

Rapporto Annuale 25

Relazione
Economico-Finanziaria



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 elevati standard clinici 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 completa e di prossimità, indipendentemente dal luogo in cui sono richiesti i servizi. Grazie alla multidisciplinarietà dell'offerta sanitaria, i pazienti trovano medici di varie specialità riuniti in un'unica struttura. L'EOC rafforza le proprie competenze e completa l'offerta collaborando con altri ospedali e istituti cantonali, nazionali o esteri.

Principali sigle e abbreviazioni

AEDT	Area Evoluzione Digitale e Tecnologia EOC (ex Area ICT)
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
IDISI	Istituto di Diagnostica Integrata della Svizzera Italiana
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
SGNOR/SSMUS	Società Svizzera di Medicina d'Urgenza e di Salvataggio
SMOB	Società Svizzera per la Chirurgia dell'Obesità e Metabolica
SMUEC	Servizio di Medicina d'Urgenza EOC
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

21
Progettualità 2025

25
Attività e progetti

26
**Traguardi e prospettive
in ambito clinico**

42
**Realizzazioni e progetti
in ambito strutturale**

48
Focus sull'Area Infermieristica

51
**Valorizzazione
delle risorse umane**

54
**Obiettivo formazione
e ricerca**

62
**Cifre e numeri
dell'attività**

69
Governance

70
Organigramma

72
**Consiglio
di Amministrazione**

76
Direzione Generale

81
Sostenibilità

82
La sostenibilità in EOC

91
**Valore economico
ridistribuito**

92
**Valore economico distribuito
da EOC sul territorio**

96
**Analisi del valore economico
generato nel 2025**

97
**Analisi del valore economico
distribuito nel 2025**

102
Investimenti

103
Considerazioni finali

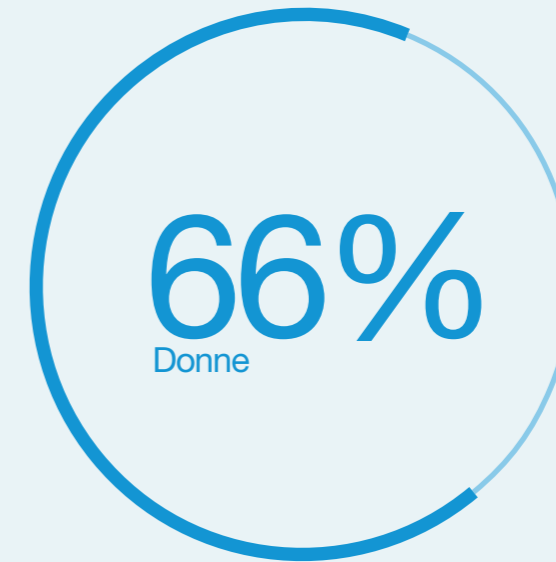
Qualche cifra

	2025	2024
Riepilogo		
Totale pazienti stazionari (acuto, RAMI e Riabilitazione)	43'853	44'558
Giornate di cura - attività stazionaria acuta (Swiss DRG)	239'605	246'014
Degenza media in giorni	6.0	5.9
Numero di visite al PS	127'914	129'643
Numero di consulti ambulatoriali TarMed	695'945	668'449
Numero di collaboratori	6'845	6'724

Ripartizione dei collaboratori

Collaboratori totali

6'845



34%
Uomini

48%
a tempo pieno



EOC, l'Ospedale multisito

Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli
Faido

Clinica
di Riabilitazione EOC
Faido



Ospedale Regionale
di Locarno
La Carità
Istituto di Imaging della Svizzera Italiana
Istituto Cantonale di Patologia EOC

Clinica
di Riabilitazione EOC
Novaggio



Ospedale Regionale
di Mendrisio
Beata Vergine



Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli
Acquarossa



Ospedale Regionale
di Bellinzona e Valli
San Giovanni

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



Ospedale Regionale
di Lugano
Civico

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



Istituto Cardiocentro
Ticino

Ospedale Regionale
di Lugano
Italiano





**EOC - il nostro
ospedale**

Per un sistema ospedaliero all'altezza delle sfide presenti e future

Il 2025 è stato un anno di particolare rilevanza nel percorso di crescita, consolidamento e trasformazione dell'Ente Ospedaliero Cantonale. In un contesto sanitario in continua evoluzione, abbiamo proseguito con determinazione lungo la traiettoria delineata dal nostro piano strategico, rafforzando per l'EOC il ruolo di punto di riferimento per la sanità della Svizzera italiana.

Il nostro impegno resta guidato da una visione chiara: garantire alla popolazione cure di elevata qualità, accessibili, sicure e vicine ai bisogni del territorio, valorizzando al tempo stesso il modello multisito che resta uno dei principali punti di forza dell'Ente.

In questo quadro, assume centralità strategica il progetto ambulatoriale. L'evoluzione del sistema sanitario orienta sempre più chiaramente verso modelli di cura che privilegiano la presa in carico ambulatoriale, la riduzione delle degenze non necessarie e la continuità dei percorsi assistenziali tra ospedale e

territorio. Tutto ciò, è importante sottolinearlo, in un equilibrio fondamentale tra qualità e sostenibilità economica, anche alla luce del fatto che il settore ambulatoriale ospedaliero è finanziato in maniera inadeguata e inferiore rispetto a quello medico-privato.

Il rafforzamento dell'ambito ambulatoriale non rappresenta soltanto un adeguamento al nuovo contesto sanitario e normativo, ma una precisa scelta strategica. Significa ripensare l'esperienza della cura mettendo ancora più al centro il paziente, i suoi tempi, la sua qualità di vita e la necessità di una presa in carico integrata, multidisciplinare e multiprofessionale. Molti nostri percorsi clinici attuali già lo raccontano, e dimostrano che l'ambulatoriale consente di offrire risposte più tempestive, appropriate e sostenibili, anche riducendo la complessità amministrativa. In questo senso, il lavoro svolto nel corso dell'anno ha posto basi solide per accompagnare il futuro passaggio ai nuovi modelli tariffari e di finanziamento, anticipando con visione e responsabilità le trasformazioni che interesseranno l'intero sistema ospedaliero.

Al capitolo "responsabilità" va ascritto il rinnovo del Regolamento Organico Cantonale (ROC) per il periodo 2026-2029, siglato grazie al positivo confronto tra EOC, Commissioni interne del personale e sindacati OCST e VPOD, che ha permesso di mantenere quanto già presente nell'attuale contratto collettivo di lavoro e di introdurre nuove misure migliorative e concrete a favore del personale.

La creazione dell'Istituto di Diagnostica Integrata della Svizzera Italiana (IDISI) e l'impegno costante nella trasformazione digitale evidenziano in modo chiaro la volontà dell'EOC di investire nell'innovazione come fattore abilitante della qualità clinica e dell'efficienza organizzativa. L'evoluzione dei sistemi informativi, la digitalizzazione dei



processi clinico-amministrativi, il rafforzamento delle piattaforme di comunicazione interna ed esterna, così come l'introduzione di strumenti avanzati di interoperabilità, teleconsulto e supporto ai professionisti, rappresentano tasselli ineludibili di una sanità moderna. Investire in tecnologia significa mettere i professionisti nelle migliori condizioni per curare e i pazienti nelle migliori condizioni per essere curati. La digitalizzazione non sostituisce la relazione di cura, ma la rafforza. Essa consente di rendere i processi più fluidi, favorisce lo scambio di informazioni tra i diversi attori del sistema sanitario e supporta decisioni cliniche sempre più tempestive e affidabili. Non sono aspetti trascurabili, e purtroppo la Svizzera ha un ritardo strutturale nella digitalizzazione del settore sanitario.

Particolarmente significativo è stato, nel corso dell'anno, il raggiungimento di importanti traguardi clinici. Il consolidamento di centri di competenza, il mantenimento e l'ottenimento di certificazioni nazionali e internazionali, il potenziamento di percorsi multidisciplinari ad alta specializzazione e l'ulteriore sviluppo della ricerca clinica confermano la vocazione dell'Ente a coniugare eccellenza assistenziale, formazione e innovazione scientifica. Questi risultati sono il frutto del lavoro quotidiano di tutti i professionisti dell'EOC: medici, infermieri, personale tecnico, amministrativo e di supporto, che contribuiscono ogni giorno

alla qualità delle cure e al consolidamento della fiducia che la popolazione ripone nella nostra istituzione. I traguardi raggiunti in ambito clinico sono prima di tutto il risultato della professionalità delle persone che operano all'interno dell'Ente, della loro passione, del loro impegno. Ne siamo consapevoli ed esprimiamo a tutti la nostra più sentita e profonda riconoscenza.

Accanto agli sviluppi clinici e organizzativi, i progetti e gli investimenti infrastrutturali proseguono con coerenza e visione di lungo periodo. Il rinnovamento degli spazi ospedalieri, l'adeguamento delle infrastrutture tecniche, il potenziamento delle piastre operative e diagnostiche e la riqualificazione delle sedi rappresentano investimenti essenziali per garantire cure moderne, sicure e in linea con i più elevati standard.

In questa prospettiva, non possono tuttavia essere ignorate le crescenti preoccupazioni legate alla sostenibilità finanziaria del sistema nel suo complesso. Le scelte che saremo chiamati a compiere negli anni a venire richiederanno chiarezza di visione e pieno riconoscimento dei ruoli fondamentali di EOC quali presenza qualificata sul territorio e attore centrale nella formazione delle future generazioni di professionisti della salute. Un mancato riconoscimento di queste funzioni strategiche rischierebbe di tradursi in decisioni difficili, con ripercussioni non solo sull'Ente, ma sull'intero ecosistema sanitario e su tutta la #CittàTicino.

Guardando al futuro, il nostro impegno rimane quello di consolidare il ruolo dell'EOC quale ospedale pubblico di riferimento della Svizzera italiana, capace di coniugare prossimità territoriale, medicina altamente specializzata, sostenibilità economica e sviluppo continuo delle competenze. Con responsabilità istituzionale, visione strategica e vigile attenzione ai bisogni della popolazione, continueremo a costruire un sistema ospedaliero all'altezza delle sfide che ci attendono.

Glauco Martinetti,
Direttore Generale

Paolo Sanvido,
Presidente del Consiglio
di Amministrazione





**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-acute, riabilitativo e post-acute;
- Contribuendo alla formazione di base e

continua dei professionisti che assicurano, direttamente e indirettamente, la presa in carico dei pazienti;

- Promuovendo la ricerca quale base dello sviluppo e dell’innovazione in medicina, creando le condizioni quadro per svolgere la ricerca clinica e traslazionale e fornendo il proprio contributo al progresso della scienza e delle tecniche mediche e infermieristiche.

Valori

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

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

Nel 2025 è stato avviato ed è attualmente in corso un processo di rivisitazione della strategia per il nuovo quadriennio 2027-2030.

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

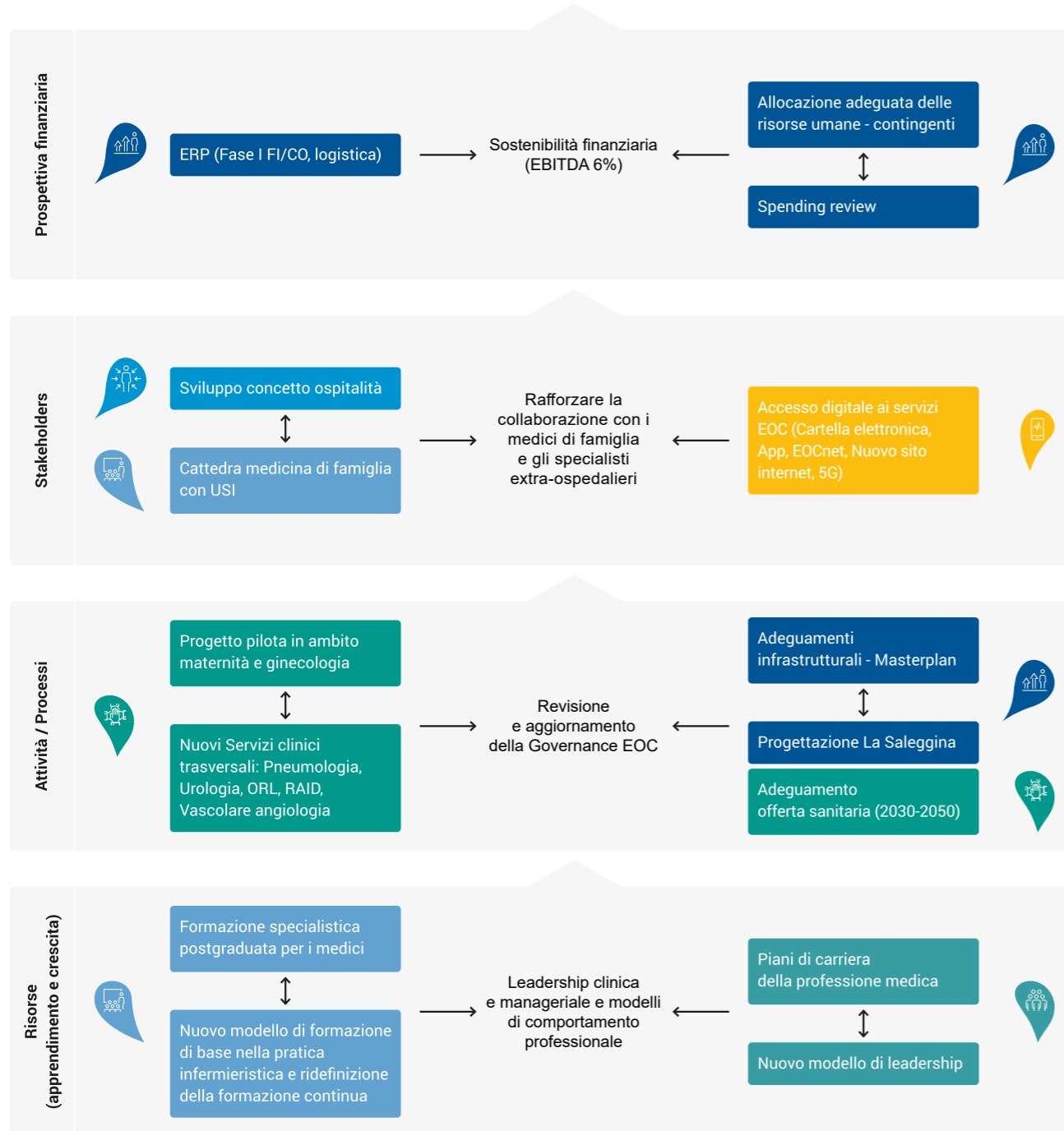
Garantiamo la capacità di finanziare la nostra visione e i nostri progetti. Miglioriamo la nostra efficienza garantendo la qualità e la sicurezza delle cure.

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 2025

Il 2025 ha consentito alla Direzione Generale di proseguire nell'attuazione della strategia aziendale, focalizzando e consolidando la progettualità su cambiamenti importanti in ambito di rapporti con il territorio e con i principali stakeholder, progetti infrastrutturali e legati all'importante tematica della digitalizzazione.

L'EOC ha inoltre partecipato alla procedura di offerta legata alla Pianificazione Ospedaliera Cantonale, confermando la sua volontà, in ambito di offerta sanitaria, di rafforzare la centralizzazione di procedure multidisciplinari e complesse e MAS sulla sede di Lugano (ospedale di riferimento cantonale). La progettualità legata all'offerta sanitaria andrà quindi a sostenere tale scelta in un'ottica di focalizzazione delle risorse e di miglioramento della qualità delle cure offerte ai pazienti.

In quest'ottica 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 il proseguimento di progetti infrastrutturali con l'obiettivo di garantire un nuovo ciclo di vita a tutti gli ospedali e una presa in carico coerente con il nuovo contesto ospedaliero e tecnologico che favorisce delle prese in carico di corta degenza e ambulatoriali.

Gli aspetti legati ai rapporti con i principali stakeholder hanno visto una partecipazione attiva delle diverse sedi EOC nello svolgimento di incontri regolari con i medici del territorio, nell'implementazione di collaborazioni puntuali in più ambiti con il settore privato e nella preparazione della futura entrata in vigore del nuovo sistema di finanziamento ospedaliero, ponendo le basi per la creazione di reti. Il nuovo contesto

legislativo cantonale e federale impone a EOC di anticipare dei cambiamenti per poter continuare a garantire cure accessibili e di qualità sull'insieme del territorio ticinese.

Di particolare rilevanza la collaborazione stipulata fra EOC-DSS e HSK per favorire il passaggio dallo stazionario all'ambulatoriale. Tale accordo ha permesso e permetterà all'EOC di rivedere processi che garantiranno prese in carico più brevi e allo stesso tempo di qualità a favore del paziente. L'accordo è un primo passo importante verso il nuovo sistema di finanziamento ospedaliero e permetterà all'EOC di anticiparne gli effetti, grazie anche al supporto di casse malati e Cantone. Si tratta del secondo ospedale pubblico a livello nazionale, dopo Bienne, a introdurre tale modifica, che sarà costantemente monitorata attraverso indicatori specifici dal punto di vista clinico, di qualità e finanziario.

L'anno 2025 è stato pure caratterizzato dalla preparazione all'introduzione del nuovo sistema tariffale TARDOC e le nuove tariffe forfettarie ambulatoriali. L'EOC si è fortemente impegnato nella creazione parallela di nuovi processi. L'esempio menzionato della collaborazione con HSK è, infatti, una dimostrazione concreta di come un nuovo contesto legislativo debba essere anticipato non solo per favorire la sua introduzione, ma anche per prepararne proattivamente le potenziali conseguenze (trasferimento verso l'ambulatoriale, per esempio).

Alla progettualità 2025 il Rapporto dedica una specifica trattazione nel capitolo che segue, ma in generale si può anticipare qui che l'obiettivo comune è stato quello di potenziare il ruolo degli ospedali pubblici nel panorama ticinese e svizzero, 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 cardiocirurgica (Clinica di cardiologia) attraverso l'integrazione e lo sviluppo dell'ICCT – prevista integrazione della chirurgia toracica nel corso del 2026;
- Prime basi – attraverso l'allestimento di un Board sulle malattie infiammatorie – della creazione di un Servizio di reumatologia EOC;
- Riorganizzazione del Servizio di malattie infettive EOC;
- Riorganizzazione del Servizio di dermatologia EOC;
- Consolidamento del Servizio trasversale di pneumologia;
- Consolidamento del Servizio di endocrinologia e diabetologia EOC, attraverso in particolare la creazione di un'Unità per la presa in carico di pazienti osteoporotici;
- Consolidamento del Servizio trasversale di urologia;
- Consolidamento del Servizio di chirurgia vascolare e angiologia;
- Riorganizzazione degli ambulatori cure ferite;
- Consolidamento del progetto Patient Blood Management che ha portato ottimi risultati in termini di riduzione di trasfusioni potenzialmente evitabili e nella creazione di Iron Clinic in ogni singola sede destinati a ottimizzare la presa in carico dei pazienti in collaborazione con i medici sul territorio;
- Consolidamento e avvio operativo, con soddisfazione delle parti, del progetto di partenariato con la Clinica Santa Chiara di Locarno in ambito di ginecologia e ostetricia.

Importanti traguardi in ambito “persone e cultura” attraverso:

- 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;
- Prime riflessioni relative a una nuova governance.

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

In ambito “digitalizzazione” si rileva in particolare la messa in atto di strumenti utili 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.

È stato inoltre consolidato il progetto SAP, che ha consentito e continuerà a promuovere un miglioramento e una maggior integrazione ed efficienza dei processi amministrativi e logistici in vari ambiti (finanziario, contabile, risorse umane, magazzini...). Proseguono, infine, i lavori preparatori per l'installazione del 5G (e cellulari aziendali):



la prima messa in vigore è stata effettuata con successo presso gli stabili dell'Area Evoluzione Digitale e Tecnologia. Nel 2026 il 5G entrerà progressivamente negli ospedali garantendo un approccio integrato a livello tecnologico.

È stato inoltre dato avvio al progetto che prevede la ridefinizione della cartella infermieristica (GECO 4.0), sempre nell'ottica di favorire processi digitali e snelli all'interno della nostra organizzazione. Altri ambiti si stanno inoltre organizzando per favorire l'avvento di una nuova era digitale: Area critica con un nuovo sistema di rilevamento dei dati digitale (PDMS), sale operatorie e logistica e non da ultimo la messa in atto delle prime basi per favorire l'adozione di procedure di teleconsulto e telemonitoraggio.

Per quanto riguarda l'ambito di progettazione infrastrutturale, si sono concluse o sono in fase conclusiva attività importanti che permetteranno il rinnovamento di spazi e strutture in diversi siti dell'EOC (blocco operatorio OSG, innalzamento dell'ICCT). Altre attività proseguono con lo scopo di favorire una presa in carico conforme agli standard attuali e in grado di far fronte a nuovi processi clinici e future riforme, pensiamo in particolare al rinnovamento dell'Ospedale Civico e dell'Italiano, alla messa in cantiere dell'Ala Sud dell'Ospedale La Carità, alle nuove sale operatorie presso OBV e alla

ristrutturazione di parte delle sale operatorie presso ODL, alla ristrutturazione del PS OBV. I diversi progetti in corso consentiranno di avere spazi di accoglienza e di passaggio ampi e fruibili e garantiranno nuove piastre tecniche moderne in grado fornire prestazioni di prossimità ma anche di medicina e chirurgia altamente specializzata.

La progettualità in corso ha come obiettivo quindi quello di anticipare cambiamenti che nei prossimi anni andranno a rivedere il panorama sanitario federale e ticinese. L'EOC dovrà essere in grado di preparare e affrontare nuove stimolanti sfide, in stretta collaborazione con i suoi principali stakeholder.

Reti, partenariati, collaborazioni con altri fornitori di cura e finanziatori saranno sicuramente il filo conduttore delle prossime sfide che l'EOC dovrà preparare con cura e valorizzare nel corso dei prossimi anni. La digitalizzazione sarà pure in questo senso un supporto fondamentale per lo scambio di dati e per garantire una presa in carico efficiente e di qualità.



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

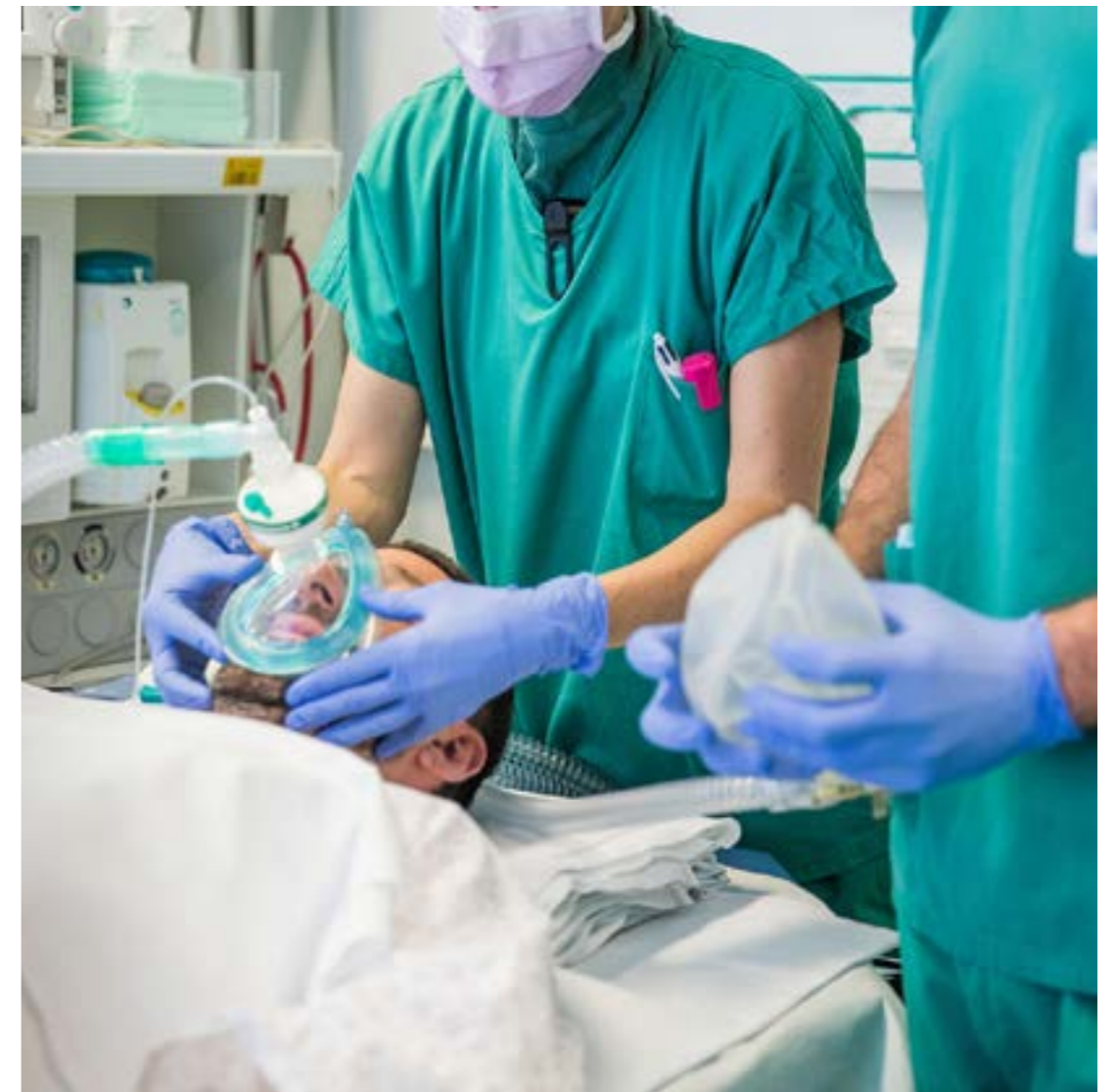
Un intenso e costante sforzo di miglioramento ha coinvolto anche nel 2025 tutte le aree di specializzazione, con il comune obiettivo di consolidare il ruolo di EOC come realtà di riferimento in Ticino per l'offerta di una medicina di qualità e attestata sui più alti standard nazionali e internazionali.

L'attività clinica sta evidentemente al centro dell'impegno di EOC e registra anche per il 2025 un intenso e positivo sforzo di miglioramento in tutte le aree di specializzazione. Si vuole qui sottolineare in apertura come la misura di questo impegno si espliciti anche nel costante lavoro di **promozione e sviluppo della qualità**, con l'obiettivo di garantire elevati standard di cura e di rafforzare il miglioramento continuo dei processi clinici e organizzativi. In questo contesto, particolare attenzione è stata dedicata al **mantenimento e all'incremento delle certificazioni nazionali e internazionali** che attestano la qualità delle prestazioni erogate.

Nell'ambito delle certificazioni della Deutsche Krebsgesellschaft (DKG) sono state portate avanti diverse procedure di audit. In particolare, il Centro Polmone ha ottenuto il rinnovo della certificazione, mentre il Centro Colon-Retto è stato sottoposto con esito positivo all'audit di sorveglianza periodico. Per quanto riguarda il Centro Prostata, è stato effettuato l'audit di sorveglianza contestualmente al trasferimento delle attività presso la sede di Lugano. A seguito dell'audit, il COS Prostata ha ottenuto la European Cancer Centre Certification. Nel corso dell'anno è inoltre stata conseguita la prima certificazione DKG per il Centro di Senologia di Lugano, ampliando ulteriormente la rete di centri oncologici certificati all'interno dell'EOC.

Parallelamente, i centri di Senologia di Lugano e Bellinzona hanno ottenuto la

ricertificazione del Q-Label, confermando il rispetto degli standard di qualità richiesti per la presa a carico multidisciplinare delle patologie mammarie. In ambito ostetrico-ginecologico, restano attive inoltre le certificazioni Fertisave per la preservazione della fertilità in caso di trattamenti oncologici, la certificazione UNICEF su tutte le sedi del Dipartimento di Ginecologia e Ostetricia per l'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; la certificazione SEF per il centro endometriosi dell'ORL e la certificazione ERAS (Enhanced Recovery After Surgery) per la gestione perioperatoria delle pazienti sottoposte a isterectomia nelle sedi ORL, OSG e OBV. Di grande rilevanza è certamente anche il riconoscimento ottenuto dalle cure



intermedie pediatriche (CIP) di Bellinzona, che sono state certificate dall'ente nazionale preposto.

Il PS di Lugano ha ottenuto la certificazione come centro di formazione in Medicina Interna ambulatoriale (Categoria IV) e la ricertificazione come centro di formazione in Medicina d'Urgenza (Categoria 1). Il Servizio di Anestesiologia EOC (SANEOC) ha ottenuto il prestigioso certificato di qualità A-Cert dalla Società Svizzera di Anestesia (SSAPM) per il Servizio di Anestesia ORBV e la certificazione ISO9001 per Anestesia, Blocco Operatorio, ODG ed Endoscopia ORBV (tutti servizi afferenti al Dipartimento Area Critica ORBV). Infine, ma non meno importante, la Società Svizzera per la Chirurgia dell'Obesità e Metabolica (SMOB) ha riconosciuto il Centro di Chirurgia Bariatrica EOC di Locarno come Centro primario e quello di Lugano come Centro di riferimento.

Queste attività si inseriscono nel quadro delle iniziative promosse dall'EOC per garantire un approccio strutturato alla qualità delle cure, favorendo l'adozione di standard riconosciuti a livello internazionale, il monitoraggio continuo dei processi clinici e il miglioramento costante delle prestazioni offerte ai pazienti.

Restando in tema qualità, nel corso del 2025 l'EOC ha proseguito l'attuazione delle disposizioni previste dalla **Convenzione sulla qualità ai sensi dell'art. 58a LAMal**, integrandole progressivamente nel proprio sistema di gestione della qualità. In questo contesto, l'EOC ha continuato a sviluppare e strutturare le proprie attività di promozione della qualità in coerenza con il quadro nazionale di riferimento, con particolare attenzione al monitoraggio degli indicatori, alla definizione di misure di miglioramento e al consolidamento dei processi di verifica e reporting.

L'attuazione della Convenzione si inserisce nel più ampio impegno dell'EOC a favore di una gestione sistematica della qualità, orientata al miglioramento continuo delle prestazioni e alla trasparenza nei confronti dei pazienti, delle autorità e dei partner del sistema sanitario. I contenuti di dettaglio relativi alle misure adottate e agli sviluppi in corso sono presentati nel Rapporto qualità.

In ambito IOSI, la **Clinica di Cure Palliative e di Supporto (CCPS)** ha consolidato l'offerta clinica specialistica attraverso la consulenza palliativa integrata in radio-oncologia e nei reparti di medicina interna EOC. Questo tipo di presa in carico permette di accogliere i bisogni palliativi di pazienti con una malattia cronico-evolutiva, ospedalizzati nei differenti siti EOC, attraverso la collaborazione virtuosa e interdisciplinare tra team di cure palliative specialistiche e curanti della prima linea. Nel 2025, la CCPS è stata inoltre riconfermata come centro di formazione per la specialità in medicina palliativa. Secondo il programma di formazione ISFM, la CCPS è stata riconosciuta come centro di formazione A ed è a tutt'oggi l'unico centro formativo in Ticino per i medici che vogliono intraprendere il percorso di ottenimento della specialità.

Per quanto riguarda la **Clinica di Radio-Oncologia**, nel 2025 si è registrato un forte

incremento dei trattamenti rispetto al 2024, con una crescita significativa delle procedure stereotassiche e radiochirurgiche ad alta precisione. È stato inoltre istituito un ambulatorio dedicato alle metastasi cerebrali, con canali di priorità per un accesso rapido e un percorso assistenziale mirato. La completa informatizzazione del percorso del paziente (Carepath) e l'introduzione di un sistema strutturato di priorità cliniche (Dashboard) hanno permesso una gestione più efficiente dei flussi, riducendo i tempi di attesa per i casi ad alta priorità e mantenendo stabili quelli per le patologie a minore urgenza. Nel complesso, queste misure hanno migliorato la qualità e la sicurezza dei trattamenti e la soddisfazione dei pazienti.

Dal 01.05.2025 la **Clinica di Oncologia Medica** dell'Istituto Oncologico della Svizzera Italiana ha avviato una nuova collaborazione con lo studio privato oncologico Swissoncology Varini Calderoni & Partners, realtà consolidata del luganese dal 1986. Con i rapidi progressi della medicina, i pazienti oncologici richiedono una presa in carico altamente qualificata che si basa sul modello di multidisciplinarietà. In questo contesto, è nata l'opportunità di collaborare tra pubblico e privato con l'obiettivo di permettere ad ogni paziente del luganese di beneficiare, in modo flessibile e personalizzato, delle più recenti innovazioni scientifiche. Ad oggi sono disponibili



consulti specialistici per tutti i tumori con un focus sui tumori gastrointestinali, urologici, dermatologici ed ematologici, garantendo un percorso di cura integrato, riducendo i tempi di attesa e offrendo la comodità di trovare diversi specialisti in un unico polo. Nell'ambito dell'onco-genetica è stato creato un progetto per i medici curanti con l'obiettivo di creare una rete più efficiente di collaborazione tra l'**Ambulatorio di Genetica Oncologica** e i medici di famiglia per facilitare l'accesso alla consulenza genetica oncologica, potenziare la diagnosi precoce delle sindromi genetiche oncologiche ereditarie, migliorare la pianificazione condivisa con i medici di famiglia della sorveglianza personalizzata per gli individui a rischio familiare o genetico e ridurre i tempi di attesa per l'accesso alla consulenza genetica. Da gennaio 2025 l'**Unità di Ricerca Clinica** (Clinical Research Unit - CRU) dello IOSI ha

creato e attivato un sistema centralizzato per la gestione di richieste di partecipazione a studi clinici con nuovi farmaci. Questo flusso prevede una gestione da parte del segretario della CRU attraverso una mail unificata (studiclinici.IOSI@eoc.ch) che raccoglie le richieste dei pazienti e degli oncologi curanti sia svizzeri che stranieri, che vengono poi valutate dai medici del Programma di Fase 1 dello IOSI. Questo nuovo sistema ha portato alla valutazione della documentazione clinica di più di 500 casi nel 2025. Nel 2025 la sede dell'Ospedale Italiano dello IOSI ha ricevuto il riconoscimento da parte della Swiss Cancer Institute (ex SAKK) e di alcune aziende farmaceutiche quale centro satellite per la conduzione di selezionati studi clinici di fase 3 con l'obiettivo di agevolare la partecipazione dei pazienti a studi clinici. Al fine di garantire un'assistenza olistica ai pazienti oncologici, l'EOC ha deciso

di incrementare le risorse destinate alla **psico-oncologia**. La richiesta di supporto psico-oncologico è aumentata, in parte anche per la cronicizzazione delle malattie oncologiche, e il supporto garantito fino al 2025 dalla Lega Cancro Ticino non era più sufficiente rispetto alle richieste. Dalla collaborazione già esistente tra EOC e l'Organizzazione Sociopsichiatrica Cantonale, è stata approvata una convenzione tra i due enti e sono state autorizzate 2 unità di psicologo/psicoterapeuta a tempo parziale dal 01.04.2025 per tutti i pazienti dello IOSI. Il potenziamento è interamente finanziato da EOC.

I servizi strutturati nel **Dipartimento Area Critica EOC (DACEOC)** segnalano per il 2025 diversi importanti traguardi in tutti gli ambiti di attività. Se ne dà conto qui di seguito presentandoli in relazione allo specifico servizio, ma si segnala in partenza e in generale il successo del Simposio dell'Area Critica della Svizzera Italiana, che ha registrato oltre 300 presenze ed è ormai un riferimento nell'ambito della formazione continua in ambito di area critica, preospedaliera, PS, anestesia e medicina Intensiva a livello svizzero.

Per quanto riguarda il **Servizio di Medicina d'Urgenza EOC (SMUEOC)**, si segnala il completamento del nuovo PS di Bellinzona, al quale è dedicato uno spazio specifico nel presente rapporto, e la parziale realizzazione del restyling della sala d'attesa del PS di Lugano.

In collaborazione con la FCTSA è stata organizzata una competizione in simulazione definita "Swiss Emergency Championship", le cui fasi finali, alle quali hanno partecipato anche i team del Canton Vallese, si sono tenute durante il citato Simposio di Area Critica.

Il gruppo di ricerca SMUEOC, oltre a proseguire con i progetti in corso, ha partecipato a un bando di ricerca Interreg Italia Svizzera, con il Politecnico di Milano, aggiudicandosi un importante grant. Inoltre sono in fase di realizzazione due pubblicazioni relative alle ondate di calore, con la partecipazione attiva del Gruppo cantonale GOSA.

Lo SMUEOC sta impegnandosi insieme all'Area Critica nella costruzione del GREEN Team EOC. Sono in fase di

partenza le campagne per l'uso appropriato dei guanti monouso (campagna Gloves Off) e per il maggiore utilizzo di terapie orali piuttosto che endovena (campagna Oral First).

L'Unità Sale Operatorie EOC segnala l'avanzamento del progetto PLUS per l'ottimizzazione delle risorse e dei costi e per migliorare la gestione dei materiali (livelli di stock) e della logistica del blocco operatorio.

Il progetto "Categorizzazione delle sale operatorie e sale adibite ad altri interventi e procedure" ha portato alla nuova valutazione della tabella "Classi SOP e caratteristiche tecniche standard EOC", che contiene i requisiti tecnici, infrastrutturali, organizzativi e gli standard necessari a disciplinare la categorizzazione delle sale operatorie e delle sale adibite ad altri interventi, e di una direttiva di applicazione, che chiarisce al contempo i ruoli e le responsabilità dei diversi attori coinvolti.

Nell'ambito del **Servizio di Medicina Intensiva EOC (SMIEOC)**, si segnala per il 2025 che, a seguito dell'acquisizione di nuovi apparecchi per la dialisi continua (CRRT), i reparti di Medicina Intensiva hanno assunto integralmente la gestione operativa del trattamento, diventando autonomi rispetto al personale della dialisi, pur mantenendo una stretta collaborazione con lo specialista nefrologo per la definizione dell'indicazione terapeutica e nei dettagli della modalità terapeutica.

Il reparto di Medicina Intensiva di Bellinzona ha introdotto incontri multidisciplinari



settimanali, finalizzati a strutturare in modo condiviso il percorso terapeutico dei pazienti lungodegenti e a garantire, al contempo, un adeguato supporto ai loro familiari. Da ricordare infine il cambiamento organizzativo della Donazione Organi in Ticino, localizzata presso ORL – che passa dalla rete PLDO (Programme Latin Don d'Organes con i centri romandi) alla rete Transalpina con la Svizzera centrale e Lucerna – e dal 01.01.2025 l'inizio del programma di donazione cornee post-mortem al di fuori della donazione multiorgano in caso di morte cerebrale, con ricerca donatori potenziali in tutto OCL e con l'obiettivo di arrivare fino a 50 paia di cornee/anno.

Il **Servizio di Anestesiologia EOC (SANEOC)** ha avviato la richiesta di centro di formazione in Anestesia di Tipo A2 per Bellinzona e Lugano, mentre prosegue intensa l'attività di ricerca e di insegnamento,

con molteplici tesi di master e di dottorato pubblicate o in corso. Dal 2025 vengono organizzate da anestesia ORL per l'EOC una videoconferenza di formazione internazionale settimanale con esperti di fama mondiale, coinvolgendo strutture pubbliche e cliniche private di tutto il cantone.

Nel corso del 2025, nel **Dipartimento di Ginecologia e Ostetricia** è stata sviluppata una dashboard in ostetricia che ha lo scopo di monitorare gli outcome ostetrici e neonatali identificando i cosiddetti trigger points, eventi avversi gravi ma rari, dai quali partire per eseguire analisi della presa a carico volta al miglioramento delle cure delle nostre pazienti.

Nel 2025 è stata pubblicata sul foglio federale la decisione della GDK relativa all'attribuzione dei mandati di prestazione della medicina altamente specializzata in campo

gineco-oncologico che sono entrati in vigore in data 01.01.2026. Al Dipartimento di Ginecologia e Ostetricia, presso l'Ospedale Regionale di Lugano (sede Civico), sono stati attribuiti sia il mandato per la cura dei carcinomi ovarici / tubarici e peritoneali che per quelli della vulva, vagina e cervice uterina. A livello nazionale, il primo mandato (carcinomi ovarici / tubarici e peritoneali) è stato attribuito a 16 ospedali mentre il secondo (carcinomi di vulva, vagina e cervice uterina) è stato attribuito a 9 ospedali. Entrambi i mandati dovranno essere confermati fra 2 anni.

In seguito all'aumento della produzione scientifica del Dipartimento di Ginecologia ed Ostetricia, con lo scopo di coordinare l'attività di ricerca su tutte le quattro sedi dell'EOC, in accordo con la CTU ed AFRI, è stata creata una Local Research Unit.

In ambito senologico, a novembre è stato eseguito il primo intervento in Ticino di mastectomia bilaterale profilattica con tecnica robotica utilizzando la piattaforma Intuitive Da Vinci Xi.

L'Istituto Pediatrico della Svizzera Italiana (IPSI) segnala relativamente al 2025 il raggiungimento di un importante traguardo, già ricordato in apertura di questo capitolo: dopo diversi anni di attività, le cure intermedie pediatriche (CIP) ubicate nell'hub IPSI di Bellinzona sono state certificate dall'Ente nazionale preposto. Si tratta di una delle poche cure intermedie pediatriche certificate in Svizzera e di un unicum in Ticino, trattandosi dell'unica cura intermedia con certificazione nazionale. Le Unità di Cure Intermedie sono reparti ospedalieri specializzati dedicati a pazienti che necessitano di un monitoraggio più intensivo rispetto ai reparti di degenza standard, ma che non hanno ancora bisogno di un trattamento di terapia intensiva completa. Queste unità offrono assistenza continua per i pazienti chirurgici o internistici critici, monitorando e supportando le funzioni vitali attraverso personale altamente specializzato disponibile 24 ore su 24, 365 giorni all'anno. Dal 2016 queste realtà sono regolate da una commissione interdisciplinare di riconoscimento delle

cure intermedie (CI-IMC). A seguito della certificazione, a IPSI sono stati riconosciuti 4 letti di cure intermedie.

È stata inoltre iniziata una formazione mirata di cure urgenti per le infermiere che lavorano nell'ambito dell'area critica pediatrica (pronto soccorso, cure intermedie pediatriche e neonatologia).

La **chiusura notturna dei PS pediatrici di Mendrisio e di Locarno** non ha creato problematiche di rilievo, a dimostrazione che la strategia della centralizzazione è corretta al fine di mantenere alto il livello di sicurezza e di qualità delle cure. Nei due pronto soccorso spoke presso l'Ospedale Beata Vergine di Mendrisio e presso la Carità di Locarno si continua ad avere una importante diminuzione di pazienti. Da segnalare infine il trasferimento del reparto degenza di pedopsichiatria dall'Ospedale Civico alla nuova struttura di Stabio, inaugurata ad inizio dicembre 2025.

Nel 2025, il **Servizio di Reumatologia EOC** ha conseguito traguardi strategici che ne hanno consolidato il ruolo di centro di riferimento regionale e nazionale per la diagnosi, la gestione e il coordinamento delle cure dei pazienti con malattie reumatiche complesse e rare. Questi risultati

sono pienamente coerenti con la missione dell'ospedale di offrire cure di alta qualità, centrate sul paziente e fondate su solide competenze cliniche e accademiche.

Tra i principali risultati figurano il riconoscimento della Reumatologia dell'adulto e pediatrica come centri satelliti della rete SwissRita per le malattie reumatologiche rare, la designazione come centro di riferimento per la VASAS (Vasculitis Association Switzerland) e l'avvio di un board multidisciplinare per le malattie infiammatorie sistemiche. Questi sviluppi hanno rafforzato l'expertise clinica, promosso la collaborazione interdisciplinare e consolidato la leadership istituzionale nel settore.

Sul piano clinico, il 2025 della **Clinica di Radiologia EOC** è stato caratterizzato dal progressivo inserimento strutturato dell'intelligenza artificiale nei processi diagnostici. L'obiettivo è quello di supportare il radiologo nella lettura degli esami, migliorare l'efficienza dei flussi di lavoro e contribuire a una sempre maggiore standardizzazione qualitativa delle prestazioni.

Nel corso dell'anno sono state inoltre avviate presso l'Ospedale Civico di Lugano le embolizzazioni muscoloscheletriche (MSK),





ampliando il contributo della radiologia interventistica in ambiti terapeutici mini-invasivi e rafforzando l'offerta clinica integrata a beneficio dei pazienti.

Particolare attenzione è stata dedicata anche alla qualità dell'esperienza del paziente. Tecnici di radiologia medica e radiologi hanno seguito percorsi formativi nelle tecniche di comunicazione ipnotica, con l'obiettivo di migliorare la tollerabilità degli esami e favorire una presa in carico sempre più centrata sulla persona.

Il 2025 ha rappresentato un anno simbolicamente significativo per la **Clinica di Medicina Nucleare EOC**, con il ventesimo anniversario del Centro PET (25 ottobre 2005-2025). In vent'anni di attività sono stati eseguiti oltre 50'000 esami PET, a testimonianza del ruolo consolidato della Clinica quale riferimento cantonale per la diagnostica molecolare avanzata. Sul piano clinico, l'anno è stato caratterizzato dall'ampliamento delle indicazioni PET in ambito extra-oncologico, con un progressivo rafforzamento dell'utilizzo della metodica nella diagnostica delle patologie infiammatorie e infettive, in linea con l'evoluzione delle evidenze scientifiche internazionali. È stato inoltre garantito l'accesso a nuovi radiofarmaci PET, tra cui F-DOPA, ampliando ulteriormente le possibilità diagnostiche e

terapeutiche a disposizione dei pazienti del Cantone. Insieme con l'Istituto Oncologico della Svizzera Italiana si è impostato un modello di condivisione di risorse mediche e infermieristiche per la gestione dei pazienti in terapia radiometabolica e teragnostica, rafforzando l'integrazione clinica e organizzativa nell'ambito delle terapie innovative.

Per l'**Istituto di Medicina di laboratorio EOLAB**, quello trascorso è stato un anno di transizione, anche per l'avvicendamento alla Direzione, ora affidata al Dr. Mauro Imperiali a seguito del pensionamento del Dr. Franco Keller, che ha guidato l'Istituto dal 2009. L'attività complessiva si è mantenuta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente, con circa 45 milioni di punti analitici eseguiti, di cui il 40% riferiti a pazienti degenti e il 60% a pazienti ambulatori, a conferma del ruolo centrale del laboratorio a supporto dell'attività sia ospedaliera sia ambulatoriale. Dal punto di vista tecnico, l'anno è stato caratterizzato da un significativo rinnovamento tecnologico in diversi settori. È stato completato il rinnovo integrale della strumentazione ematologica in tutti gli ospedali. L'investimento ha consentito di garantire una diagnostica di ultima generazione, in grado di rispondere alle crescenti esigenze cliniche con

IDISI. Il nuovo Istituto di Diagnostica Integrata della Svizzera Italiana

Integrare le informazioni diagnostiche e supportare decisioni cliniche sempre più mirate, a beneficio della qualità e della sicurezza delle cure. È con questo obiettivo che EOC ha progettato nel corso del 2025 la riorganizzazione dei propri servizi diagnostici sotto la direzione di un nuovo Istituto, che dal 1° gennaio 2026 riunisce le quattro cliniche di Radiologia, Medicina nucleare, Patologia e Medicina di laboratorio. Al nuovo Istituto fanno capo oltre 600 professionisti attivi nei diversi servizi diagnostici EOC.

La diagnostica integrata consente di valorizzare in modo coordinato i dati provenienti dall'imaging, dalla patologia e dal laboratorio, rafforzando la collaborazione tra le diverse discipline. L'obiettivo è offrire ai clinici informazioni sempre più complete e coerenti, utili a definire percorsi di cura personalizzati e a orientare le decisioni terapeutiche in modo mirato. L'integrazione delle quattro cliniche consente inoltre di realizzare economie di scala che permettono una migliore allocazione delle risorse.

La creazione di IDISI si inserisce in un contesto di profonda evoluzione tecnologica della diagnostica. La digitalizzazione dei processi e l'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale consentono oggi di analizzare in modo più efficiente grandi quantità di dati e di supportare il lavoro degli specialisti nelle diverse fasi diagnostiche. L'Istituto permetterà di guidare e coordinare questa evoluzione, favorendo un utilizzo coerente e

responsabile delle nuove tecnologie.

Dal punto di vista clinico, l'integrazione delle competenze diagnostiche punta a migliorare la qualità dei percorsi di cura, rendendoli più mirati e sicuri. Una lettura coordinata delle informazioni disponibili consente di ridurre le incertezze diagnostiche, di personalizzare maggiormente gli interventi terapeutici e di accompagnare il paziente lungo il percorso di cura con maggiore continuità.

L'Istituto di Diagnostica Integrata della Svizzera Italiana rappresenta l'avvio di un percorso di sviluppo progressivo. Nei primi due anni verranno definiti e avviati i progetti prioritari nei settori clinici, medico-tecnici, della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale, della ricerca e della formazione, con il coinvolgimento diretto dei professionisti delle quattro cliniche. Alla guida dell'Istituto il direttore Luca Merlini e il direttore medico Prof. Dr. med. Filippo Del Grande.



maggiore affidabilità, rapidità e precisione. L'introduzione di un middleware dedicato alla gestione integrata degli strumenti ha inoltre posto le basi per il lancio, previsto nel 2026, di un progetto di digitalizzazione degli strisci ematologici. Tale sviluppo permetterà la condivisione e la valutazione in tempo reale, anche a distanza, dei casi più complessi, riducendo i tempi di risposta e migliorando la gestione clinica dei pazienti, senza la necessità di trasferimento fisico dei preparati tra le sedi. Nel corso dell'anno è stato inoltre realizzato il rinnovo completo della strumentazione di chimica e immunochimica nei quattro ospedali principali, accompagnato dall'introduzione di un middleware che consente una gestione coordinata e integrata dell'intero parco analitico, rafforzando standardizzazione e continuità operativa nel contesto multisito. In ambito microbiologico si è proceduto alla sostituzione degli strumenti principali di batteriologia presso i laboratori dell'Ospedale Civico di Lugano (OCL) e dell'Ospedale San Giovanni (OSG). È stata inoltre implementata la digitalizzazione del processo di dichiarazione delle malattie trasmissibili all'Ufficio federale della sanità pubblica, in conformità alle linee guida CH-ELM, con un miglioramento in termini di tracciabilità e tempestività. Nel settore della diagnostica molecolare è stata effettuata la revisione dei pannelli mutazionali per le analisi oncoematologiche e sono state introdotte le analisi quantitative BCR/ABL, fondamentali per la diagnosi della leucemia mieloide cronica e per il monitoraggio dell'efficacia terapeutica.

Nel 2025 l'**Istituto Cantonale di Patologia EOC (ICP)** ha terminato con successo il progetto relativo alla digitalizzazione dei preparati istologici e citologici. È la conclusione di un progetto che ha richiesto più di tre anni di lavoro e che ha coinvolto direttamente o indirettamente tutti i collaboratori ICP, come pure i servizi dell'Area Evoluzione Digitale e Tecnologia (ex Area ICT). Grazie a questo impegno, oggi l'ICP si posiziona tra le istituzioni leader nel campo della patologia digitale in Svizzera e in Europa. Il tasso di digitalizzazione si avvicina al 100% e l'ottimizzazione dei processi ha permesso di sostenere l'aumento del carico di lavoro senza assumere nuovo personale.

L'infrastruttura digitale realizzata è molto flessibile e predisposta per ulteriori sviluppi e in particolare per l'introduzione di algoritmi di intelligenza artificiale.

Un altro campo in costante evoluzione sono le attività di patologia molecolare. Nuove tecnologie permettono analisi molto performanti e impensabili fino a pochi anni fa. Parallelamente, la complessità di queste analisi e la validazione dei metodi richiedono una costante interazione tra medici, biologi e tecnici di analisi biomedica. Nel 2025 **la ristrutturazione dei laboratori** ha permesso di riorganizzare e ottimizzare i flussi di lavoro nel laboratorio di patologia molecolare. Grazie a questo sforzo siamo stati in grado di sostenere l'aumento di richieste senza aumento del personale. Sono stati inoltre predisposti gli spazi per l'implementazione di nuove tecnologie che stanno assumendo grande importanza nel campo della patologia e che andranno a migliorare sensibilmente il trattamento personalizzato dei pazienti con malattie oncologiche in Ticino. Infine, l'ICP è il primo istituto di patologia in Svizzera ad aver acquistato nel 2025 nuovi apparecchi per automatizzare il lavoro nel laboratorio di istologia. L'implementazione di questi apparecchi, prevista nel 2026, completa un progetto importante ed epocale in quanto destinato a rivoluzionare



completamente il lavoro dei tecnici di analisi biomediche, con conseguente aumento della qualità e riduzione dei tempi di refertazione.

Nel 2025 il **Servizio trasversale di Malattie Infettive dell'EOC (EOSMI)** ha vissuto una tappa significativa del proprio percorso di sviluppo, segnato da un importante avvicendamento nella direzione medica e da un ulteriore consolidamento della rete cantonale e nazionale. A fine luglio 2025 il Prof. Dr. med. Enos Bernasconi ha raggiunto l'età di pensionamento, dopo aver guidato per molti anni l'infettivologia dell'EOC contribuendo in modo determinante alla sua strutturazione come servizio trasversale e all'armonizzazione della presa in carico dei pazienti infettivologici complessi nelle quattro sedi regionali. Il Prof. Bernasconi prosegue la propria attività clinica a tempo parziale in qualità di medico aggiunto, garantendo continuità e supporto strategico nelle attività cliniche e scientifiche. La direzione medica del servizio è stata assunta dalla Prof. Dr.ssa

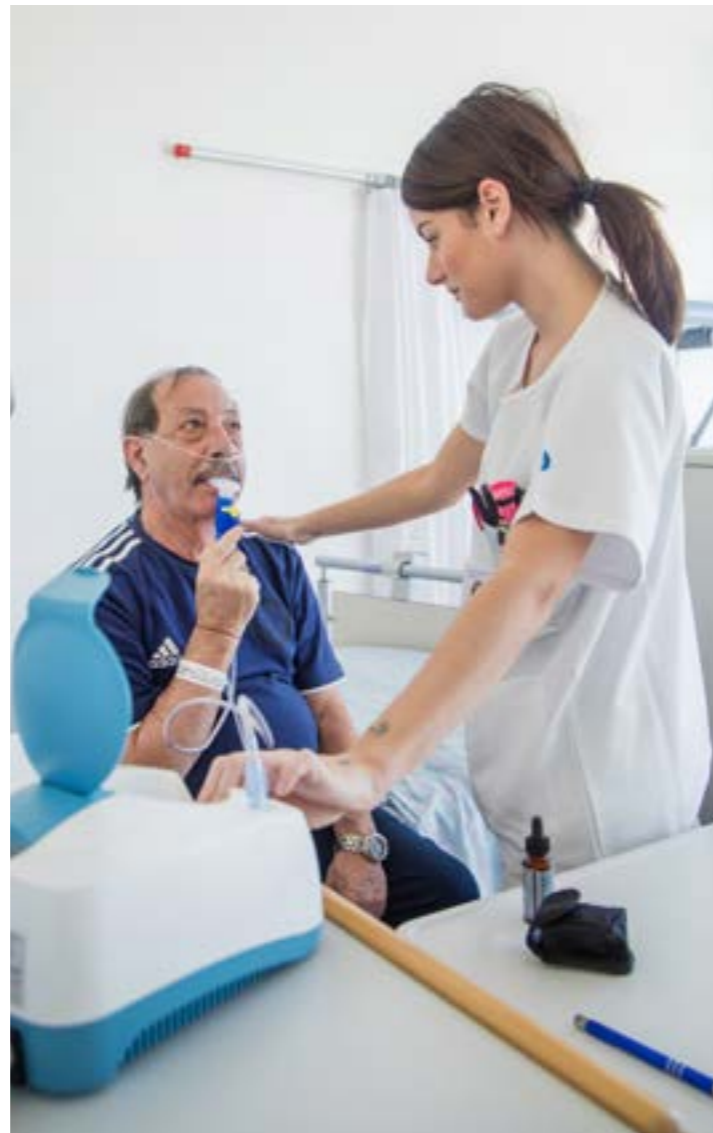
med. Luigia Elzi, già medico caposervizio presso la sede EOC di Bellinzona. La Prof. Elzi è la nuova rappresentante per il Ticino dello Swiss HIV Cohort Study (SHCS) ed è membro del Comitato direttivo della Società svizzera di malattie infettive. Con la sua nomina si rafforza in modo particolare la collaborazione accademica e clinica con l'Ospedale universitario di Basilea e la relativa Facoltà di medicina, a cui è affiliata. Questo cambio generazionale si inserisce in una fase di maturità del servizio, che continua a distinguersi per l'attività consulenziale interdisciplinare, la collaborazione con EOLAB, lo sviluppo di linee guida comuni in ambito antibiotico e un'intensa attività di ricerca clinica, confermando il ruolo centrale dell'infettivologia all'interno dell'EOC.

A partire dal secondo trimestre 2025, è stata introdotta la riconciliazione farmacologica (MedRec) come parte integrante del processo clinico negli ospedali EOC. L'attività, condotta dall'**Istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana**

ISFSI in stretta collaborazione con i medici di reparto, consente di raccogliere in maniera strutturata e completa le informazioni relative alla terapia farmacologica assunta dal paziente prima del ricovero, con l'obiettivo di prevenire discrepanze, errori terapeutici e potenziali eventi avversi, favorendo la continuità e la sicurezza delle cure. L'introduzione della MedRec si inserisce in un più ampio progetto strategico EOC volto a rafforzare la collaborazione con i medici del territorio, nell'ambito del quale è stato anche ottimizzato il piano terapeutico alla dimissione con l'obiettivo di una comunicazione più efficace e una maggiore continuità e sicurezza nella transizione delle cure. Le nuove funzionalità informatiche implementate facilitano la condivisione delle modifiche terapeutiche effettuate durante la degenza e, grazie alla possibilità di inserire l'indicazione terapeutica per ciascun farmaco, migliorano la comprensione da parte dei pazienti dei piani di terapia. Nel 2025 ha inoltre preso avvio, in una collaborazione ISFSI-Epatologia EOC, la gestione congiunta dei casi di danno epatotossico da farmaci (DILI). Nei casi di possibile tossicità epatica farmaco-indotta, i clinici possono richiedere una valutazione specialistica da parte dell'Epatologia e della Farmacologia e Tossicologia Clinica, attraverso i consueti canali di consulenza. La valutazione multidisciplinare coordinata consente un inquadramento diagnostico più accurato e tempestivo, con beneficio diretto per la sicurezza e la qualità delle cure dei pazienti. Qualora il sospetto di reazione avversa venga confermato, la segnalazione al Centro Regionale di Farmacovigilanza viene effettuata automaticamente, sollevando il clinico dall'obbligo legale di segnalazione.

La **Clinica di Riabilitazione EOC (CREOC)** ha festeggiato il 27 settembre 2025 una storica ricorrenza: sono infatti trascorsi 100 anni dall'acquisto da parte della Confederazione dell'Albergo Beau Séjour di Novaggio, un atto che segna l'inizio dell'attività della Clinica. La ricorrenza è stata celebrata con una giornata di porte aperte che ha visto una folta partecipazione di pubblico e autorità, tra cui il Consigliere di Stato Raffaele De Rosa. A fare gli onori di casa, il Direttore Generale EOC Glauco Martinetti e Nicola Mathis, Direttore della CREOC.

Sul fronte clinico, CREOC segnala che dal mese di novembre 2025 è in fase di sperimentazione la consultazione di teleriabilitazione pneumologica. Si tratta di un'iniziativa che permette al paziente di usufruire di prestazioni di videoconsulto ed eventualmente di riabilitazione a distanza, tramite il supporto delle nuove tecnologie (smartphone, pc). In questo modo il paziente con patologia respiratoria cronica può ricevere assistenza da casa rispetto a problematiche di nuova insorgenza nel decorso della malattia e in merito a percorsi di fisioterapia personalizzati. Tale opportunità è pensata soprattutto per i pazienti che necessitano di proseguire il monitoraggio e il trattamento di fisioterapia, dopo una fase in presenza (ambulatorio o ricovero) per mantenere più a lungo i benefici ottenuti e per cercare di prevenire eventuali episodi di riacutizzazione.



Sempre a proposito di CREOC, il servizio terapie ha focalizzato il proprio impegno nell'area di intervento "digitalizzazione e comunicazione" implementando la cartella clinica informatizzata tanto per i servizi di Faido e Novaggio che per quelli degli ospedali acuti. Oltre alla documentazione digitale prodotta nell'ambito generale della fisio/ergo (assessment, valutazioni, raccolta dati, ecc.) sono state elaborate anche delle schede informatizzate di presa in carico per alcuni ambiti di specificità dell'offerta terapeutica CREOC (es. riabilitazione del piano pelvico, fisio ambulatoriale in ambito muscoloscheletrico, ecc.). Il lavoro svolto per tutto l'anno 2025 si è concluso ad inizio 2026 con l'inserimento di tutta la documentazione relativa alla riabilitazione polmonare.

A partire dal 2025 è stato istituito all'interno di CREOC un reparto dedicato allo sviluppo di un concetto di riabilitazione geriatrica, con 12 posti letto e con l'obiettivo di creare un team di riabilitazione geriatrica composto da un geriatra, infermieri specializzati, fisioterapisti ed ergoterapisti con formazione specifica in ambito geriatrico, un assistente sociale, un dietista. In futuro è prevista anche la presenza di una logopedista, vista la crescente prevalenza di disfagia sarcopenica.

Per poter ottimizzare le competenze fondamentali di tutti i membri del team interdisciplinare, è stata avviata una formazione specifica in riabilitazione geriatrica per le professioni sanitarie competenti in collaborazione con la SUPSI. L'ammissione in reparto si basa su criteri clinici eseguiti in fase pre-ospedaliera e secondo una valutazione standardizzata alla ricerca di sindromi geriatriche complesse e fragilità incipiente. All'ingresso, una valutazione geriatrica completa consente di individuare le risorse funzionali cognitivo-comportamentali e sociali residue, le prospettive, i desideri e le priorità del paziente e del caregiver, elementi fondamentali per la programmazione di un piano riabilitativo personalizzato. Successivamente è parso necessario ampliare la consapevolezza riguardo alla riabilitazione geriatrica anche ad altre specialità mediche coinvolte nell'assistenza degli anziani, attraverso la condivisione del progetto con le realtà del territorio.

L'impegno di EOC per lo sviluppo delle cure ambulatoriali

L'orizzonte di una medicina e di una chirurgia che riducano sempre di più il loro impatto sulla qualità di vita dei pazienti e dei loro familiari, che assicurino cure eccellenti e anche economicamente sostenibili, che insomma mettano d'accordo tutti perché tutti ne riconoscono i vantaggi, quell'orizzonte è il Sacro Graal di tutti i sistemi sanitari evoluti ed è un obiettivo possibile solo a condizione che si concentrino gli sforzi per lo sviluppo di una medicina e di una chirurgia ambulatoriali.

In questa prospettiva va certamente segnalata come tappa fondamentale l'accordo siglato lo scorso 11 dicembre 2025, tra EOC e Comunità di acquisti HSK SA (che rappresenta gli assicuratori Helsana, Sanitas e KPT), con il sostegno del Cantone Ticino, per l'avvio di un progetto pilota innovativo per favorire le cure ambulatoriali in ambito chirurgico. Il progetto introduce un modello di finanziamento innovativo che avrà effetto durante il biennio

2026-2027 e che mira a promuovere trattamenti ambulatoriali più efficaci, appropriati e di alta qualità, riducendo gli attuali incentivi errati e favorendo una maggiore presa in carico dei pazienti in regime ambulatoriale. Il progetto riveste una particolare importanza in vista dell'introduzione del finanziamento uniforme delle cure ambulatoriali e stazionarie (EFAS), previsto per il 2028.

Grazie ai progressi medici, sempre più trattamenti chirurgici possono essere eseguiti in regime ambulatoriale, con vantaggi evidenti per i pazienti, che possono recuperare comodamente al proprio domicilio, e per il sistema sanitario, che beneficia di una riduzione dei costi mantenendo alta la qualità delle cure. Nel contesto europeo la Svizzera è ancora molto in ritardo rispetto ad altre nazioni (20% di casi effettuati in ambito ambulatoriale, contro un 60% di queste procedure svolte nei Paesi nordici, con una media

europea di circa il 50%). Questa differenza è dovuta a fattori strutturali e a incentivi errati nel sistema sanitario svizzero, come la rigida separazione tra strutture tariffali ambulatoriali e stazionarie.

Fino all'introduzione di EFAS nel 2028, i trattamenti in regime ambulatoriale, benché generalmente meno costosi di quelli in regime stazionario, gravano di regola maggiormente sui costi a carico dell'assicurazione obbligatoria delle cure medico-sanitarie, in quanto i loro costi sono integralmente a carico degli assicuratori mentre per quelli stazionari, i costi sono presi a carico dai Cantoni per il 55%. Il Cantone Ticino garantisce un sostegno finanziario al progetto pilota nella convinzione che sia necessario favorire il trasferimento delle cure dall'ambito stazionario a quello ambulatoriale, anche per l'impatto favorevole che questo trasferimento assicura sui costi sanitari nella loro globalità.

Il progetto pilota ha l'obiettivo di aumentare significativamente la percentuale di interventi ambulatoriali (per degenze ospedaliere brevi). Saranno misurati e monitorati indicatori di attività, qualità clinica e performance finanziaria tramite un sistema di reporting congiunto. L'incentivo finanziario previsto del Canton Ticino andrà a compensare la perdita di ricavi dell'EOC legata al passaggio dal regime stazionario a quello ambulatoriale e fungerà altresì da incentivo a questo trasferimento. Oltre a promuovere la fornitura di prestazioni meno onerose, meglio appropriate e di elevata qualità, con il suo sostegno finanziario il Canton Ticino consegue un risparmio per le casse cantonali di circa un quinto dell'esborso dovuto nel caso in cui le stesse prestazioni fossero fornite in regime stazionario. Al termine della fase pilota di due anni, il progetto sarà integrato nel sistema tariffale nazionale previsto da EFAS.

Nonostante la mancata copertura attuale dei costi degli interventi ambulatoriali, **EOC continua a investire fortemente in strutture ambulatoriali moderne ed efficienti, orientate al paziente.** Grazie a recenti investimenti, in tutte le sedi EOC è ora possibile

eseguire interventi ambulatoriali attraverso flussi dedicati. Nell'ambito del progetto pilota, l'EOC prevede di trasferire annualmente da 900 a 1300 casi da trattamenti stazionari ad ambulatoriali, includendo interventi selezionati nei reparti di neurochirurgia, ginecologia, ortopedia, oftalmologia, urologia, chirurgia viscerale, cardiologia e otorinolaringoiatria. Quanto proposto verrà applicato a persone in buona salute, senza altre malattie importanti, adulti e ragazzi di età superiore ai 12 anni per interventi che già oggi richiedono al massimo 2-3 giorni di ricovero.

I percorsi ambulatoriali richiedono infrastrutture e processi specifici, soprattutto per gli interventi chirurgici, che potrebbero comportare oneri aggiuntivi per il follow-up (medicina del dolore, assistenza notturna, ecc.). Per garantire la massima qualità delle cure, ogni fase del trattamento ambulatoriale sarà progettata secondo rigorosi criteri di sicurezza, comfort del paziente e coordinamento interdisciplinare. Tra gli aspetti più innovativi del progetto, la possibilità che il paziente venga assistito da personale medico EOC al proprio domicilio nella fase postoperatoria e nella convalescenza. L'obiettivo è dunque quello di ottimizzare le risorse per caso mantenendo invariata o migliorando la qualità delle prestazioni.

Più in generale, l'impegno di EOC per lo sviluppo strategico delle cure ambulatoriali è testimoniato anche dagli importanti investimenti tesi ad assicurare strutture ottimizzate per la migliore offerta di questa tipologia di prestazioni. Nuovi e moderni spazi progettati per la medicina ambulatoriale sono stati recentemente inaugurati all'Ospedale Regionale di Locarno e all'Ospedale Italiano di Lugano, ma il concetto di medicina ambulatoriale era già al centro dell'elaborazione progettuale della nuova ala dell'OBV a Mendrisio, inaugurata nel 2023. Lo stesso Cardiocentro, con i tre nuovi piani di prossima apertura, ha avviato una generale riorganizzazione interna in funzione di un deciso potenziamento delle cure ambulatoriali.



Realizzazioni e progetti in ambito strutturale

Il polo luganese, ma non solo: a Bellinzona le nuove modernissime sale operatorie e la nuova sala settoria per l'Istituto di medicina legale del Canton Ticino, a Mendrisio il nuovo Ospedale di Giorno.

Gli investimenti finalizzati allo sviluppo strategico della sanità cantonale hanno interessato anche nel 2025 tutte le realtà ospedaliere EOC, ma in particolare il polo sanitario luganese: Ospedale Civico, Ospedale Italiano e Cardiocentro Ticino. Uno sguardo d'insieme sui vari interventi consente di comprendere il carattere organico del progetto e il comune obiettivo di crescita. **Al Cardiocentro si sono conclusi come da programma i lavori della sopraelevazione;** alla fine del 2025 il cantiere è in fase di smantellamento e si avviano i primi previsti trasferimenti di servizi e reparti ai nuovi piani, la cui inaugurazione ufficiale è prevista nella primavera del 2026. Nel contempo, si avviano i lavori di ristrutturazione e ammodernamento dei due piani degenza dell'edificio originale e altri importanti lavori di potenziamento sono in fase autorizzativa.

Per l'**Ospedale Italiano** si confermano gli impegni per una nuova piastra endoscopica e ci sarà il potenziamento del blocco operatorio (mentre si sta progettando il potenziamento della radiologia), mentre, per quanto riguarda l'**Ospedale Civico**, segna una tappa fondamentale la concessione della licenza edilizia da parte del Municipio di Lugano nella seduta del 30 aprile 2025. È disco verde per il programmato percorso di ristrutturazione radicale e ampliamento, mentre già sono in corso lavori – previamente autorizzati – di rinnovo dell'autosilo, lavori che prevedono anche un nuovo collegamento pedonale con l'ospedale. Si

programma inoltre un'importante revisione e ottimizzazione delle attività ambulatoriali. Per il Civico, il progetto che entra ora in una fase concreta di attuazione è il risultato di un lungo percorso iniziato quasi 20 anni fa con studi preliminari e richieste di varianti del piano regolatore. Dopo due proposte



precedenti non realizzate, il progetto è stato affinato per rispondere alle esigenze sanitarie moderne e alle nuove strategie di crescita di EOC a livello cantonale. Inaugurato nel 1980 e progettato secondo quelli che erano i più avanzati standard dell'epoca in materia di edilizia ospedaliera e organizzazione delle attività cliniche, l'Ospedale Civico mostra oggi evidenti inadeguatezze, sulle quali è necessario intervenire perché possa rispondere al meglio alle mutate esigenze della società, all'evoluzione delle conoscenze e delle tecnologie mediche, a un'idea più moderna di cura e assistenza. Il progetto di ristrutturazione e ampliamento preserva la logica organizzativa originale, ottimizzando spazi e percorsi per migliorare l'efficienza operativa e l'assistenza ai pazienti. Le principali novità previste dal progetto riguardano tanto la degenza quanto le aree dedicate alla diagnosi e alla cura. Una degenza certamente più confortevole: camere singole e doppie, tutte climatizzate e tutte dotate di servizi igienici; ampliamento e ammodernamento di terapia intensiva, pronto soccorso, radiologia e blocco operatorio; completa riorganizzazione e rinnovo del

centro ginecologico e ostetrico, con nuove sale parto, pronto soccorso ginecologico e camere rinnovate e family rooms. La riorganizzazione permetterà di ottimizzare i flussi di pazienti, personale e materiali, con una particolare attenzione alla logistica verticale. Gli ambulatori saranno concentrati al piano terreno, mentre le unità a minore mobilità saranno collocate nei piani superiori. Il laboratorio sarà posizionato al 14°







46 piano e collegato da un sistema di posta pneumatica. Gli spazi comuni, tra cui il ristorante e gli atri di ingresso, verranno ampliati e riqualificati, con un potenziamento delle aree esterne. Arredi, colori, illuminazione: gli spazi interni saranno ripensati con l'obiettivo di ridare freschezza e attualità ad ambienti oggi fortemente caratterizzati del gusto degli anni '70. Le aree verdi dell'intero comparto saranno riqualificate secondo un più attuale concetto paesaggistico. L'ingresso principale sarà collegato all'auto-silo da un percorso coperto e avrà l'aggiunta di una pensilina vetrata per una migliore gestione della luce e dell'ombreggiatura. Dal punto di vista energetico, l'ospedale sarà adeguato agli standard Minergie, con una

nuova centrale di produzione del freddo, una riorganizzazione della produzione del caldo e l'integrazione di energie rinnovabili attraverso un impianto fotovoltaico e la cogenerazione. EOC ha sviluppato il progetto fino alla fase di licenza edilizia e procederà con la selezione del team di professionisti cui conferire l'incarico per la sua realizzazione. La selezione avverrà tramite un concorso tra selezionati team di progettisti. I lavori dovranno essere eseguiti con l'ospedale in piena attività, rendendo il progetto una delicata e impegnativa sfida tecnica e organizzativa.

Se a Lugano fervono lavori e progetti, Bellinzona compie un balzo in avanti in termini di qualità e innovazione con **le nuove**



modernissime sale operatorie dell'Ospedale San Giovanni, inaugurate il 14 aprile in un clima di grande entusiasmo. Si tratta di un traguardo importante che segna un'evoluzione significativa nella qualità dell'assistenza sanitaria offerta ai pazienti e nelle condizioni di lavoro per il personale sanitario. Le sei nuove sale, dotate di tecnologie di ultima generazione e progettate secondo i più moderni standard di sicurezza e funzionalità, rappresentano un investimento concreto per il futuro. Spazi più ampi, sistemi integrati digitali e apparecchiature all'avanguardia garantiranno interventi sempre più efficaci, precisi e sicuri. All'inaugurazione delle nuove sale hanno partecipato rappresentanti delle istituzioni, dell'Ente Ospedaliero Cantonale, media, personale e cittadini, in un clima di orgoglio e collaborazione. È stato un momento di riflessione sull'importanza di continuare a investire in strutture che pongano al centro la salute e le persone.

L'inaugurazione si è tenuta in occasione dell'85° anniversario dell'apertura della sede avvenuta appunto il 14 aprile 1940. Nell'ambito della creazione dell'Istituto di medicina legale del Canton Ticino, il Dipartimento delle istituzioni ha avviato, d'intesa con l'Ente Ospedaliero Cantonale, il progetto di realizzazione della **nuova sala autopsie presso la sede di Bellinzona dell'Ospedale Regionale di Bellinzona e Valli**.

La nuova sala è entrata in funzione nel mese di settembre 2025 ed è stata ufficialmente inaugurata giovedì 9 ottobre 2025.

È operativo dal 14.07.2025 il **nuovo Ospedale di Giorno realizzato presso l'Ospedale Beata Vergine di Mendrisio**. Il reparto risponde alle nuove esigenze e agli sviluppi della chirurgia ambulatoriale e offre anche spazi per la gestione dei trattamenti di medicina interna e terapie del dolore. Sono anche previste due moderne sale endoscopiche per l'esecuzione di esami di gastroenterologia e pneumologia.

In termini di efficientamento e ottimizzazione dei flussi – che poi significa migliore qualità di cura – è pure da citare lo **spostamento del PS pediatrico dell'Ospedale Regionale di Locarno**, che ora occupa nuovi locali presso il PS adulti al piano terra dell'Ospedale. Questa soluzione rende più agile la presa in carico di pazienti che entrano attraverso il servizio di emergenza e permette sinergie ancora migliori tra personale clinico dei 2 PS.



Focus sull'Area Infermieristica

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

Nel corso del 2025 l'Area Infermieristica ha consolidato progetti già avviati, promuovendo iniziative orientate al miglioramento della qualità delle cure, allo sviluppo professionale e al rafforzamento delle attività di ricerca e formazione.

In ambito clinico è stata avviata l'implementazione del nuovo **Modello professionale infermieristico EOC**, sviluppato grazie al coinvolgimento attivo degli infermieri dell'Ente. L'introduzione del modello ha stimolato i professionisti a osservare con maggiore consapevolezza la propria realtà clinica, individuando ambiti di sviluppo nei team, in particolare in relazione ai temi dell'accountability, della leadership e del clima di lavoro.

Poiché l'organizzazione della turnistica e la sostituzione delle assenze incidono in modo significativo sul benessere dei collaboratori, l'Area infermieristica ha dedicato particolare attenzione a questi temi. Attraverso **gruppi dedicati alla sostituzione delle assenze (pool)** si intende ridurre il ricorso ai rientri dei collaboratori dal congedo per coprire le necessità di servizio e offrire ai professionisti una maggiore possibilità di influenzare la pianificazione dei propri turni. Entrambi gli aspetti contribuiscono a favorire una migliore conciliazione tra esigenze organizzative e bisogni individuali.

Per quanto concerne lo **sviluppo delle competenze infermieristiche a beneficio del paziente**, presso l'Ospedale Beata Vergine di Mendrisio è stato avviato, in collaborazione con l'infermiera di pratica clinica avanzata in geriatria, un progetto di ricerca finalizzato a migliorare il processo di dimissione del paziente anziano verso il proprio domicilio. Il progetto si inserisce nel percorso di dottorato in scienze infermieristiche di un'infermiera ricercatrice EOC.

È stato inoltre ulteriormente promosso il percorso di **formazione in comunicazione ipnotica** che ha coinvolto, alla fine del 2025, circa 190 professionisti tra infermieri, ostetriche e tecnici di radiologia. L'impatto sulle cure è oggi tangibile in ambiti come l'ostetricia, il pronto soccorso pediatrico, lo IOSI e la radiologia. Dal punto di vista clinico, lo strumento si è dimostrato estremamente utile per favorire la collaborazione del paziente in situazioni critiche: permette ad esempio la gestione autonoma delle risonanze magnetiche in persone con paura dei luoghi chiusi, sostiene il controllo del dolore durante il travaglio e facilita le procedure invasive o le suture in ambito pediatrico. Il paziente mantiene costantemente la propria volontà e il controllo della situazione, scegliendo attivamente di utilizzare questa tecnica di concentrazione rilassata. Per i collaboratori, l'acquisizione di questa competenza si



traduce in uno strumento operativo versatile, che aumenta l'efficacia dell'intervento e contribuisce al tempo stesso a migliorare la percezione del proprio benessere.

Nel 2025 la **ricerca infermieristica** ha continuato a svilupparsi, confermando una crescente maturità scientifica all'interno dell'Ente. Gli infermieri ricercatori attivi nelle diverse sedi hanno garantito la continuità dei progetti in corso e promosso nuove iniziative orientate al miglioramento della pratica clinica.

Il percorso di valorizzazione della ricerca proseguirà nel 2026 con la quarta edizione della Giornata dell'innovazione e della ricerca infermieristica EOC, prevista il 17 aprile a Lugano.

Nel corso del 2025 è inoltre entrata nella sua piena operatività la **collaborazione con la SUPSI**, sviluppata attraverso filoni di ricerca congiunti dedicati, tra gli altri, alle transizioni dei pazienti nei contesti di cura e al coinvolgimento attivo dei pazienti come partner nella ricerca.

Avvicendamento alla Presidenza della COMEC

La Commissione di Etica Clinica EOC esercita un ruolo delicato e fondamentale ed è coinvolta in un ampio ventaglio di questioni di centrale rilevanza nella vita dei nostri ospedali.

La fine del 2025 ha segnato un importante avvicendamento al vertice della Commissione di Etica Clinica EOC (COMEC), alla cui Presidenza il Dr. med. Michele Bedulli, medico specialista presso il Servizio di Medicina interna dell'ORL, è subentrato al PD Dr. med. Mattia Lepori, vicecapo Area medica della Direzione Generale EOC.

Va sottolineato che la Presidenza della COMEC non è una semplice carica onorifica, in quanto il presidente svolge un preciso e fondamentale ruolo di coordinatore ed è una figura di riferimento costante per tutte le richieste e le tematiche afferenti all'ambito dell'etica clinica.

Nel dar conto del passaggio di consegne vanno rinnovati gli auguri di buon lavoro al nuovo presidente e i ringraziamenti al Dr. Lepori per l'impeccabile servizio, l'impegno e l'autorevolezza che hanno contraddistinto i dieci anni della sua Presidenza, anni nei quali anche in EOC, come in tutti i sistemi sanitari, si è acquisita una crescente consapevolezza nei confronti dell'etica clinica e della sua ineludibile complessità.

Anche nel 2025, la COMEC ha svolto un'intensa attività di formazione interna e ha risposto a un numero sempre crescente di consultazioni richieste dagli operatori di tutte le sedi ospedaliere. Inoltre, nel mese di novembre è stato organizzato un importante simposio pubblico dedicato al tema della programmazione anticipata delle cure. Questo evento, realizzato in collaborazione con USI, SUPSI e con la Clinica di Cure palliative EOC, ha visto la partecipazione di esperti nazionali e internazionali e ha accolto oltre 120 operatori del settore delle case per anziani, ospedali, servizi di cure domiciliari e del settore della disabilità.

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, 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.

Nel 2025, EOC ha concluso positivamente le trattative per il **rinnovo del Regolamento Organico Cantonale (ROC)**, valido per il periodo 2026-2029. L'accordo, raggiunto con il contributo delle commissioni interne del personale e sulla base del partenariato sociale dei sindacati OCST e VPOD, riflette il costante impegno di valorizzare il lavoro quotidiano dei propri collaboratori e garantire la sostenibilità economica dell'Ente. Il rinnovo include in particolare un aumento delle indennità per il lavoro notturno e festivo, riconoscendo ancora di più l'impegno dei collaboratori che garantiscono la continuità delle cure. Le parti hanno confermato l'importanza del confronto costruttivo, impegnandosi a proseguire su questa strada per affrontare le future sfide, contribuendo così a garantire un sistema sanitario cantonale sostenibile e di qualità.

Ricordiamo qui solo alcune delle misure concrete che qualificano il contratto collettivo EOC prevedendo condizioni significativamente più favorevoli rispetto a quanto previsto dalle normative vigenti. Tra queste condizioni migliorative, l'estensione da 18 a 19 settimane del congedo maternità retribuito e l'anticipo del diritto al periodo di vacanze di cinque settimane a partire dal quinto anno di servizio. Nell'ambito dei congedi, oltre ad integrare le disposizioni di legge, EOC offre ulteriori 5 giorni di congedo per l'altro genitore. Un

ulteriore riconoscimento dell'importanza della sostenibilità e della mobilità delle persone è il contributo del 50% all'abbonamento Arcobaleno per i collaboratori.

La particolare attenzione di EOC al **benessere dei collaboratori**, un valore in sé e anche una premessa alla qualità della cura e del servizio al paziente, ha avuto nel 2025 un riconoscimento molto apprezzato con l'assegnazione del premio Rosa d'ospedale 2024 da parte dell'Associazione svizzera dei medici assistenti e capoclinica (ASMAC). L'Ente è stato premiato per le sue misure innovative a favore delle dottoresse in gravidanza e delle giovani mamme e per l'impegno nel promuovere una cultura che sostenga l'inclusione, la maternità, il reinserimento professionale dopo la maternità e la conciliabilità tra vita professionale e privata. Con l'entrata in vigore nel 2023 del nuovo contratto collettivo di lavoro dei medici assistenti e capoclinica, concordato con la sezione ticinese dell'Associazione, EOC ha introdotto una serie di misure innovative e strutturate a favore delle dottoresse in gravidanza e delle neomamme, tra cui:

- 19 settimane di congedo di maternità con retribuzione al 100%;
- Un percorso di accompagnamento tempestivo e personalizzato, che coinvolge le risorse umane, la dottoressa in gravidanza

e il primario responsabile. Il protocollo si sviluppa attraverso incontri regolari e pianificati. Questo sistema, che coinvolge e sensibilizza più figure professionali che ruotano attorno alla diretta interessata, garantisce che le future madri siano informate fin da subito sui propri diritti e, allo stesso tempo, che le condizioni lavorative vengano adattate nel pieno rispetto della legge sul lavoro e del contratto collettivo di lavoro;

- L'estensione del contratto a tempo determinato per i medici assistenti e per i medici capoclinica il cui parto è previsto oltre la data di scadenza del contratto, fino alla fine del congedo maternità di 19 settimane. Dopo una fase pilota durata due anni, questa misura è stata recentemente resa effettiva e definitiva, consolidando una tutela concreta per le professioniste in gravidanza.

L'importanza del **benessere sul posto di lavoro** è un tema centrale nelle più moderne politiche di valorizzazione delle risorse umane e anche EOC ha identificato questo tema come centrale inserendolo nella sua visione e concretizzandolo come obiettivo prioritario nel piano strategico 2022-2026. Nel rapporto di sostenibilità EOC pubblicato nel 2025, il benessere lavorativo dei collaboratori è anche identificato come molto rilevante sia per gli stakeholder esterni sia, naturalmente, per quelli interni.

Una definizione di un concetto di benessere deve tener conto dei diversi elementi che contribuiscono a creare un ambiente in cui il collaboratore si sente riconosciuto, coinvolto e soddisfatto. Stare bene in azienda significa lavorare in un contesto che favorisce un clima di fiducia e serenità, che prevede coinvolgimento nelle attività; che incoraggia relazioni di qualità e riconoscimento dei risultati, promuovendo condizioni che permettano alle persone di esprimere il proprio potenziale in modo equilibrato e sostenibile, a beneficio della crescita individuale e organizzativa. **Stare bene in EOC significa creare e coltivare relazioni basate sul rispetto, la gentilezza e la reciprocità, con il supporto di una leadership basata sui valori.**

Per ascoltare il punto di vista dei collaboratori su questo tema, nel 2025 è stato lanciato un sondaggio di soddisfazione attraverso il quale raccogliere la percezione nei diversi ambiti, una base per approfondire nei prossimi mesi il tema con i nostri team in maniera focalizzata e mirata.

Rientra in questo stesso ambito, infine, l'avvio di un ciclo di formazioni sull'integrità personale, che ha coinvolto nel 2025, in una prima fase, le strutture apicali di EOC: CdA, Direzione Generale, Primari e Quadri.



Obiettivo formazione e ricerca

Formazione e ricerca rappresentano due pilastri fondamentali della Visione e della Missione di EOC, e sono anche l'ambito in cui EOC esercita in Ticino un indiscusso ruolo di leadership per quanto attiene al settore medico e sanitario.

La formazione medica e la ricerca rappresentano il motore del progresso in medicina e costituiscono un elemento centrale della missione dell'EOC. Attraverso l'Area Formazione medica e Ricerca (AFRI), l'EOC investe nel futuro della salute, promuovendo lo sviluppo di nuove conoscenze a favore delle cure dei pazienti e preparando le nuove generazioni di medici ad affrontare le sfide di una medicina in continua evoluzione.

La ricerca non è un'attività accessoria, ma una responsabilità fondamentale di un sistema sanitario moderno. È grazie alla ricerca che è possibile trasformare le scoperte scientifiche in nuove opportunità di diagnosi e cura, offrendo ai pazienti trattamenti sempre più efficaci, sicuri e personalizzati. In questo contesto, l'EOC continua a rafforzare il proprio ruolo come centro di eccellenza e innovazione, contribuendo attivamente al progresso della medicina a livello nazionale e internazionale.

Nel 2025, l'intensa attività scientifica EOC si è tradotta in **circa 700 pubblicazioni** su riviste specializzate, un risultato che riflette la qualità, la rilevanza e l'impatto del lavoro svolto dai suoi professionisti. Ogni pubblicazione rappresenta un passo avanti nella comprensione delle malattie e nello sviluppo

di nuove strategie terapeutiche, con benefici concreti per i pazienti di oggi e di domani.

L'EOC ha continuato a espandere il proprio impegno nella **ricerca clinica**. **Tra il 2021 e il 2025 sono stati attivati complessivamente 610 studi, di cui 494 ancora in corso, e solo nel 2025 sono stati avviati 124 nuovi progetti.** Questi studi consentono ai pazienti di accedere a trattamenti innovativi e contribuiscono a migliorare la qualità delle cure, rafforzando il legame tra attività clinica e ricerca scientifica. La ricerca clinica rappresenta infatti un ponte essenziale tra il laboratorio e il letto del paziente, permettendo di tradurre rapidamente le scoperte scientifiche in benefici concreti.

Un elemento chiave per il successo della ricerca è rappresentato dalle **collaborazioni scientifiche**. Nel 2025, l'EOC ha rafforzato le proprie partnership con istituzioni accademiche di eccellenza, tra cui il Politecnico federale di Zurigo (ETH Zürich) e l'Università di Berna. Queste collaborazioni favoriscono lo scambio di competenze, l'integrazione tra ricerca clinica, tecnologica – inclusa l'intelligenza artificiale – e traslazionale, e contribuiscono a creare un ecosistema dinamico capace di accelerare l'innovazione e generare nuove opportunità di ricerca.



Un ruolo determinante in questo ecosistema è svolto dalla **Clinical Trial Unit dell'EOC (CTU-EOC)**, che fornisce ai ricercatori il supporto necessario per ideare, sviluppare e condurre studi clinici secondo i più elevati standard scientifici ed etici. In qualità di membro della Swiss Clinical Trial Organisation (SCTO), la CTU-EOC contribuisce a garantire che la ricerca svolta all'EOC sia pienamente integrata nella rete nazionale della ricerca clinica e rispetti rigorosi criteri di qualità e sicurezza. Nel 2025 EOC ha raggiunto un traguardo di particolare rilievo con l'elezione del Prof. Dr. med. Alessandro Ceschi a Presidente della Swiss Clinical Trial Organisation (SCTO), rete nazionale che riunisce e coordina le Clinical Trial Unit svizzere e promuove standard elevati nella ricerca clinica accademica. Dal 2018 attiva nella rete, la CTU-EOC partecipa con propri rappresentanti a tutte le piattaforme tematiche e coordina la Safety Platform dal 2021. Nel 2025, **la CTU-EOC ha sostenuto 260**

progetti di ricerca, di cui 85 avviati nel corso dell'anno, confermando una crescita costante e una forte vitalità scientifica. Questo impegno si accompagna a un ruolo sempre più attivo anche nello sviluppo di nuovi modelli di ricerca. In particolare, la CTU-EOC guiderà un gruppo di lavoro strategico nazionale nell'ambito della SCTO dedicato all'integrazione dell'intelligenza artificiale nella ricerca clinica, con l'obiettivo di esplorare come queste nuove tecnologie possano migliorare l'efficienza degli studi, la qualità dei dati e la capacità di sviluppare cure personalizzate e innovative. Inoltre, la CTU-EOC si è aggiudicata un progetto di ricerca dedicato allo sviluppo e all'implementazione degli studi clinici decentralizzati, un approccio innovativo che consente di avvicinare la ricerca ai pazienti, riducendo la necessità di spostamenti e rendendo la partecipazione agli studi più accessibile.



56

La formazione in ambito di ricerca rappresenta un investimento strategico per il futuro. Nel 2025 sono stati organizzati 11 corsi di formazione in ricerca clinica, con la partecipazione di 209 professionisti, più del doppio rispetto all'anno precedente. Queste iniziative permettono di sviluppare competenze essenziali e di promuovere una cultura della ricerca solida e diffusa, aggiornata agli standard etici e qualitativi, rafforzando la capacità dell'EOC di innovare e di affrontare le sfide della medicina moderna.

Formazione medica

Formazione pre-graduata

La collaborazione tra l'EOC e la Facoltà di Scienze Biomediche USI si è consolidata ulteriormente. Un numero significativo di medici EOC è impegnato nell'insegnamento pratico al letto del paziente, offrendo un'esperienza diretta e di qualità agli studenti. Inoltre, molti professionisti EOC partecipano attivamente anche alle lezioni teoriche presso il Campus USI. La partnership con l'ETH Zürich prosegue con successo, accogliendo gli studenti del Bachelor in Medicina nell'ambito dell'introduzione alla medicina d'urgenza e dell'attività clinica con i pazienti.

Formazione post-graduata

A gennaio 2025, EOC ha sottoscritto una lettera d'intenti con l'Istituto Svizzero di Formazione Medica (ISFM), impegnandosi a collaborare per introdurre, all'interno della propria struttura, il concetto di formazione medica basata sulle competenze e una moderna cultura dell'insegnamento e dell'apprendimento.

Al progetto hanno aderito 12 specialità mediche, che nel corso dei prossimi anni introdurranno progressivamente questo nuovo approccio nella formazione dei propri medici assistenti.

Inoltre il Servizio formazione medica AFRi è sempre più coinvolto nell'attività di sostegno ai 79 Centri di perfezionamento professionale esistenti in EOC (per 31 specialità mediche).

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

Nasce l'Istituto di Ricerca Traslazionale, una collaborazione EOC-USI

Il 17.06.2025, EOC e USI hanno firmato un importante accordo che costituisce l'atto di nascita dell'Istituto di Ricerca Traslazionale - IRT e segna una pietra miliare per la ricerca biomedica in Ticino.

La nuova struttura, gestita al 50% dall'EOC e al 50% dall'USI, avrà la sede nel palazzo di Bios+ in via Francesco Chiesa, dove già sono presenti l'Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB) e l'Istituto Oncologico di Ricerca (IOR), affiliati all'USI.

L'Istituto nasce come evoluzione dei Laboratori di Ricerca Traslazionale (LRT), che EOC aveva creato nel 2021 e gestito in seguito con i ristretti margini finanziari consentiti dalle norme legislative, per quanto riguarda i progetti di ricerca. La formalizzazione dell'Istituto costituisce ora un passaggio molto importante sia per il posizionamento accademico, sia per il riconoscimento istituzionale.

La stabilità finanziaria dell'Istituto è assicurata da EOC e USI con un investimento annuo di circa un milione di franchi ciascuno. A questi importi si aggiungeranno i fondi competitivi (che i ricercatori dovranno acquisire – come sempre avviene nel mondo della ricerca biomedica – partecipando ai bandi del Fondo Nazionale Svizzero, dell'Unione Europea e di

altre istituzioni internazionali) e contributi privati. Il Cantone si è pure detto disponibile a valutare un piccolo sostegno.

L'IRT sarà un Istituto "in comune", con un progetto scientifico condiviso e un finanziamento di base bilanciato. Questo garantirà continuità e identità accademica.

L'IRT si occupa in particolare di patologie cardiache e neurologiche, e del ruolo che i microrganismi intestinali hanno nell'insorgenza dei tumori. Una sua divisione lavora invece sulle tecniche più avanzate per la rigenerazione dei tessuti. In futuro anche altri settori potranno entrare nell'orbita dell'Istituto. Grazie al matrimonio con l'USI verrà ampliato e facilitato l'accesso ai finanziamenti federali e cantonali, ma l'idea di unire le forze rappresenta evidentemente anche una scelta strategica per il futuro.





58

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.

Solo un costante impegno formativo di tutta l'organizzazione EOC, in stretta collaborazione con le istituzioni scolastiche cantonali preposte, può assicurare la necessaria e preziosa continuità qualitativa e quantitativa di professionisti indigeni, le "nuove leve", da impiegare nelle strutture sanitarie del Cantone.

Formazione continua

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.

Anche nel 2025 l'impegno formativo EOC si è tradotto in un'ampia offerta di corsi interni, prodotti da EOFORM in collaborazione con i reparti e servizi EOC. Le attività proposte si sono focalizzate sia sulle competenze tecniche specifiche, sia sullo sviluppo delle altrettanto fondamentali abilità comunicative e di relazione.

2025

Ricerca e formazione

Professori e PD	108
Pubblicazioni	> 700
Studi clinici attivi	494
Progetti gestiti dalla CTU-EOC	260
Giorni di formazione continua *	13'758
Allievi di scuole sanitarie in formazione	
Area infermieristica **	662
Ostetriche	6
Fisioterapisti SUPSI	26
Ergoterapisti SUPSI	7
Tecnici di radiologia medica	31
Tecnici in analisi biomedica	28
Tecnici di sala operatoria	29
Apprendisti in formazione	96
Tirocini diversi offerti	10
Medici assistenti in formazione ***	420

* non comprende corpo medico

** di cui 427 allievi infermieri

*** in teste, nell'arco del 2025



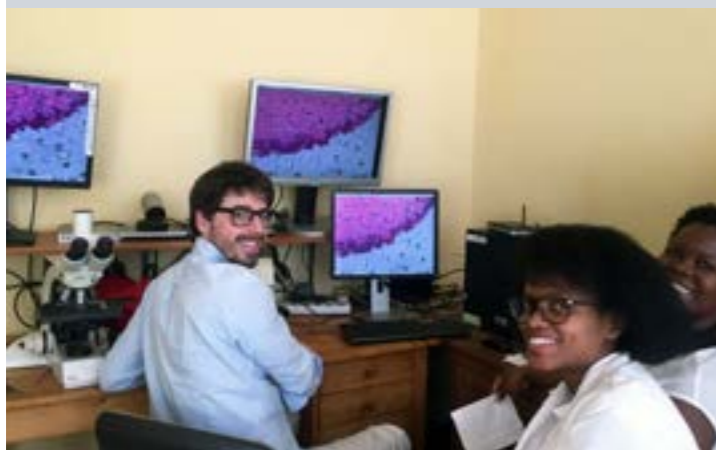
59

Supporto allo sviluppo della dermatopatologia in Africa

Dal PD Dr. med. Helmut Beltraminelli, primario di Dermatologia e Dermatopatologia, Istituto di Diagnostica Integrata della Svizzera Italiana, il resoconto di un progetto umanitario che coinvolge EOC.

Nei paesi in via di sviluppo, l'accesso a specialisti come dermatologi, dermatopatologi o servizi di laboratorio è limitato o del tutto assente. All'inizio degli anni 2000, nell'Africa subsahariana i dermatopatologi qualificati e/o certificati erano estremamente rari. Il nostro obiettivo principale è stato quello di sostenere e coordinare lo sviluppo della dermatopatologia in Africa partendo da una delle più importanti cliniche dermatologiche dell'Africa subsahariana, ovvero il Regional Dermatology Training Centre (RDTC) di Moshi, in Tanzania.

Abbiamo raccolto fondi e deciso di investire nella formazione di dermatopatologi africani che per 12 mesi hanno ricevuto la formazione di dermatopatologia in Europa, sostenendo con successo l'esame internazionale di dermatopatologia a Francoforte.



Dal 2011, dieci specialisti africani provenienti da 6 diversi paesi hanno completato la loro formazione in dermatopatologia in Europa (alcuni sono ancora in fase di formazione). Grazie a questo progetto, ora ci sono sei dermatopatologi certificati in Africa. Sono tutti i primi dermatopatologi nei rispettivi paesi e ora insegnano regolarmente ad altri colleghi africani (sostenibilità).

Inoltre, dal 2015 organizziamo un congresso annuale di dermatopatologia in un paese africano, dal 2020 con un formato ibrido (digitale e in presenza), e abbiamo supportato diverse attività didattiche in presenza e online: African Dermatopathology Conference (ADPC) in Africa (Tanzania, Ruanda, Sudafrica). In tutte le conferenze, parte dei relatori proviene da paesi africani; abbiamo avuto in genere più di 60 partecipanti da oltre 10 paesi africani (60% dermatologi, 40% patologi).

Altri progressi del progetto nel corso degli anni:

- Dal 2009, partecipazione al congresso annuale di formazione continua (CME) presso il RDTC di Moshi, con presentazione di una relazione;
- Dal 2015 collaboriamo con il Prof. L. Cerroni, ISDP Summer Academy of Dermatopathology a Graz, Austria, sponsorizzando la partecipazione di dermatopatologi africani;

- Dal 2015 collaboriamo all'interno della "EADV task force tropical dermatology group" con particolare attenzione alle esigenze di dermatopatologia in Africa;
- Nel 2016 fondazione della "Società Africana di Dermatopatologia" (ADPS), guidata da specialisti africani;
- Presenza nel Comitato esecutivo di ISD, ISDP e GLODERM (2016-2022);
- Abbiamo tenuto diverse presentazioni e poster in vari congressi internazionali (ISD, ISDP, EADV, WCD, congressi africani, ecc.) presentando il progetto e le relative attività;
- Abbiamo completato diverse pubblicazioni di dermatologia/dermatopatologia africana.

Visibilità

Premio ILDS Young Dermatologist Award al Congresso Mondiale di Dermatologia di Milano nel 2019 per il supporto alla dermatopatologia africana.

Attività

Premio "Dermatologo con tutto il cuore" in occasione del Congresso svizzero di dermatologia del 2019, per il sostegno alle attività di dermatopatologia africana.

Network

Collaborazione con dermatologi e dermatopatologi provenienti da oltre 20 paesi di 5 continenti, e in particolare da oltre 10 paesi africani. Collaborazione anche con società internazionali (ISD, ISDP, IFD, EADV, AAD, SGDV, ADPS, GLODERM). Grazie al duro lavoro di molti esperti in Africa e in diversi altri paesi, e anche grazie ad alcuni finanziamenti, le attività di dermatopatologia in diversi paesi africani continuano e sono in fase di ulteriore sviluppo.

Sostenibilità

Diversi colleghi africani che hanno partecipato al progetto ora insegnano regolarmente ad altri colleghi africani, oppure sono fondatori di reparti di dermatologia nell'ospedale dove lavorano.

Sviluppo futuro

Prevediamo di continuare questo impegno e di promuovere attività di teaching anche qui in Dermatologia EOC. Nel 2026 è prevista la visita di due colleghe africane per imparare la dermatopatologia.



Attività stazionaria acuta

	2025	2024
Giornate di cura (Swiss DRG)		
Totale giornate di cura (Swiss DRG)	239'605	246'014
Assicurazione di base	195'475	200'210
Assicurazione semiprivata	20'499	20'674
Assicurazione privata	23'631	25'130
Pazienti ¹		
Totale pazienti	40'801	41'492
Domiciliati nel Canton Ticino	37'475	38'183
Domiciliati in altri cantoni	1'869	1'859
Domiciliati all'estero	1'457	1'450
Nascite	1'538	1'574
Pazienti ricoverati nel reparto di medicina intensiva ²	4'383	4'523
Degenza media in giorni	6.0	5.9
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	852	852
Casemix - index ³	1.1964	1.1837
Casi fatturati	39'636	40'242
Caseload	47'421	47'633

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 2024 calcolato applicando i parametri SwissDRG (cost-weight) versione 13.0, nel 2025 SwissDRG versione 14.0

Attività stazionaria sub-acuta

	2025	2024
Giornate di cura		
Totale giornate di cura	23'511	23'382
Pazienti		
Totale pazienti	1'066	1'069
Degenza media in giorni	22	22
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	75	75

Attività stazionaria riabilitazione

	2025	2024
Giornate di cura		
Totale giornate di cura	44'208	43'808
Assicurazione di base	32'669	32'684
Assicurazione semiprivata	4'917	5'059
Assicurazione privata	6'622	6'065
Pazienti		
Totale pazienti	1'986	1'997
Domiciliati nel Canton Ticino	1'878	1'897
Domiciliati in altri cantoni	53	57
Domiciliati all'estero	55	43
Degenza media in giorni	22	22
Letti secondo la Pianificazione ospedaliera cantonale	120	120
Daylymix - index	0.9582	0.9564
Giornate fatturate	44'169	42'998
Dayload	42'325	41'124

Attività di laboratorio

	2025	2024
Analisi e richieste		
Richieste di analisi	895'906	875'607
Totale analisi effettuate	14'644'048	14'865'806
Media analisi per richiesta	16.3	17.0
Le 5 analisi più richieste nel 2025 e nel 2024		
Creatinina	202'931	202'051
Sodio	178'508	178'903
Potassio	174'121	174'808
Proteina c-reattiva (CRP)	132'713	134'429
Emogramma V	136'533	134'355
Attività in punti		
Totale attività in punti	45'407'184	46'653'494
A favore di pazienti degenti	18'287'935	19'377'673
A favore di pazienti ambulatoriali	27'119'248	27'275'820

Personale

	2025	2024
Totale UTP (unità a tempo pieno) ¹	5'172.1	5'191.8
Medici	973.9	978.3
Personale curante e medico-tecnico	2'583.5	2'693.8
Personale amministrativo e segretariati medici	976.1	865.5
Personale dei servizi domestici	543.1	557.8
Artigiani e tecnici	95.5	96.4

¹ Senza personale in formazione.

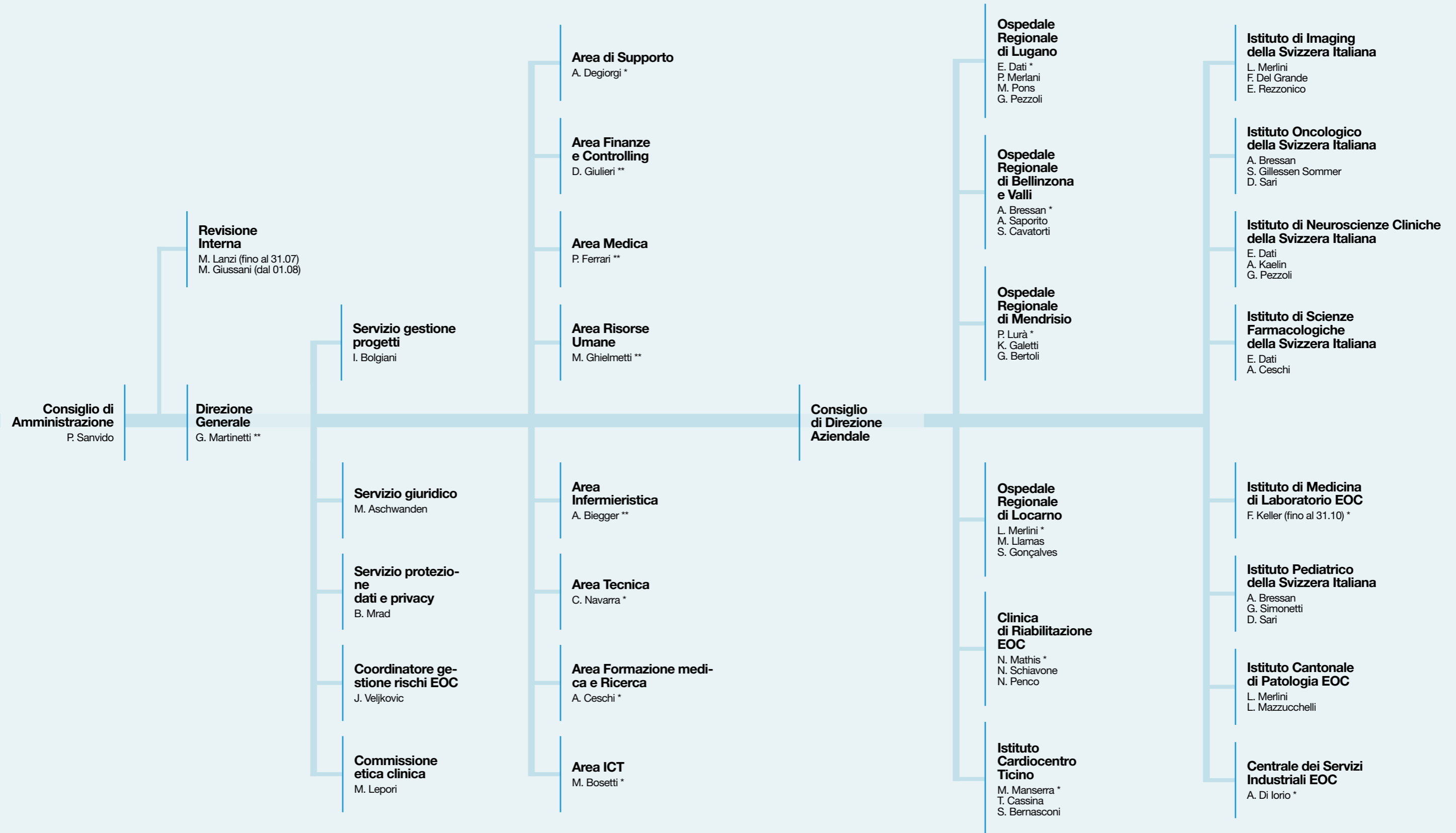
A causa di una riclassificazione interna, i dati relativi alle varie categorie professionali non sono perfettamente confrontabili tra 2024 e 2025.

Trasparenza sulle remunerazioni (Direzione Generale e Direzioni locali)

	2025	2024
	CHF	CHF
Stipendi fissi	4'239'165	4'169'191
Parte variabile	320'991	290'779
Prestazioni accessorie	0	0
Totale	4'560'156	4'459'970

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.





*Membri di Direzione Generale

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

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



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 2025

24 gennaio, 21 febbraio, 28 marzo, 18 aprile, 26 maggio, 27 giugno, 29 agosto, 29 settembre, 27 ottobre, 21 novembre, 19 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, Presidente del comitato, e Paolo Sanvido) e dal Responsabile della revisione interna. La Commissione ha competenze di analisi, verifica e supervisione. Nel 2025 la Commissione si è riunita 6 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.

Nel 2025 la Commissione si è riunita 3 volte.

Commissione Saleggina

Per affrontare l'importante dossier "Saleggina" il CdA ne ha delegato il coordinamento al Vicepresidente Andrea Bersani.

Gruppo di lavoro ospedale universitario

Con RG n. 1253 del 18.03.2025 il Consiglio di Stato ha costituito un gruppo di lavoro per approfondire la fattibilità del riconoscimento di un ospedale universitario di primo livello in Ticino. Per il CdA ha partecipato in veste di coordinatore Claudio Bassetti. Nel 2025 la Commissione si è riunita 10 volte.

"On Boarding" nuovi membri CdA

Nel 2025 è terminata con una riunione la fase di approfondimento organizzativo e strategico per permettere ai nuovi membri del CdA di acquisire le conoscenze necessarie per espletare al meglio il loro mandato.

Gruppo cure palliative

Paolo Sanvido

EOC-DSS

Paolo Sanvido

Collaborazione EOC-Moncucco

Carlo Croci

EOC-Swiss Medical Network

(da novembre 2025)

Carlo Croci

ORL Lugano – Giuria

Mandati di studio paralleli

(da ottobre 2025)

Carlo Croci (Presidente della giuria)

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 1^a 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 2025 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 2025, comprensive anche delle remunerazioni illustrate sopra non direttamente legate al funzionamento dell'organo aziendale, risultano di CHF 171'162.



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
Gluco Martinetti
Doris Giulieri
Adriana Degiorgi
Alessandro Bressan

Gestione dei rischi e sistema di controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto della Direzione Generale, promuove una gestione dei rischi strutturata e integrata nei processi aziendali, orientata al paziente, ai collaboratori e ai principali stakeholder, con l'obiettivo di sostenere il miglioramento continuo dell'organizzazione. Il processo di gestione dei rischi mira a identificare i principali rischi aziendali e a definire, in collaborazione con i rispettivi proprietari di rischio, le misure di mitigazione più adeguate, contribuendo così a supportare il processo strategico.

Il CdA delega alla DG la responsabilità di definire le modalità operative e di coordinare il processo di gestione dei rischi. Il monitoraggio delle attività è affidato al Coordinatore della Gestione rischi EOC, che riferisce regolarmente alla DG e al CdA sullo stato della situazione e sull'evoluzione della mappatura dei rischi. Il processo si articola in quattro fasi principali:

- analisi e classificazione dei rischi;
- definizione e attuazione delle misure di mitigazione;
- sorveglianza e revisione periodica;
- comunicazione.

Nel corso del 2025 è proseguito il **monitoraggio dei rischi connessi sia all'attività clinica sia agli ambiti amministrativi e gestionali**. I rischi classificati come prioritari, caratterizzati da elevata probabilità e/o impatto, sono oggetto di analisi approfondite e di specifiche misure di mitigazione, attuate e monitorate nel tempo.

Tra i principali rischi individuati figurano quelli legati alla **sicurezza delle informazioni e alla protezione dei dati**, nonché alle prospettive di autofinanziamento dell'ente, anche alla luce delle esigenze di investimento previste nei prossimi anni. A questi si affiancano **rischi specifici connessi all'attività clinica**, tra cui la tracciabilità delle prestazioni mediche e la gestione dei

campioni biologici. Nel corso dell'anno sono state sviluppate e avviate diverse misure di mitigazione, tra cui il rafforzamento delle iniziative in materia di sicurezza informatica, la revisione di alcuni processi clinici e attività di formazione e monitoraggio volte a migliorare la qualità e la sicurezza delle prestazioni. Parallelamente, è proseguito il monitoraggio di ulteriori rischi aziendali rilevanti, tra cui il **rispetto delle normative sugli appalti pubblici, il rischio di frode e la sicurezza dei pazienti e dei collaboratori**, con l'obiettivo di rafforzare le misure di prevenzione e consolidare il sistema di controllo interno.

Nel corso del 2025 è stato inoltre sviluppato il quadro direttivo per la gestione della continuità operativa (**Business Continuity Management**), volto a garantire la continuità dell'offerta sanitaria anche in presenza di eventi straordinari o interruzioni operative. La Direttiva sulla continuità operativa di EOC definisce i principi e le responsabilità per l'elaborazione e l'aggiornamento dei Piani di Continuità Operativa nelle diverse entità dell'organizzazione, rafforzando la resilienza dell'ente di fronte a eventi critici quali incidenti informatici, eventi naturali estremi o emergenze sanitarie.

Il sistema di controllo interno relativo ai processi finanziari, contabili e amministrativi del personale, è sottoposto annualmente a revisione interna, volta a valutare l'efficacia e l'efficienza dei controlli chiave implementati. Tali verifiche attestano il rispetto delle normative previste per le società di diritto privato. Nel 2025 il sistema di controllo interno è stato oggetto di una rimappatura completa in funzione dell'implementazione del nuovo sistema gestionale SAP.

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.

**L'impegno di EOC
nella promozione
di pratiche responsabili
verso l'ambiente
e la società**

ESG

La sostenibilità in EOC

L'EOC ha intrapreso un percorso verso un futuro più sostenibile, formalizzando la responsabilità ambientale, sociale e di governance (ESG) nella propria strategia. L'approccio dell'Ente alla sostenibilità è ampio e strutturato: si fonda su un'analisi condotta secondo lo standard GRI 3: Temi Materiali 2021, che ha identificato 9 temi materiali.

Il presente capitolo si concentra sugli aspetti ambientali della performance di sostenibilità dell'EOC per il periodo 01.01-31.12.2025. I temi materiali non relativi all'aspetto ambientale sono stati dettagliatamente trattati nel Rapporto di Sostenibilità 2024, pubblicato a fine 2025; un aggiornamento completo di quest'ultimo è previsto nei prossimi anni.

Informazioni più dettagliate alla pagina web:

<https://www.eoc.ch/media-e-news/rapporto-sostenibilita.html>

I principali indicatori di sostenibilità del 2025

TEMA MATERIALE EOC	INDICATORI DI PRESTAZIONE CHIAVE	U.M.	2024	2025
Accessibilità e qualità delle cure	pazienti degenti	Num	41'492	40'801
	giornate di cura	Num	246'014	239'605
	visite ambulatoriali	Num	668'449	695'945
	investimenti in infrastrutture e servizi	mioCHF	93.4	75.8
	valore economico generato	mioCHF	961	977
	valore economico distribuito in Ticino	mioCHF	682	700
Gestione efficiente della struttura ospedaliera	entro il 2026: servizi che utilizzano la cartella clinica digitale	%	100	100
	utenti sull'app "Paziente"	Num	3'340	15'941
	documenti digitali trasmessi	Num	1'026'931	1'358'723
	EBITDA	%	4.6	5.0
Benessere lavorativo dei collaboratori	collaboratori totali assunti (numero di teste)	Num	6'231	6'262*
	collaboratrici donne assunte	%	68	68
	collaboratori totali con contratti a tempo parziale	%	52	52
	turnover dei collaboratori (# dimissioni/# collaboratori)	%	4	3.8
	donne a livello di quadro medico	%	31	35
Salute e sicurezza dei collaboratori	infortuni professionali	Num	450	507
	infortuni non professionali	Num	623	881
Gestione dello sviluppo professionale dei collaboratori e attrazione nuovi talenti	corsi di formazione progettati e messi a catalogo da EOFORM	Num	589	536
	media di giornate di formazione (interna / esterna) frequentate per collaboratore	Num	2.1	2.2
	articoli scientifici pubblicati	Num	801	>700
	studi di ricerca clinica e traslazionale attivi	Num	351	494
	apprendisti e medici assistenti in formazione	Num	408	516
Gestione dei rifiuti	rifiuti sanitari	Ton	436	419
	altri rifiuti speciali	Ton	4'892	834
	rifiuti assimilabili ai rifiuti urbani	Ton	737	1'169
	altri rifiuti speciali soggetti a controllo	Ton	0.8	0.1
	rifiuti (non da cantiere) inviati a recupero / riciclaggio	%	30	22
	rifiuti (non da cantiere) inviati a incenerimento	%	61	70
	rifiuti (non da cantiere) inviati a digestione anaerobica	%	9	8
	rifiuti da cantiere recuperati / riciclati	%	87	92
Uso efficiente delle risorse materiali	acqua totale consumata	m ³	240'919	274'244
	quantità di alimenti acquistati	Ton	865 ca**	1'229 ca
	elettricità consumata	MWh	33'831	32'570
Efficienza energetica	elettricità da fonti rinnovabili consumata	%	98.9	98.7
	intensità energetica per giornata di cura erogata	MWh/gior.	0.24	0.24
	emissioni dirette di GHG - scope 1	TonCO ₂ e	4'287.8	3'953.1
Mitigazione dei cambiamenti climatici	emissioni indirette di GHG - scope 2 (location-based)	TonCO ₂ e	626.5	654.1
	emissioni indirette di GHG - scope 2 (market-based)	TonCO ₂ e	10.7	14.4
	emissioni indirette di GHG - scope 3	TonCO ₂ e	24'566.5	26'979.0
	intensità emissiva per giornata di cura erogata	kgCO ₂ e/gior	117	129

* Il numero qui riportato si differenzia dal valore pubblicato nel resto del presente Rapporto in quanto non include: personale assunto dai fondi, medici aggiunti, medici consulenti e personale in formazione.

** Il dato relativo alla massa di alimentari acquistati prima dell'anno 2025 non risulta confrontabile in quanto la metodologia di monitoraggio era maggiormente correlata alle voci di spesa (CHF spesi) e non alla massa di prodotti acquistati.

Gestione dei rifiuti

L'EOC presta particolare attenzione alla corretta classificazione, raccolta e gestione dei rifiuti nel rispetto delle normative applicabili. I rifiuti comprendono rifiuti sanitari, altri rifiuti speciali, rifiuti soggetti a controllo e rifiuti assimilabili agli urbani. I rifiuti speciali e pericolosi sono gestiti secondo procedure rigorose e dedicate. L'Ente dispone di strumenti operativi specifici per la gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi e promuove la raccolta differenziata

per favorire il recupero delle frazioni riciclabili. A tale riguardo, negli ultimi anni sono state sviluppate iniziative per il recupero di carta, cartone, plastiche, PET e altri materiali, con il progressivo rafforzamento del monitoraggio per tipologia e destinazione finale.

Di seguito il dettaglio degli indicatori quantitativi sui rifiuti prodotti e le modalità di smaltimento nel 2025.

Totale rifiuti (esclusi quelli da cantiere)



21.3%
Riciclaggio

8.2%
Digestione anaerobica

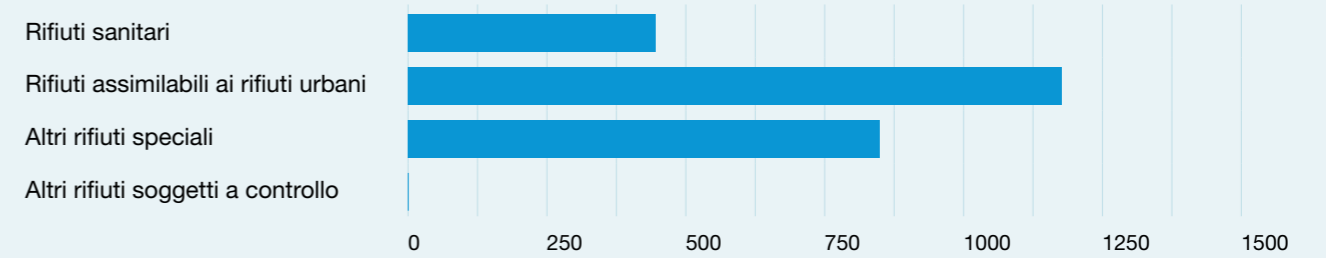
0.3%
Riconsegna ai fornitori

Totale rifiuti da cantiere



7.7%
Discarica

Rifiuti prodotti nel 2025 [ton]



	2023		2024		2025	
Totale rifiuti prodotti [ton]	3'343	100%	6'066	100%	2'422	100%
Rifiuti sanitari	491.5	14.7%	435.5	7.7%	419.1	17.3%
Cat. B1.1: Rifiuti di parti anatomiche, di organi e di tessuti [ton]	0.3	0.0%	0.3	0.0%	4.1	0.2%
Cat. B1.2: Rifiuti sporchi di sangue, secreti ed escreti [ton]	401.9	12.0%	345.9	6.1%	307.2	12.7%
Cat. B2: Rifiuti con pericolo di lesione «Sharps» [ton]	83.1	2.5%	83.0	1.5%	100.2	4.1%
Cat. B3: Medicamenti scaduti [ton]	1.6	0.0%	1.6	0.0%	3.4	0.1%
Cat. B4: Rifiuti citostatici [ton]	4.7	0.1%	4.8	0.1%	4.3	0.2%
Cat. C: Rifiuti infettivi [ton]	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Rifiuti assimilabili agli urbani [ton]	1'183.2	35.4%	737.4	13.1%	1'168.5	48.2%
Altri rifiuti speciali [ton]	1'580.1	47.3%	4'892.2	86.7%	834.2	34.4%
Altri rifiuti speciali "ordinari" [ton]	974.5	29.2%	817.7	14.5%	735.0	30.3%
Altri rifiuti speciali "da cantiere" [ton]	605.6	18.1%	4'074.5	72.2%	99.2	4.1%
Altri rifiuti soggetti a controllo [ton]	88.2	2.6%	0.8	0.0%	0.1	0.0%

Uso efficiente delle risorse materiali

La gestione responsabile delle risorse materiali è un ambito molto rilevante per l'Ente. Annualmente vengono infatti utilizzati volumi significativi di beni, dispositivi, farmaci e alimenti, con impatti in termini di consumo e di emissioni indirette di gas serra. L'EOC ha per questo rafforzato le iniziative per migliorare l'efficienza nell'utilizzo dei materiali e

orientare gli acquisti verso una maggiore sostenibilità. Inoltre, in coerenza con il Piano di decarbonizzazione elaborato con il supporto dell'Ufficio Federale dell'Ambiente, EOC ha avviato un perfezionamento del monitoraggio degli acquisti per razionalizzare i consumi e promuovere prodotti a minore impatto emissivo.

Tipologia di materiali consumati	U.M.	2023	2024	2025
Acquisti passanti da magazzino	Unità	40'261'613	47'720'167	48'993'659
Acqua	m ³	246'002	240'919	274'244
Acquisti ITC	Unità	5'227	5'806	7'684
Acquisti alimentari	kg	884'047*	866'785*	1'229'288
Acquisti della farmacia aperta al pubblico (Bellinzona)	CHF	3'662'444	3'540'805	3'866'857

Efficienza energetica

L'efficienza energetica è un ambito centrale della sostenibilità dell'EOC. Per tale motivo, nel 2025 è proseguito il monitoraggio dei consumi e l'attuazione di misure di ottimizzazione degli edifici e dei sistemi impiantistici. In tale anno, il consumo energetico complessivo è stato di 57'769.6 MWh, in diminuzione rispetto al 2024. L'elettricità

rappresenta il principale vettore (54.1%), seguita da gas naturale (21.8%) e teleriscaldamento (10.9%). La quota di elettricità da fonti rinnovabili si conferma al 98.7%, mentre la quota complessiva di energia da fonti rinnovabili è al 65.1%, riflettendo il percorso di decarbonizzazione dell'Ente.

Consumi energetici*	U.M.	2022	2023	2024	2025
Elettricità	MWh	33'638.1 58.4%	32'833.3 66.4%	33'831.3 56.2%	32'570.0 54.1%
Teleriscaldamento	MWh	8'555.0 14.9%	8'652.3 17.5%	7'265.2 12.1%	6'544.4 10.9%
Cogenerazione AIL	MWh	0.0 0.0%	0.0 0.0%	1'983.4 3.3%	2'091.8 3.5%
Gas naturale	MWh	12'585 21.8%	5'334 10.8%	13'617 22.6%	13'102.4 21.8%
GPL	MWh	1'715 0.0%	2'089 4.2%	2'175 3.6%	2'140.5 3.6%
Gasolio	MWh	2.1 0.0%	9.0 0.0%	2.3 0.0%	1.7 0.0%
Cippato	MWh	1'103.9 1.9%	546.0 1.1%	1'336.3 2.2%	1'318.8 2.2%
Diesel (flotta veicoli)	MWh	0.1 0.0%	0.1 0.0%	0.1 0.0%	0.1 0.0%
Benzina (flotta veicoli)	MWh	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%	0.0 0.0%
Totale consumi energetici	MWh	57'599.0	49'463.5	60'210.0	57'769.6
di cui autoprodotti	MWh	na	na	53	123
di cui acquistati da terzi	MWh	57,599.0	49'463.5	60'157	57'647
Intensità energetica	MWh/FTE	11.4	9.5	11.6	11.2
	MWh/g.cura	0.22	0.19	0.24	0.24
	MWh/paziente	1.33	1.11	1.45	1.42
Elettricità consumata					
da fonti rinnovabili	%	13.2	12.6	98.9	98.7
da fonti non rinnovabili	%	86.8	87.4	1.1	1.3
Totale energia consumata					
da fonti rinnovabili	%	15.9%	19.0%	65.4%	65.1%
da fonti non rinnovabili	%	84.1%	81.0%	34.6%	34.9%

* Il dato relativo alla massa di alimentari acquistati prima dell'anno 2025 non risulta confrontabile in quanto la metodologia di monitoraggio era maggiormente correlata alle voci di spesa (CHF spesi) e non alla massa di prodotti acquistati.

* I dati primari relativi ai consumi di gas naturale, GPL, gasolio, cippato, diesel e benzina non vengono raccolti sottoforma di energia [MWh]. Per la loro conversione sono state utilizzate alcune assunzioni: (i) sono stati considerati i poteri calorifici adottati dall'UFAM nell'inventario dei gas serra svizzero 2026; (ii) sono state considerate le densità utilizzate dall'UFAM nello stesso documento; (iii) quando erano disponibili solo i km percorsi tramite i veicoli aziendali, è stato assunto che questi consumino in media 8 litri ogni 100 km.

Mitigazione dei cambiamenti climatici

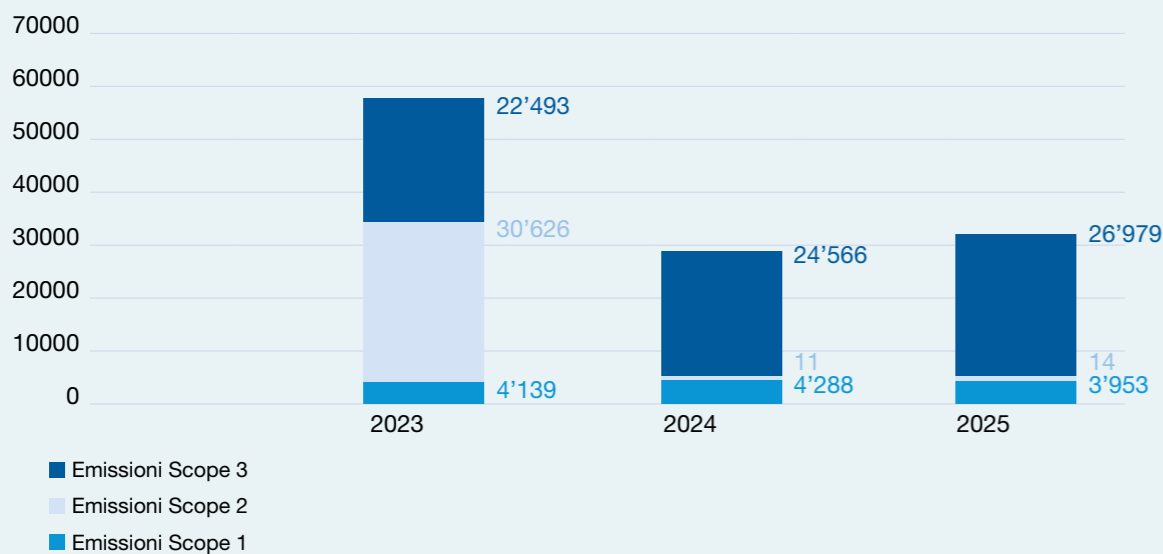
L'EOC riconosce i cambiamenti climatici come sfida prioritaria e ha avviato un percorso strutturato di mitigazione. Le emissioni sono calcolate secondo il GHG Protocol e la norma ISO 14064-1 e costituiscono la base del Piano di decarbonizzazione 2023-2050, elaborato con il supporto dell'Ufficio Federale dell'Energia. Il Piano prevede una riduzione delle emissioni Scope 1 e 2 del 23% entro il 2030 (anno base 2023) e la neutralità climatica entro il 2050; per lo Scope 3, una riduzione del 17% entro il 2030 e del 75% entro il 2050.

Nel 2025 l'Ente ha proseguito il monitoraggio dell'impronta carbonica, consolidando l'inventario delle emissioni Scope 1, 2 e 3.

A partire dal 2024 si registra un cambiamento strutturale nel profilo emissivo, dovuto alla forte riduzione delle emissioni Scope 2 market-based generata dalla transizione verso un'elettricità proveniente al 100% da fonti rinnovabili grazie a un accordo con AET. Nel 2025 le emissioni totali si attestano a 30'946.6 tCO₂e, in lieve aumento rispetto al 2024, ma nettamente inferiori al 2023. Le emissioni 2025 sono composte per il 12.8% da Scope 1, lo 0.05% da Scope 2 market-based e l'87.2% da Scope 3. I principali contributori restano beni e servizi acquistati (29.8%), pendolarismo (21.3%) e beni capitali (20.6%). Le emissioni Scope 1 si sono ridotte del 7.8% rispetto al 2024.

-46%
Emissioni totali rispetto all'anno base (2023)

Ton CO₂e



Emissioni GHG	U.M.	2023		2024		2025	
Scope 1	tonCO ₂ e	4'139.0	7.2%	4'287.8	14.9%	3'953.1	12.8%
Scope 2 (location-based)	tonCO ₂ e	953.5	-	626.5	-	654.1	-
Scope 2 (market-based)	tonCO ₂ e	30'626.3	53.5%	10.7	0.0%	14.4	0.0%
Scope 1 e 2 (market-based)	tonCO ₂ e	34'765.3	-	4'298.6	-	3'967.5	-
Scope 3	tonCO ₂ e	22'493.0	39.3%	24'566.5	85.1%	26'979.0	87.2%
Totali	tonCO₂e	57'258		28'865		30'947	
Intensità carbonica	tonCO ₂ e/FTE	11		5.6		6.0	
	kgCO ₂ e/paziente	1'289		696		758	
	kgCO ₂ e/g.cura	224		117		129	

Emissioni GHG Scope 3	U.M.	2023		2024		2025	
Emissioni a monte							
Beni e servizi acquistati	tonCO ₂ e	6'068.2	10.6%	6'414.8	20.8%	9'222.1	29.8%
Beni capitali	tonCO ₂ e	5'410.2	9.4%	5'950.8	19.3%	6'369.8	20.6%
Attività legate ai combustibili e all'energia acquistata	tonCO ₂ e	1'034.2	1.8%	914.7	3.0%	1'224.5	4.0%
Trasporto e distribuzione upstream	tonCO ₂ e	904.5	1.6%	1'259.2	4.1%	1'307.3	4.2%
Generazione di rifiuti	tonCO ₂ e	2'097.8	3.7%	2'825.4	9.2%	1'926.1	6.2%
Viaggi di lavoro dei collaboratori	tonCO ₂ e	350.6	0.6%	659.7	2.1%	336	1.1%
Pendolarismo dei collaboratori	tonCO ₂ e	6'627.6	11.6%	6'541.8	21.2%	6'593.3	21.3%
Beni in leasing upstream	tonCO ₂ e	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0	0.0%
Emissioni a valle							
Trasporto e distribuzione downstream	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Lavorazione dei prodotti venduti	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Uso dei prodotti venduti	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Fine vita dei prodotti venduti	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Assets in leasing a valle delle operazioni aziendali	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Franchises	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investimenti	tonCO ₂ e	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Valore economico ridistribuito

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

EOC

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, nel 2024 EOC ha commissionato a un soggetto indipendente – BAK Economics AG – 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 della BAK – pubblicato a giugno 2024 e compulsabile online all'indirizzo <https://www.eoc.ch/media-e-news/news/2024/Ritratto-aziendale-e-impatto-economico-dell-EOC.html> – 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.

Prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2025

Il prospetto di generazione e distribuzione del valore economico riporta il dettaglio del valore economico generato dall'EOC nel corso del 2025 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 2025							
Valore economico generato							
Ricavi da forniture e prestazioni	92.5%	905'226	92.6%	839'585 92.8%	36'437 4%	26'417 2.9%	2'787 0.3%
Contributi per mandati e prestazioni di interesse generale	1%	9'309	1.0%	9'309 100%			
Altri ricavi d'esercizio (a carattere sanitario)	0.7%	6'544	0.7%	6'476 99.0%	31 0.5%	33 0.4%	4 0.1%
Altri ricavi d'esercizio (a carattere non sanitario)	3.7%	36'039	3.6%	33'006 91.6%	1'325 3.7%	1'655 4.6%	53 0.1%
Ricavi dalla gestione fondi	2.1%	20'191	2.1%	18'720 92.7%	643 3.2%	801 4.0%	27 0.1%
Totale valore economico generato	100%	977'309	100%	907'096 92.8%	38'436 3.9%	28'906 3.0%	2'871 0.3%
Valore economico distribuito							
Costi del fabbisogno medico (beni)	60.8%	162'032		14'617 9.0%	144'054 88.9%	3'027 1.9%	334 0.2%
Costi del fabbisogno medico (servizi)	1.1%	2'873		1'817 63.2%	927 32.3%	70 2.4%	59 2.1%
Altri costi d'esercizio (beni)	8.9%	23'841		17'581 73.8%	6'202 26.0%	51 0.2%	7
Altri costi d'esercizio (servizi)	25.8%	68'903		50'146 72.8%	16'655 24.2%	1'461 2.1%	641 0.9%
Costi di gestione dei fondi	3.4%	9'067		5'945 65.6%	2'917 32.2%	145 1.6%	60 0.6%
Remunerazione dei fornitori	27.3%	266'716	12.9%	90'106 33.8%	170'755 64.0%	4'754 1.8%	1'101 0.4%
Remunerazione del personale	67.5%	660'684	80.0%	559'850 84.7%	9'311 1.4%	91'520 13.9%	3
Remunerazione della pubblica amministrazione	0.1%	626	0.1%	626 100%			
Remunerazione netta del capitale di credito	0.4%	3'538	0.5%	3'538 100%			
Remunerazione dell'azienda	4.7%	45'745	6.5%	45'745 100%			
Totale valore economico distribuito	100%	977'309	100%	699'865 71.6%	180'066 18.4%	96'274 9.9%	1'104 0.1%

Indicatori rilevanti e analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2025

L'analisi del prospetto di generazione e distribuzione del valore economico 2025 ha permesso di mettere in rilievo interessanti considerazioni, alcune delle quali vengono illustrate nelle pagine che seguono.



Analisi del valore economico generato nel 2025

Valore economico generato

Il valore economico generato dall'EOC nel corso del 2025 ammonta a **CHF 977 mio**. I ricavi da forniture e prestazioni e i relativi contributi incidono per il 92.6% sul valore economico generato.

La ripartizione geografica dei ricavi, effettuata in base al domicilio dei pazienti, evidenzia chiaramente che il 92.8% dei ricavi è generato da pazienti locali. Un'analisi più dettagliata sull'origine del valore economico mostra che la maggior parte dei ricavi (59.8%) è generata dalle assicurazioni obbligatorie (casce malattia, LAINF), il 10.2% dalle assicurazioni complementari/pazienti privati e il restante 30% dalla mano pubblica. Quest'ultima voce si riferisce principalmente alla quota a carico del Cantone per la cura di pazienti degenti secondo quanto previsto dalla LAMAL (28.1%).



3.9%
Resto CH

3.0%
UE

0.3%
Extra UE



28.1%
Quota a carico Cantone per pazienti degenti (LAMAL)

10.2%
Privati e assicurazioni complementari

1%
Contributi per mandati e prestazioni di interesse generale

0.9%
Contributo MMED USI

Analisi del valore economico distribuito nel 2025

Riparto del valore economico distribuito

Il valore economico di **CHF 977 mio** generato nel corso del 2025 è stato distribuito come mostra il grafico.



27.3%
Remunerazione dei fornitori

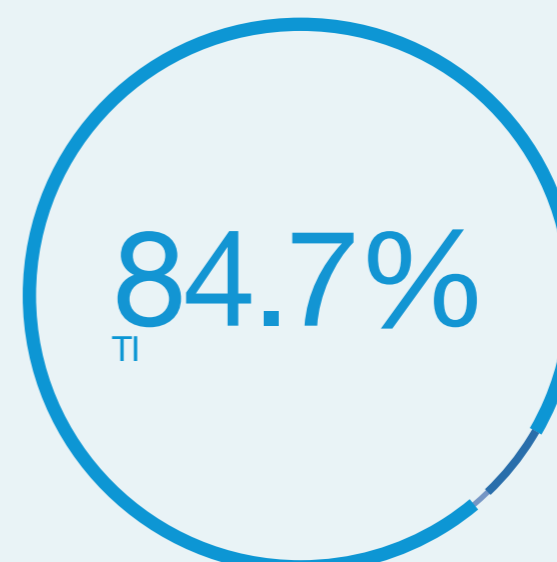
4.7%
Remunerazione dell'azienda

0.5%
Altro *

* Remunerazione netta del capitale di credito e della pubblica amministrazione

Remunerazione del personale

Il 67.5% del valore economico generato, pari a **CHF 661 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'84.7% dei costi è a favore di personale domiciliato in Ticino e che solamente il 13.9% di tali costi è per il personale non residente in Svizzera. Questa percentuale è inferiore alla media cantonale di personale frontaliere.



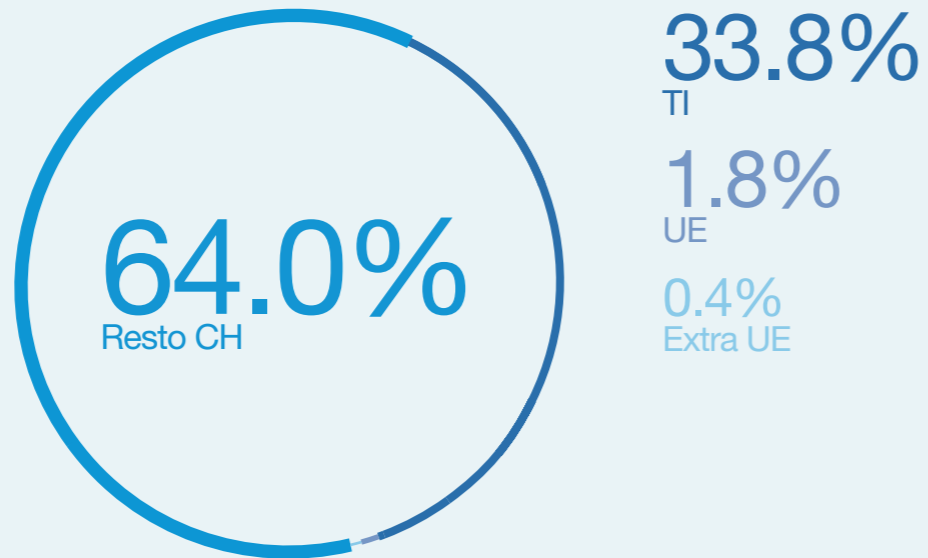
13.9%
UE

1.4%
Resto CH

Analisi del valore economico distribuito nel 2025

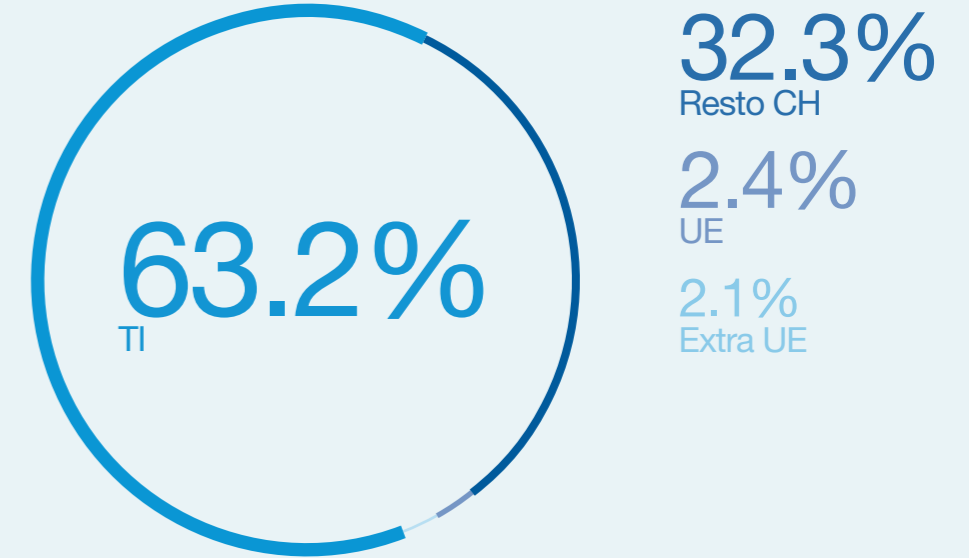
Remunerazione dei fornitori

La remunerazione dei fornitori è pari al 27.3% del valore economico generato e ammonta a **CHF 267 mio**. Un'analisi sommaria di tali costi per forniture e prestazioni mostra che in Ticino vengono effettuati il 34% 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 3.4%, rimandiamo a quanto riportato nel Conto annuale.



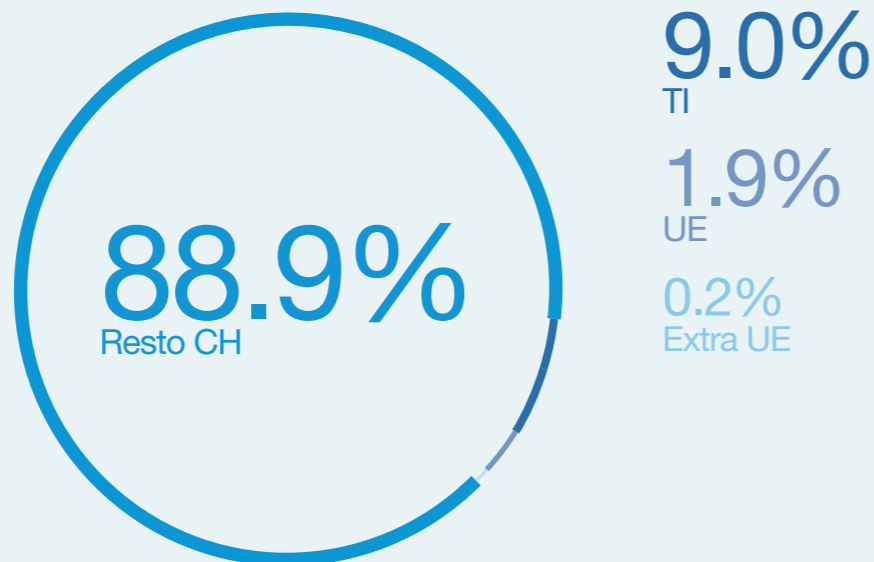
Costi del fabbisogno medico (servizi)

I costi del fabbisogno medico (servizi) ammontano a **CHF 2.9 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 (63.2%).



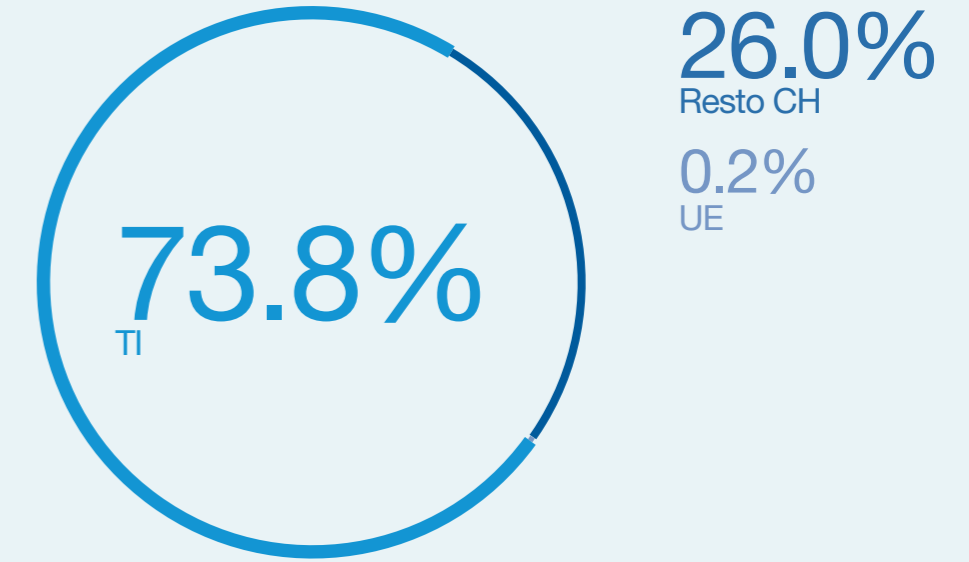
Costi del fabbisogno medico (beni)

I costi del fabbisogno medico (beni) sono pari a **CHF 162 mio** e rappresentano la voce più importante all'interno della remunerazione dei fornitori. Essi includono l'acquisto di medicinali, materiale sanitario, strumenti, utensili e tessuti, prodotti chimici, radioattivi, reagenti, agenti diagnostici e altro fabbisogno di materiale medico. La composizione geografica dei fornitori di tali beni mette in evidenza che per tali acquisti EOC attualmente si serve per l'88.9% presso ditte svizzere fuori Cantone (in particolare case farmaceutiche e fornitori di materiale sanitario). Tale percentuale risulta importante a causa dei prezzi elevati dei medicinali e del materiale sanitario, per la maggior parte dei quali non esistono alternative locali.



Altri costi d'esercizio (beni)

Gli altri costi d'esercizio (beni) sono pari a **CHF 24 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 (73.8%).



Analisi del valore economico distribuito nel 2025

Altri costi d'esercizio (servizi)

Gli altri costi d'esercizio (servizi) ammontano a **CHF 69 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 (72.8%).



Remunerazione dell'azienda

La remunerazione dell'azienda di **CHF 45.7 mio** è composta dal risultato d'esercizio di CHF 1.2 mio, dagli ammortamenti di CHF 44.8 mio e dal risultato estraneo e straordinario all'esercizio di CHF 0.3 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 2025 ha generato imposte alla fonte per un importo di circa **CHF 18.5 mio**;
- L'imposta sul valore aggiunto (IVA), pari a circa CHF 0.8 mio nel 2025, 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.

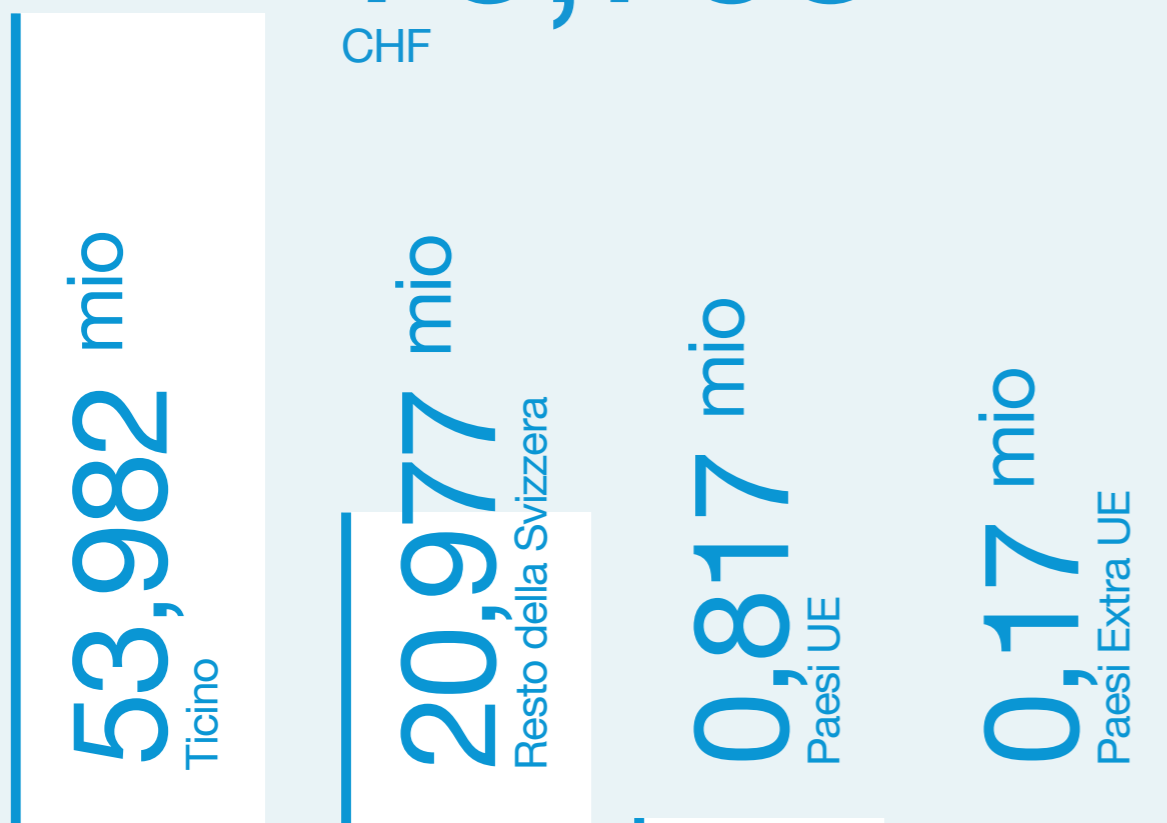
Investimenti

Nel corso del 2025 EOC ha effettuato investimenti in immobilizzi materiali per un importo complessivo di CHF 68.1 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 7.7 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.

102

75,793 mio
CHF



Considerazioni finali

Si riportano in maniera schematica i flussi finanziari fatti registrare nel corso del 2025 per regione geografica e come il valore generato di **CHF 977 mio** è stato successivamente distribuito.

977 mio
Valore economico generato

72 cts
Rimessi nell'economia ticinese per ogni franco ricavato

Ticino (+ CHF 207 mio)

Il flusso finanziario concernente il Ticino evidenzia CHF 907 mio di valore generato, a fronte di un valore distribuito di CHF 700 mio, che rappresenta ben il 71.6% del valore economico generato globalmente. Il valore distribuito in Ticino è destinato principalmente al personale impiegato e domiciliato in Ticino (80%) e ai fornitori locali (12.9%) 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 38 mio, essenzialmente da attribuire ai turisti curati presso le strutture dell'EOC, si rilevano costi pari a CHF 180 mio, quasi esclusivamente a seguito di acquisti di medicinali e materiale sanitario.

Unione Europea (- CHF 67 mio)

Le transazioni con l'UE mostrano analogamente ricavi per CHF 29 mio fatturati ai turisti, a fronte di costi pari a CHF 96 mio, quasi esclusivamente versati a personale frontaliere.

Extra UE (+ CHF 2 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 2025 EOC è riuscito a distribuire nel Canton Ticino il 72% circa del valore economico generato, ciò significa che, per ciascun franco di valore economico generato, 72 centesimi sono stati nuovamente iniettati nell'economia del nostro Cantone.

Le forniture provenienti dal resto della Svizzera assorbono il 17.5% del valore generato e i salari versati al personale non residente in Ticino il 10.3%. D'altra parte, dai pazienti stranieri e da quelli svizzeri non residenti nel nostro Cantone provengono il 7.2% dei nostri ricavi.

Impressum

© 2026 Ente Ospedaliero Cantonale

Progetto editoriale, redazione e impaginazione

Servizio di Comunicazione EOC

Matteo Tessarollo, Responsabile Servizio Comunicazione

Claudia Lattanzi e Luciano Gilardoni

Foto

Archivio EOC

Alain Intraina

Adobe Stock