offerti dall'azienda: Beratung (Consulenza), Analysen (Analisi) e Kommunikation (Comunicazione).

Prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2024

Il prospetto di generazione e distribuzione del valore economico riporta il dettaglio del valore economico generato dall'EOC nel corso del 2024 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 interesse 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 infatti 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".

Importi in CHF 1’000		Totale	Ticino	Ticino	Resto della Svizzera	Unione Europea	Extra UE
Conto del valore aggiunto 2024							
Valore economico generato							
Ricavi da forniture e prestazioni	92.7%	890’435	92.5%	826’547 92.8%	34’329 3.9%	26’322 3.0%	3’237 0.3%
Contributi per mandati e prestazioni di interesse generale	0.9%	8’704	1.0%	8’704 100%			
Altri ricavi d’esercizio (a carattere sanitario)	0.6%	5’945	0.7%	5’905 99.4%	18 0.3%	20 0.3%	2
Altri ricavi d’esercizio (a carattere non sanitario)	3.4%	33’065	3.4%	30’280 91.6%	1’066 3.2%	1’657 5.0%	62 0.2%
Ricavi dalla gestione fondi	2.4%	23’101	2.4%	21’428 92.8%	642 2.8%	994 4.3%	37 0.1%
Totale valore economico generato	**100%**	**961’250**	**100%**	**892’864 92.9%**	**36’055 3.8%**	**28’993 3.0%**	**3’338 0.3%**
Valore economico distribuito							
Costi del fabbisogno medico (beni)	58.2%	159’204		15’645 9.9%	139’842 87.8%	3’386 2.1%	331 0.2%
Costi del fabbisogno medico (servizi)	1.2%	3’245		2’148 66.3%	962 29.6%	92 2.8%	43 1.3%
Altri costi d’esercizio (beni)	9.1%	24’914		19’350 77.7%	5’390 21.6%	174 0.7%	
Altri costi d’esercizio (servizi)	27.1%	74’201		51’963 70.0%	20’194 27.2%	1’623 2.2%	421 0.6%
Costi di gestione dei fondi	4.4%	12’180		8’346 68.6%	3’533 29.0%	256 2.1%	45 0.3%
Remunerazione dei fornitori	**28.5%**	**273’744**	**14.2%**	**97’452 35.6%**	**169’921 62.1%**	**5’531 2.0%**	**840 0.3%**
Remunerazione del personale	**67.0%**	**643’922**	**79.5%**	**544’032 84.5%**	**8’630 1.3%**	**91’258 14.2%**	**2**
Remunerazione della pubblica amministrazione		**277**		**277 100%**			
Remunerazione netta del capitale di credito	**0.6%**	**5’355**	**0.8%**	**5’355 100%**			
Remunerazione dell’azienda	**3.9%**	**37’952**	**5.5%**	**37’952 100%**			
Totale valore economico distribuito	**100%**	**961’250**	**100%**	**685’068 71.3%**	**178’551 18.5%**	**96’789 10.1%**	**842 0.1%**

Indicatori rilevanti e analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2024

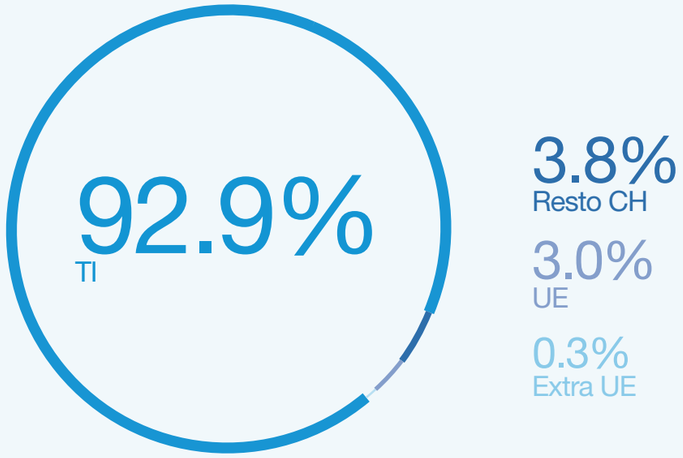
L’analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2024 ha permesso di mettere in rilievo interessanti considerazioni, alcune delle quali vengono illustrate nelle pagine che seguono.

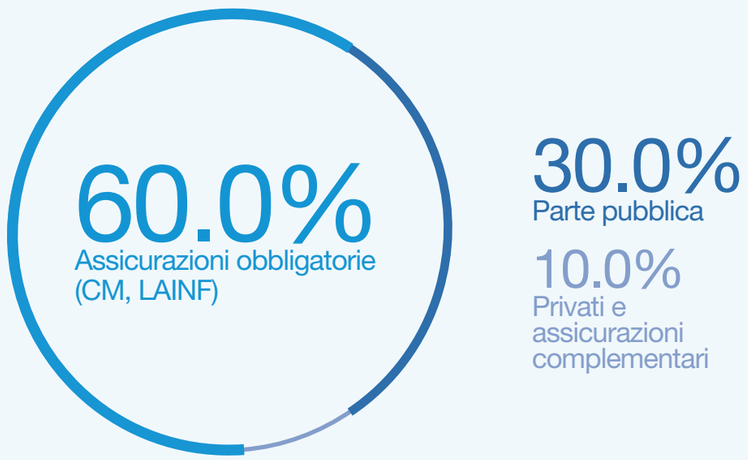
Analisi del valore economico generato nel 2024

Valore economico generato

Il valore economico generato dall'EOC nel corso del 2024 ammonta a **CHF 961 mio**. I ricavi da forniture e prestazioni e i relativi contributi incidono per il 92.7% sul valore economico generato.

La ripartizione geografica dei ricavi, effettuata in base al domicilio dei pazienti, evidenzia chiaramente che il 92.9% dei ricavi è generato da pazienti locali. Un'analisi più dettagliata sull'origine del valore economico mostra che la maggior parte dei ricavi (60%) è generata dalle assicurazioni obbligatorie (casse malattia, LAINF), il 30% dalla mano pubblica e il restante 10% dalle assicurazioni complementari e dai pazienti privati.

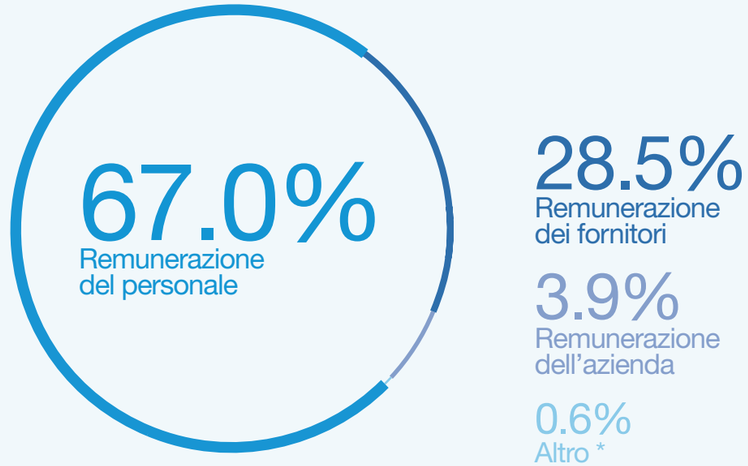




Analisi del valore economico distribuito nel 2024

Riparto del valore economico distribuito

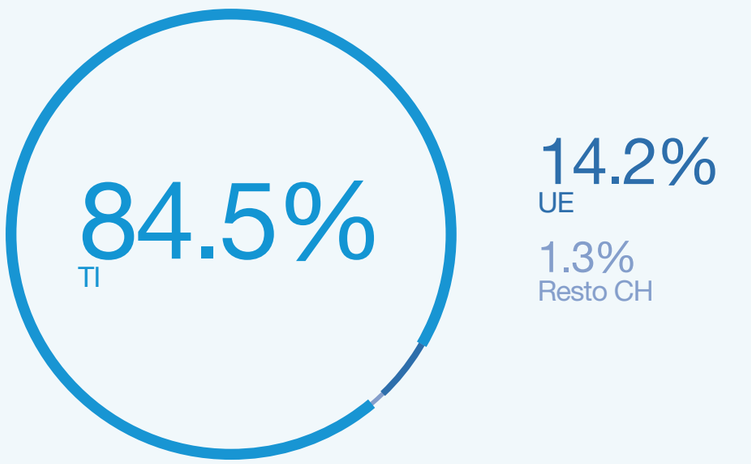
Il valore economico di **CHF 961 mio** generato nel corso del 2024 è stato distribuito come mostra il grafico.



* Remunerazione netta del capitale di credito e della pubblica amministrazione

Remunerazione del personale

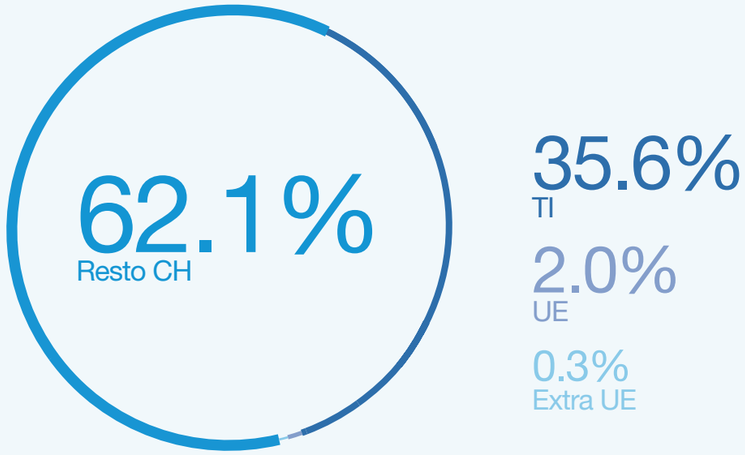
Il 67.0% del valore economico generato, pari a **CHF 644 mio**, viene distribuito al personale EOC. La suddivisione dei costi del personale nelle quattro aree geografiche, eseguita sulla base del domicilio dei dipendenti, mostra che l'84.5% dei costi è a favore di personale domiciliato in Ticino e che 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 2024

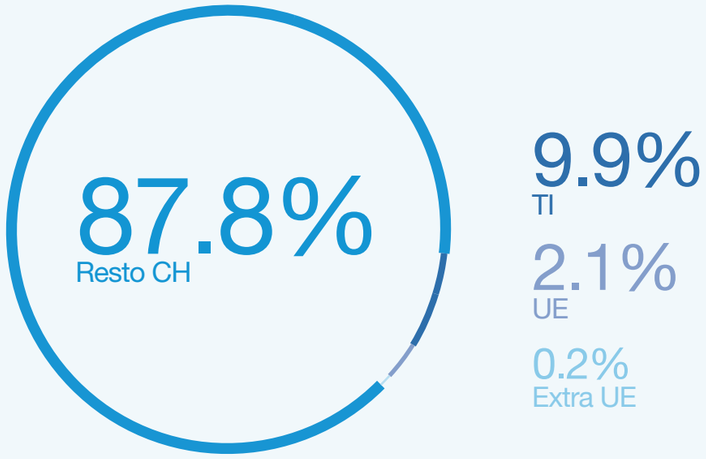
Remunerazione dei fornitori

La remunerazione dei fornitori è pari al 28.5% del valore economico generato e ammonta a **CHF 274 mio**. Un'analisi sommaria di tali costi per forniture e prestazioni mostra che in Ticino vengono effettuati il 35.6% 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 4.4%, rimandiamo a quanto riportato nel Conto annuale.



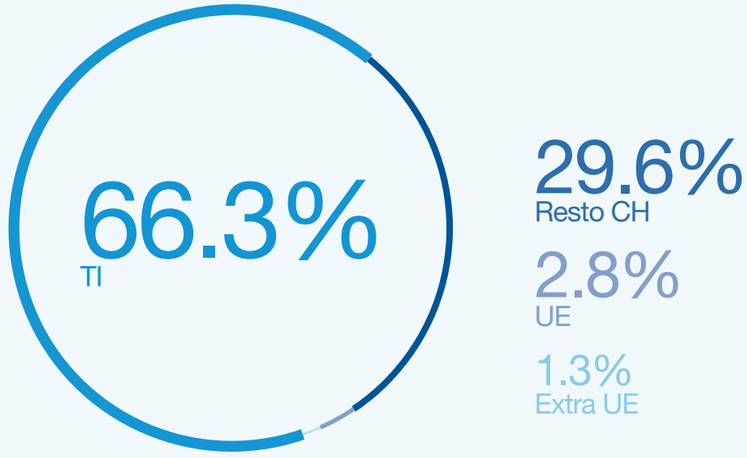
Costi del fabbisogno medico (beni)

I costi del fabbisogno medico (beni) sono pari a **CHF 159 mio** e rappresentano la voce più importante all'interno della remunerazione dei fornitori.
Essi includono l'acquisto di medicamenti, materiale sanitario, strumenti, utensili e tessili, 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 EOC attualmente si serve per l'87.8% presso ditte svizzere fuori Cantone (in particolare case farmaceutiche e fornitori di materiale sanitario). Tale percentuale risulta importante a seguito dei prezzi elevati dei medicamenti e del materiale sanitario acquistati e dal fatto che per la maggior parte di essi non esistono alternative locali.



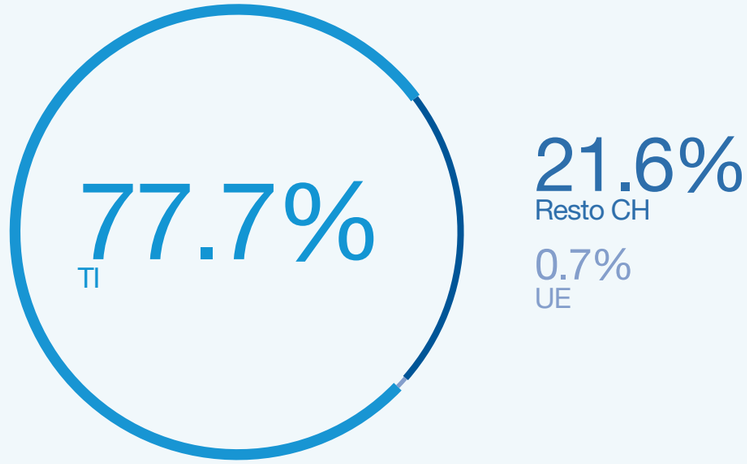
Costi del fabbisogno medico (servizi)

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 (66.3%).



Altri costi d'esercizio (beni)

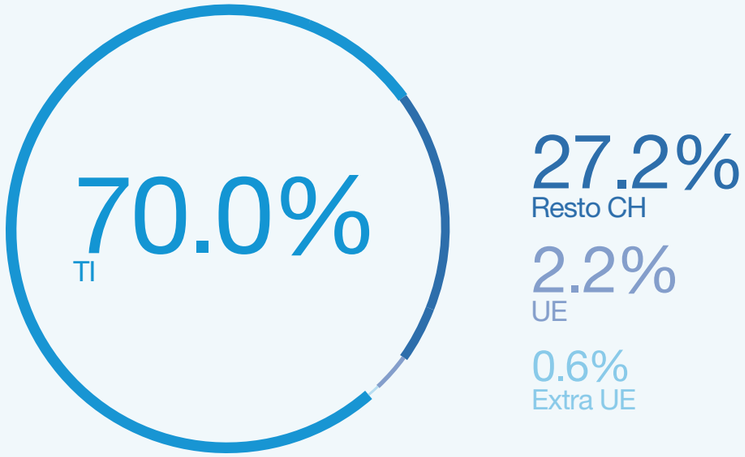
Gli altri costi d'esercizio (beni) sono pari a **CHF 25 mio** e includono i costi dei generi alimentari, dell'economia domestica, dell'utilizzazione delle installazioni e i costi relativi all'amministrazione e all'informatica. Pure queste spese vengono effettuate prevalentemente servendosi presso fornitori con sede in Ticino (77.7%).



Analisi del valore economico distribuito nel 2024

Altri costi d'esercizio (servizi)

Gli altri costi d'esercizio (servizi) ammontano a **CHF 74 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 (70.0%).



Remunerazione dell'azienda

La remunerazione dell'azienda di **CHF 38.0 mio** è composta dal risultato d'esercizio di CHF 12.8 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 2.9 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.

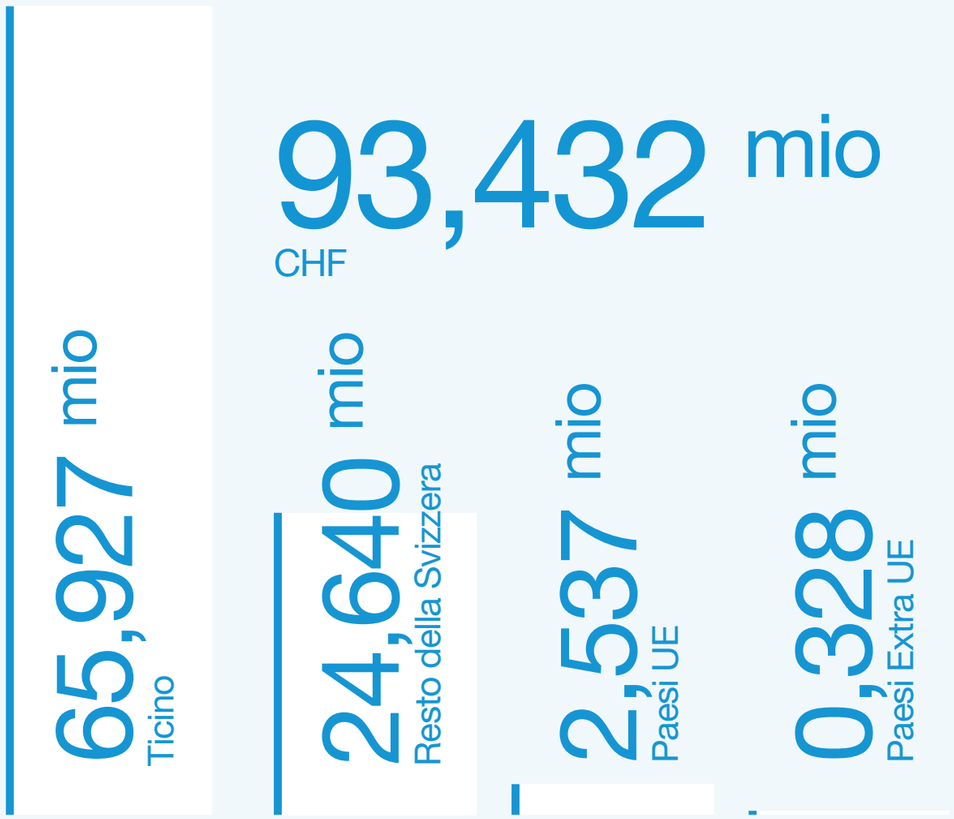
Remunerazione della pubblica amministrazione

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 2024 ha generato imposte alla fonte per un importo di circa **CHF 18.8 mio**;
- L'imposta sul valore aggiunto (IVA), pari a circa CHF 0.8 mio nel 2024, 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 2024 EOC ha effettuato investimenti in immobilizzi materiali per un importo complessivo di CHF 75.3 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 18.1 mio per l'aggiornamento e l'acquisto delle applicazioni informatiche.
Gli investimenti sono stati eseguiti per il 71% servendosi presso fornitori ticinesi, mentre il residuo è prevalentemente da attribuire a fornitori svizzeri di attrezzature tecno-mediche.



Considerazioni finali

Si riportano in maniera schematica i flussi finanziari fatti registrare nel corso del 2024 per regione geografica e come il valore generato di **CHF 961 mio** è stato successivamente distribuito.

961 mio
Valore economico generato

71 cts
Rimessi nell'economia ticinese per ogni franco ricavato

Ticino (+ CHF 208 mio)
Il flusso finanziario concernente il Ticino evidenzia CHF 893 mio di valore generato, a fronte di un valore distribuito di CHF 685 mio, che rappresenta ben il 71.3% del valore economico generato globalmente.
Il valore distribuito in Ticino è destinato principalmente al personale impiegato e domiciliato in Ticino (79.5%) 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 142 mio)
A fronte di ricavi di CHF 36 mio, essenzialmente da attribuire ai turisti curati presso le strutture dell'EOC, si rilevano costi pari a CHF 178 mio, quasi esclusivamente a seguito di acquisti di medicamenti e materiale sanitario.

Unione Europea (- CHF 68 mio)
Le transazioni con l'UE mostrano analogamente ricavi per CHF 29 mio fatturati ai turisti, a fronte di costi pari a CHF 97 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 2024 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 17.7% del valore generato e i salari versati al personale non residente in Ticino il 10.4%. D'altra parte, dai pazienti stranieri e da quelli svizzeri non residenti nel nostro Cantone proviene il 7% dei nostri ricavi.

Impressum

© 2025 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