



DIREZIONE GENERALE
Istituto per la Sicurezza Sociale
Il Direttore Generale

RELAZIONE IN MERITO ALLE ATTIVITA' SVOLTE
DA MARZO 2023 A GENNAIO 2025

FRANCESCO BEVERE
DIRETTORE GENERALE I.S.S.



SOMMARIO

L'assistenza territoriale e l'integrazione con l'Ospedale di Stato	3
Lo sviluppo e il potenziamento dell'area socio-sanitaria e assistenziale	6
Progetti di manutenzione e sviluppo edilizio – Il Nuovo Ospedale e i Centri Sanitari	6
Ricerca e Innovazione - Attività cliniche e chirurgiche	11
Governo Clinico, Qualità e Umanizzazione delle cure	15
Malattie oncologiche, cure palliative e terapie del dolore	16
Governance e assetto delle funzioni centrali, amministrative e tecniche dell'ISS	18
Accordi e incontri con Enti Esterni	26



Coerentemente con i contenuti della relazione depositata dallo scrivente il 24 gennaio 2022 in qualità di Consulente del Congresso di Stato e con quanto descritto nella Relazione del 9 marzo 2023 depositata presso l'Ufficio Segreteria Istituzionale, nonché in linea con le indicazioni contenute negli specifici Ordini del Giorno della Commissione Consigliare Permanente Igiene e Sanità (Commissione IV), di seguito si propone un raccordo sintetico tra quanto rappresentato nei documenti anzidetti e quanto è stato realizzato e/o programmato a tutt'oggi.

L'assistenza territoriale e l'integrazione con l'Ospedale di Stato

Vorrei iniziare dall'assistenza territoriale e dalla sua integrazione con l'Ospedale di Stato, precisando che quanto previsto a pagina 20 della Relazione ai sensi della Delibera del Congresso di Stato n.17 del 25 ottobre 2021 sopracitata, è stato ampiamente osservato. Riprendendo i contenuti della pagina 46 del Piano Sanitario e Socio-Sanitario 2021 – 2023, anche nel corso di quest'anno il principale obiettivo è stato quello di "ripristinare il concetto e le funzioni del medico di famiglia", nella sua qualità di punto di riferimento stabile e insostituibile di ogni assistito e di hub decisionale di avvio di ogni scelta terapeutica e diagnostica appropriata, in collegamento con i servizi specialistici di elevata qualità tecnica e professionale a sua disposizione presso l'Ospedale di Stato. Lo scopo, come anche richiesto nell'Ordine del Giorno del 25 gennaio 2022 della Commissione Consigliare Permanente Igiene e Sanità, è quello di "migliorare e ottimizzare il servizio di medicina territoriale risolvendo le criticità relative ai Centri della Salute".

A questo proposito, all'inizio del mandato della scrivente Direzione, la situazione strutturale dei Centri Sanitari, presentata attraverso fotogrammi appositi anche in sede di audizione alla Commissione IV il 9 marzo 2023, era piuttosto critica e, cosa ancora più preoccupante, non erano documentati progetti concreti o programmi di adeguamento architettonico; era pervenuta solo qualche lamentela da parte dell'utenza. A ciò si aggiungeva la difficoltà di contatto, molto sentita dalla cittadinanza, con il proprio medico di famiglia e con gli operatori dei Centri Sanitari per l'assistenza ordinaria o per le richieste di adempimenti amministrativi. Il divieto di libero accesso ai Centri Sanitari era ancora presente e il tentativo di contatto telefonico poteva durare giorni o settimane senza alcun esito, nonostante l'emergenza Covid-19 fosse da tempo cessata. Questa situazione, documentata anche dai vari reclami pervenuti all'URP e dalle testimonianze dei cittadini, era diventata insostenibile e causava, a cascata, l'inappropriatezza di interventi presso la struttura ospedaliera, come emblematicamente dimostrato dall'analisi degli accessi del Pronto Soccorso di quel periodo.

A fronte di tali incresciose situazioni, in parte derivanti dalla fase pandemica ed in parte da difetti di organizzazione del settore, con la collaborazione del Direttore di Dipartimento Socio-Sanitario Dr. Arcangeli abbiamo condiviso e avviato un progetto sperimentale di riorganizzazione graduale delle complessive attività della medicina territoriale, durato circa un anno, culminato con una "Revisione organizzativa delle



Attività Operative Territoriali”, approvata con Delibera di Comitato Esecutivo n.13 del 16 febbraio 2023, che ha previsto, tra l’altro, anche un aggiornamento delle modalità di lavoro dei Medici di Medicina Generale, attraverso la revisione dell’orario di lavoro, nel quale includere le ore dedicate alle visite domiciliari (in ottemperanza anche a quanto indicato dall’Ordine del Giorno del 9 marzo 2023 – “proseguire la riorganizzazione della medicina territoriale con l’implementazione della telemedicina e dell’assistenza domiciliare integrata”).

Per risolvere le criticità relative agli accessi presso i Centri Sanitari, si è tempestivamente attivata, sulla scia dei modelli utilizzati in ambito internazionale, la Centrale Operativa Territoriale che, non appena terminato il suo avvio sperimentale e la relativa formazione specifica del personale dedicato, descritta a pagina 15 della Relazione del 9 marzo 2023, ha consentito, tra l’altro, di rispondere ad oltre l’80% delle telefonate provenienti dalla cittadinanza, eliminando così parte delle criticità lamentate dalla cittadinanza.

Come programmato nel Progetto “Evoluzione Centrale Operativa Territoriale” dell’1 settembre 2023, le attività di sviluppo e potenziamento del servizio di triage territoriale hanno continuato ad evolversi. Oggi, infatti, l’utenza dispone di un servizio di contatto, situato in ogni Centro Sanitario che si occupa di coordinare la presa in carico del singolo assistito, in pieno raccordo con gli altri componenti della rete assistenziale. Ciò documenta che si è avuta non una semplice “scomposizione” della precedente centrale operativa, ma una sua evoluzione, una trasformazione e un adeguamento alle esigenze emerse e richieste proprio da parte dell’utenza. Il successo organizzativo di questo lavoro è a tutt’oggi documentato dai report che, da quando è stato istituito il servizio, riportano un aggiornamento della percentuale di risposte all’utenza che arriva all’88% delle chiamate in entrata.

I cambiamenti apportati e il rafforzamento della presa in carico dei cittadini presso i Centri Sanitari, previsti anche nella Relazione del 9 marzo 2023 (pag. 10-18), hanno comportato anche uno sviluppo del ruolo dell’infermiere, divenuto centrale nel supporto alle persone fragili e per coloro che hanno una o più malattie croniche.

La riorganizzazione ha determinato, anche recentemente, un potenziamento e una diversa allocazione del personale, che, già nel 2023, aveva messo in equilibrio il rapporto tra le unità di personale medico e quelle degli infermieri di famiglia, strutturando, per ciascun Centro Sanitario, un’equipe di triage altamente formata che, oltre a fungere da primo contatto con il cittadino, opera a tutt’oggi a supporto dei Centri.

Gli infermieri hanno rafforzato in tal modo il rapporto personale e terapeutico con i cittadini, diventando sempre di più un punto di riferimento nella gestione dei servizi e degli accessi ai diversi livelli di complessità specialistica, territoriale e ospedaliera. Questa svolta professionalizzante è anche in linea con l’indicazione di “valorizzazione delle risorse umane e professionali” citata nell’Ordine del Giorno del 9 marzo 2023 della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità. Con l’obiettivo di formare e sensibilizzare ulteriormente il personale già presente nei Centri Sanitari e di promuovere la piena collaborazione tra gli operatori, è stato attivato anche un progetto di promozione dell’umanizzazione delle cure e delle migliori e più adeguate modalità di contatto con l’utenza.



Al fine di alleggerire gli accessi ridondanti presso la struttura ospedaliera, in particolare al Pronto Soccorso, si è provveduto con specifiche attività di promozione dell'appropriatezza delle cure. A tutt'oggi le tematiche in questione, appartenenti all'area del Governo Clinico, vengono discusse nell'ambito di riunioni tra specialisti ospedalieri e medici di famiglia, con lo scopo di generare percorsi multidisciplinari (PDTA) basati su Linee Guida Internazionali (EBM), in grado di assicurare accessi ospedalieri riservati ai casi che richiedono diagnosi, approfondimenti diagnostici e cure di alta specializzazione, incentivando la gestione della bassa intensità e delle cronicità negli ambulatori dei medici di famiglia o al domicilio degli assistiti.

Per dare piena attuazione ai principi di appropriatezza e valorizzazione del personale, è stato anche organizzato e realizzato un corso formativo di "Ecografia di Base" a favore del personale medico dei Centri Sanitari, per consentire e agevolare l'utilizzo di ecografi portatili di ultima generazione (3 apparecchiature sono già a disposizione dei Medici di Medicina Generale), potenziando in questo modo l'autonomia diagnostica di primo livello e riducendo, al contempo, i disagi dei pazienti inseriti nelle liste di attesa ordinarie.

Un'altra delle principali criticità descritte nella Relazione redatta ai sensi della Delibera n.17 del Congresso di Stato del 25 ottobre 2021 e, successivamente, sottolineata anche a pagina 4 della Relazione presentata alla Commissione IV il 9 marzo 2023, era dovuta alla mancanza dei dati, amministrativi e sanitari, a supporto programmatico e decisionale, di cui ogni qualificata organizzazione governativa dovrebbe essere ampiamente dotata.

In merito a ciò e conseguentemente all'efficace coordinamento del Direttore del Dipartimento Socio-Sanitario, dal Responsabile dell'Ufficio Informatico e dal Responsabile del Controllo di Gestione, è stato elaborato e già avviato un cruscotto gestionale che prevede il monitoraggio delle attività e dei volumi di produzione dei centri sanitari.

Questa reportistica, atta a valorizzare ulteriormente l'operato dei professionisti di ognuno dei Centri Sanitari, si pone l'obiettivo di verificare se il prodotto assistenziale reso ai cittadini è in linea con le risorse assegnate e utilizzate presso queste importanti strutture di riferimento. I dati raccolti permettono, altresì, di monitorare giornalmente le richieste di visite in presenza, quelle al domicilio e gli eventuali consulti telefonici, garantendo un costante adeguamento operativo che si basi sulle necessità dei cittadini e del personale in servizio.

A complemento di quanto appena descritto, si ricorda anche l'aggiornamento del progetto denominato "Ridefinizione ruolo e compiti della Guardia Medica Centralizzata nella Repubblica di San Marino ed integrazione con l'attività di Pronto Soccorso", adottato con Delibera di Comitato Esecutivo n. 13 del 16 febbraio 2023. Tale revisione, le cui specificità sono descritte già nella Relazione del 9 marzo 2023, oggi risulta pienamente operativa, comportando l'aggiornamento delle attività della Guardia Medica e rinnovando e rendendo maggiormente efficienti i rapporti e le modalità di interfaccia con il Pronto Soccorso Ospedaliero e la Centrale del 118.



Lo sviluppo e il potenziamento dell'area socio-sanitaria e assistenziale

Negli ultimi due anni sono stati molti i progetti innovativi proposti per la presa in carico globale della persona anziana e delle persone con disabilità.

A luglio 2023, è stato presentato, insieme al Segretario di Stato per la Sanità, agli stakeholder il “Progetto Anziani”, relativo alla presa in carico complessiva della persona anziana, in grado di soddisfare bisogni di carattere assistenziale e sociale. Il progetto prevede l'istituzione di uno sportello dedicato, identificato tecnicamente come Punto Unico di Accesso (PUA), volto a dare risposta ai bisogni e alle necessità della persona anziana e/o al suo caregiver.

Il servizio consente un aiuto operativo e concreto sia per temi semplici, come prenotazioni e punto informativo, sia complessi, come la valutazione assistenziale e/o sociale. Questa iniziativa ha richiesto anche la costituzione di un'equipe multidisciplinare che, sulla base delle eventuali criticità rilevate, elabora un Piano Assistenziale Individualizzato per ogni assistito.

Con riferimento alla presa in carico delle persone con Disabilità, il Collegio di Direzione ha approvato e avviato a marzo 2024 il progetto, denominato, dal Direttore del Dipartimento Socio-Sanitario, “Il Re”, che prevede la realizzazione di un percorso volto al sostegno dell'autonomia della persona con disabilità, anche e soprattutto nei casi in cui il caregiver non sia più in grado di prendersene cura. È previsto, a tal riguardo, il distacco graduale dalla famiglia e dall'ambiente di origine verso una nuova dimora per le persone con disabilità medio-lieve. Il progetto si svolgerà presso “Il Colore del Grano”, che è stato riorganizzato per accogliere questi ospiti. Questa iniziativa mira a superare i servizi standardizzati e a fornire risposte a misura di ogni singola persona; l'obiettivo è di considerarle come titolari di diritto, piuttosto che pazienti fragili e bisognosi di assistenza, in tal modo allineandoci con le direttive internazionali di riferimento e promuovendo l'inclusione in tutti gli aspetti della vita: sociale, abitativa, lavorativa e culturale.

Presso “Il Colore del Grano” si sottolinea anche la riapertura, a dicembre 2023, della mensa interna, che ha consentito di aumentare la qualità dei pasti – prima trasportati da altra sede – per gli assistiti ospitati sia in regime residenziale che in regime diurno.

Nell'ultimo biennio il Direttore di Dipartimento Socio-Sanitario si è occupato anche di formulare una riorganizzazione della “Casa per Ferie San Marino” a Pinarella. La proposta, approvata con Delibera di Comitato Esecutivo n. 2 del 9 marzo 2023, contiene analisi economiche e strutturali e mira, per lo più, ad identificare possibili ambiti di sviluppo di attività per gli ospiti, per le persone con disabilità e per i bambini.

Progetti di manutenzione e sviluppo edilizio – Il Nuovo Ospedale e i Centri Sanitari

Come noto, all'inizio del mio mandato, l'analisi delle condizioni strutturali dell'Ospedale di Stato e dei Centri sanitari rilevava forti criticità, di cui, a solo titolo di semplificare la consultazione, si riportano i fotogrammi, in parte già presentati alla Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità nel corso dell'audizione del 9 marzo 2023.



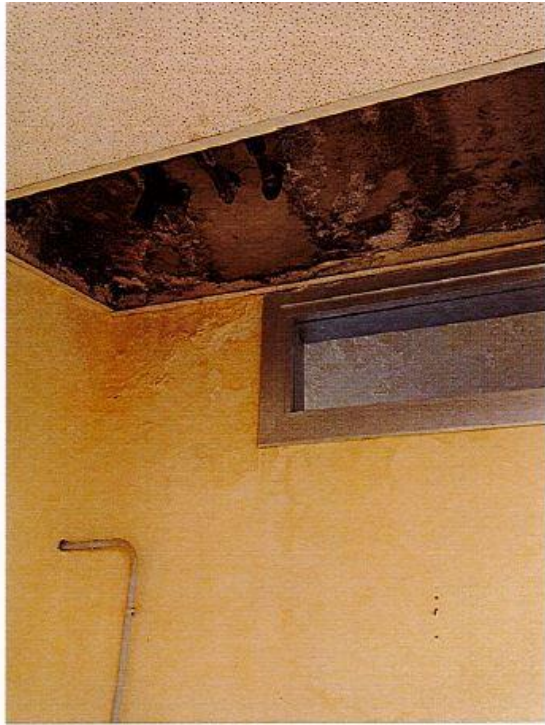
Piano 0 – Ospedale di Stato, 2023.



Piano -1, Area Gas Medicali, Ospedale di Stato, 2023.



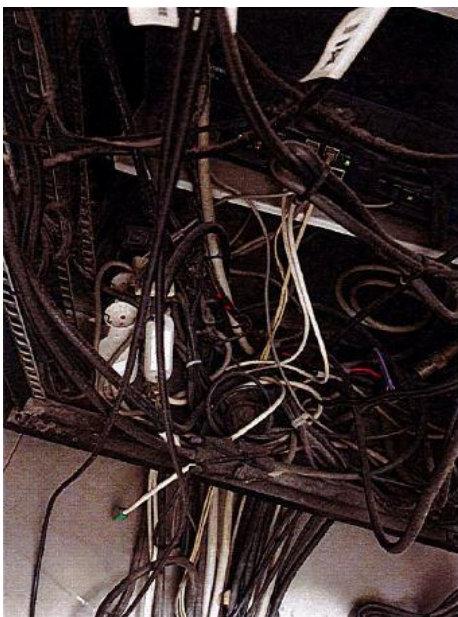
Centro Sanitario di Borgo Maggiore, 2023.



Locali Fisioterapia



DIREZIONE GENERALE
Istituto per la Sicurezza Sociale
Il Direttore Generale



Locali Pronto Soccorso





Locali Lavatrici

A peggiorare tale situazione, l'unico documento rinvenibile circa la struttura ospedaliera, risalente al periodo 2015-2016, era privo degli approfondimenti tecnici necessari alla certificazione delle condizioni di sicurezza del patrimonio immobiliare esistente, senza alcuna traccia delle fasi successive del lavoro e degli esiti riscontrati, per ragioni ancora oggi ignote.

Considerando tali criticità e quanto disposto dall'Ordine del Giorno del 7 dicembre 2022 della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità: *“monitorare da subito con incisività le pratiche per la ristrutturazione e l'efficientamento energetico dei Centri Sanitari di Borgo Maggiore e Murata al fine di migliorarne la fruizione e ridurre i disagi per l'utenza”*, ho provveduto ad attivare una collaborazione con l'A.A.S.L.P. finalizzata, in primis, a concretizzare i progetti previsti da tempo, come quello per la realizzazione di un nuovo edificio ospedaliero e quelli relativi alla ristrutturazione dei Centri Sanitari.

Tali attività, andate tutte a buon fine, sono attualmente coordinate dall'Azienda Autonoma, che ha già provveduto ad emettere l'Avviso esplorativo per l'incarico di progettazione preliminare del Nuovo Ospedale di Stato (2 agosto 2023) e a finanziare ed avviare le attività di assegnazione dei lavori per la ristrutturazione dei Centri Sanitari.

Inoltre, a tali progetti si sommano anche quelli di manutenzione ordinaria e straordinaria per il funzionamento in sicurezza di parte delle strutture dell'Ente, quali:

- la ricollocazione del Laboratorio di Sanità Pubblica;
- le valutazioni per la realizzazione una pista di elisoccorso;
- il trasferimento della mensa dell'Ospedale;
- le attività per la realizzazione di una nuova sede per l'impianto dei gas medicali;
- le attività di adeguamento dei locali adibiti al servizio di pre-ricovero centralizzato;



- i lavori di ampliamento e ristrutturazione del reparto di Oncologia (in collaborazione con l'Associazione Sammarinese per la lotta contro le Leucemie e le Emopatie Maligne);
- le valutazioni in merito al trasferimento del servizio di lavanderia.

Infine, è prossimo all'avvio anche il progetto per l'Hospice, la cui istituzione si rende necessaria per garantire alla popolazione un luogo dignitoso e capace di assistere le persone e i loro cari in una fase così delicata come il fine vita. L'Associazione Oncologica Sammarinese (AOS) ha espresso generosamente la volontà di partecipare a tale intento. Questa progettualità risponde anche a quanto espressamente richiesto dall'Ordine del Giorno della Commissione Consiliare permanente Igiene e Sanità nella seduta del 25 gennaio 2022.

Ricerca e Innovazione - Attività cliniche e chirurgiche

Le attività cliniche e chirurgiche sono state sviluppate seguendo linee strategiche precise. Partendo dall'attuale offerta della struttura, sono state identificate aree di potenziamento, con la finalità di creare spazi clinici ad elevata specializzazione, nei quali trattare condizioni e/o patologie specifiche. Questi servizi si contraddistinguono per la presenza di professionisti con esperienza pluriennale negli ambiti di interesse e per l'utilizzo di tecnologie e dispositivi di ultima generazione. Sulla base di quanto appena esplicitato e coerentemente con quanto contenuto nell'Ordine del Giorno del 7 dicembre 2022 della Commissione IV che richiama la necessità di "...potenziare e sviluppare centri già presenti nel settore e di ridurre progressivamente il disavanzo dell'ISS ...", sono stati proposti i seguenti Centri di Alta Specializzazione:

- Centro per lo studio e la cura della miopia;
- Centro per lo studio e il trattamento delle disfunzioni e delle patologie dell'apparato uro-genitale femminile;
- Centro per lo Studio avanzato delle malattie del fegato e delle vie biliari.

I progetti, proposti e approvati in Collegio di Direzione e in Comitato Esecutivo, sono stati inseriti nel nuovo Atto Organizzativo e si pongono l'obiettivo di accrescere il ruolo di servizi di riferimento per la popolazione sammarinese, ma anche per i territori limitrofi, limitando il più possibile la mobilità passiva e incentivando quella attiva per le patologie trattate. I Centri, oltre che essere deputati prioritariamente al trattamento e alla cura del singolo paziente, saranno essenziali anche per ambiti di ricerca, sviluppo e formazione di nuovi operatori sanitari. Queste condizioni risultano oggi indispensabili per accrescere la motivazione del personale sanitario in servizio e per favorire il reclutamento di nuovo personale specializzato.

Come anticipato a pagina 39 della Relazione consegnata il 24 gennaio 2022 all'Ufficio di Segreteria Istituzionale, nonché come condiviso nella successiva Relazione presentata alla Commissione IV il 9 marzo 2023, si è ritenuto indispensabile istituire l'Osservatorio Epidemiologico Sammarinese (Delibera n.7 del 7 febbraio 2023).

Questo servizio, di cui è stato approvato anche il Regolamento che ne disciplina compiti, funzionamento e composizione (Delibera di Comitato Esecutivo n.9 del 17 maggio 2023),



ha l'obiettivo di orientare le scelte strategiche di politica sanitaria, generando un valore aggiunto per la salute individuale e il benessere dell'intera comunità. A tal proposito, è stato pubblicato un interpello interno al Settore Pubblico Allargato volto alla copertura di un responsabile medico che coordini l'attività dell'Osservatorio.

In ambito di ricerca clinica, sono stati conclusi gli studi riportati a pagina 45 e 46 della Relazione del 9 marzo 2023. Per promuovere l'avanzamento di questo tipo di attività la Direzione Generale collabora con il Comitato Sammarinese di Bioetica e con il Direttore Generale dell'agenzia della Regione Marche, per lo sviluppo di un piano formativo che sensibilizzi i professionisti su tale tema, con un approfondimento particolare sulle modalità di richiesta, approvazione e conduzione degli studi, secondo quanto disposto anche dalla normativa sammarinese. Considerando queste necessità e con lo scopo di facilitare i professionisti nella conduzione di questo tipo di attività, la Direzione sta preparando anche un Regolamento che contenga tutte le informazioni utili e necessarie a tale scopo.

Nell'ambito della prevenzione primaria, in particolare relativamente al tema degli screening, sono continuate le attività preventive con riferimento, in particolare, ai tumori di utero, mammella e colon-retto; per quest'ultimo è stata redatta anche la Procedura Aziendale, pubblicata il 14 febbraio 2023, a cura della UOS Endoscopia e Gastroenterologia.

In questo contesto e con l'obiettivo di ottemperare ai principi della medicina di iniziativa, nonché osservando quanto richiesto dalla Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità all'Ordine del Giorno del 7 dicembre 2022, si è attivato ed è proseguito il progetto di screening cardiovascolare – CARDIO 50, promosso dallo scrivente, che, solo nel primo anno di conduzione (2023) ha permesso di identificare 44 persone ad alto rischio di patologia infartuale e di intervenire attraverso una presa in carico precoce.

Un'ulteriore proposta dello scrivente è l'istituzione del Comitato Tecnico Scientifico, istituito con Delibera n.6 del 7 febbraio 2023, inserito nel nuovo Atto Organizzativo come Gruppo di Progetto. La sua rilevanza, descritta nella Delibera istitutiva, è rappresentata dalle sue funzioni, che sinteticamente si rappresentano:

- a) fornisce pareri e suggerimenti sullo svolgimento dell'attività di ricerca dell'Istituto;
- b) supporta la produzione e l'implementazione delle attività e dei progetti nell'ambito della ricerca, specialmente per quanto attiene ai temi biomedici in costante evoluzione e con significative ricadute in ambito clinico ed assistenziale;
- c) si identifica come punto di riferimento per i ricercatori al fine di valutare l'attività di ricerca, discutere dei risultati ottenuti e dei progetti futuri e formulare pareri sulle strategie complessive di miglioramento;
- d) supporta la realizzazione di accordi e programmi con istituzioni di eccellenza sui temi della ricerca coerenti con la missione dell'ISS;
- e) esprime pareri sulla valenza scientifica dei progetti di ricerca spontanea promossi dalle strutture o dal personale dell'ISS.



Con lo scopo di ridurre le liste di attesa chirurgiche e di diminuire i disagi creati da numerosi accessi alla struttura da parte del cittadino è stato attivato il progetto di Pre-Ricovero Centralizzato, a cura della Dott.ssa Rinaldini e del Dr. Arcangeli, che era stato già anticipato nella Relazione presentata alla Commissione IV a marzo 2023. Terminata la sua fase sperimentale, questa attività è da considerarsi un ulteriore successo organizzativo, che oramai appartiene alla realtà operativa della UOSD Day Surgery.

A proposito delle liste di attesa, non possono non essere sottolineati gli avanzamenti in merito al loro graduale abbattimento reso possibile dal lavoro di riorganizzazione effettuato dalla Dott.ssa Sorcinelli, a seguito della sua nomina a Direttore di Dipartimento Ospedaliero.

In area materno-infantile, il calo crescente delle nascite, dovuto in parte anche dall'aumento dell'infertilità e dall'età in cui si decide di fare bambini, ha fatto sì che sempre più coppie sperimentino la volontà di rivolgersi a metodi di assistenza alternativi, come la Procreazione Medicalmente Assistita (PMA). Con la Delibera 25 aprile 2023 n.1 il Comitato Esecutivo ha nominato la Dott.ssa Miriam Farinelli e la Dott.ssa Antonella Sorcinelli componenti del gruppo di lavoro specifico che si sta occupando di disegnare i percorsi relativi a tale ambito, ai sensi anche della Delibera di Congresso di Stato n.26 del 27 marzo 2023.

Parallelamente a queste iniziative, le attività di Sala Operatoria hanno subito un'evoluzione esponenziale in termini di innovazione tecnica e qualità, attraverso l'utilizzo, in numerose branche specialistiche, del robot chirurgico. I vantaggi tecnologici per l'operatore e di salute per l'assistito sono stati ampiamente descritti nella Relazione del 9 marzo 2023 presentata alla Commissione IV e appare utile riportare, come approfondimento di tale tematica, il link della trasmissione "Viceversa" del 28 febbraio 2024 (<https://www.sanmarinortv.sm/video/viceversa-un-anno-di-chirurgia-robotica-28-02-2024-v100801>). Si precisa, tuttavia, che l'innovazione tecnologica, la competitività dell'Ente e la valorizzazione del personale chirurgico di questo Istituto sono temi che si è deciso di perseguire anche sulla base di quanto richiesto dalla Commissione stessa il 25 gennaio 2022. Per giungere a questo obiettivo si sono conclusi piani formativi specifici per i chirurghi afferenti alle varie Unità Operative – tra cui Chirurgia Generale, Ginecologia, Urologia – che ad oggi risultano completamente autonomi nell'esecuzione di questi interventi all'avanguardia.

Con riferimento alle attività di acquisizione del robot chirurgico e sulla base di quanto svolto da parte dell'area amministrativa, il Direttore Amministrativo ha documentato che la realizzazione e l'attivazione di tale servizio ha comportato uno stanziamento iniziale ad-hoc in assestamento di bilancio 2022 di €3 milioni, di cui solo il 73.33% dell'importo preventivato è stato impiegato poiché, a seguito della modalità di acquisto della piattaforma robotica dell'asta pubblica, che ha richiamato interessamenti di alcune ditte fornitrici, si è conclusa con l'aggiudicazione da parte del Comitato Esecutivo in data 04 agosto 2022 con Delibera n. 3 per la piattaforma Robot Da Vinci a valori patrimoniali inferiori. La procedura di acquisto del robot chirurgico ha coinvolto una pluralità di uffici dell'ISS e della amministrazione pubblica allargata e ha richiesto alcuni mesi di lavoro



coordinato. In particolare, la procedura è partita dalla richiesta, del 15 aprile 2022, del primario della UOC Chirurgia Generale, passando per l'ingegneria clinica per la predisposizione del capitolato tecnico come da riferimento del 23 maggio 2022; dell'Ufficio Economato per la definizione della sezione amministrativa della gara del 22 aprile 2024; della Direzione Ospedaliera quale responsabile del procedimento dell'appalto; del settore progettazione della A.A.S.L.P. per la relazione tecnica sul layout funzionale della sala operatoria; del Comitato Esecutivo per l'aggiudicazione ad agosto 2022 e, infine, dell'Authority Sanitaria per l'autorizzazione al funzionamento del 25 novembre 2022. A ciò è stato anche predisposto dalla Direzione Amministrativa un piano economico e programmatico per l'avvio del progetto della chirurgia robotica in data 8 settembre 2022. L'acquisto della strumentazione complementare, come la sterilizzatrice al plasma, è stato coperto con il concorso ordinario dell'ISS. Nell'ambito della sostenibilità economica dell'investimento in rapporto al fatturato annuo complessivo dell'ISS di circa €400 milioni di euro (Sanità e Previdenza), il costo del robot Da Vinci è stato di 2,2 milioni di euro, che ammortato su 5 anni, incide redditualmente sul valore complessivo della produzione annua dell'ISS per circa lo 0,11%. A ciò si deve aggiungere il costo annuo (2023) dei consumabili di €0,533 milioni per circa lo 0,13% del fatturato annuo complessivo di €400 milioni (Sanità e Previdenza) e il costo di competenza della sterilizzatrice al plasma Sterrad per 0,004% annuo. Sebbene la sostenibilità economica programmata alla data di aggiudicazione per la vita utile del cespite sia ad oggi soddisfatta, l'adozione della proposta di riforma della Legge in materia di libera professione contribuirebbe a incrementare i ricavi dell'ISS al fine di coprire, almeno parzialmente, i costi di tale servizio e degli altri erogati agli assistiti conformante al principio dell'universalità e della gratuità delle cure, che comporta un concorso per l'ambito sanitario dello Stato annuo di circa €85-90mln di euro.

Tra i principali risultati ottenuti nell'ultimo biennio si annovera anche il "servizio di Anatomia Patologica". In attesa della sua autonomia funzionale, già prevista nel nuovo Atto Organizzativo, così come anticipata a pagina 47 della Relazione presentata alla Commissione IV il 9 marzo 2023, si è concluso un accordo con una società monospecialistica, che assicura in sede lo svolgimento di analisi dei tessuti asportati estemporaneamente durante gli interventi con indirizzo istologico immediato e che la refertazione ordinaria entro un massimo di 7-10 giorni dall'invio della nostra struttura. Come descritto anche al capitolo "Governance e assetto delle funzioni centrali, amministrative e tecniche dell'ISS", questa scelta è stata conseguente all'allungamento critico, rappresentato dagli specialisti dell'Area Chirurgica, dei tempi di attesa per i referti istologici da parte degli enti limitrofi, presso i quali in precedenza si esternalizzava il servizio, che erano arrivati anche fino a 40 giorni. Con l'attuale modalità gli assistiti ricevono tempestivamente risposte ed esiti e possono iniziare in netto anticipo gli eventuali ulteriori percorsi di cura e assistenza programmati.



Governo Clinico, Qualità e Umanizzazione delle cure

Come anticipato a pagina 45 della Relazione redatta ai sensi della Delibera del Congresso di Stato n.17 del 25 ottobre 2021 “...il governo clinico, qualità e accreditamento [...] sono funzioni che orientano la politica di gestione dell’ISS verso l’integrazione tra efficacia clinica, buona pratica medica, diritti dei pazienti, prevenzione del rischio clinico, equilibrio economico della gestione”.

Nel nuovo Atto Organizzativo è stato individuato l’Ufficio preposto a tali attività, peraltro presente in tutti gli Enti pubblici sanitari internazionali. A questo proposito sono state deliberate dal Comitato Esecutivo le nomine per i referenti della Qualità Dott.ssa Raffaella Sapigni (Delibera n.19 del 27 aprile 2023) e del Governo Clinico Dott.ssa Sara Pagliarani (Delibera n.27 del 17 maggio 2023).

La Referente del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) prosegue le complessive attività propedeutiche all’Autorizzazione e all’Accreditamento istituzionale, con l’obiettivo di promuovere la competitività e di garantire l’adeguamento della struttura alle caratteristiche richieste dai Certificatori. Sono stati organizzati con l’Ente preposto Audit di verifica dei requisiti generali e specifici, per i quali sono in elaborazione le azioni di miglioramento ed adeguamento.

Parallelamente, le attività di Governo Clinico hanno previsto, tra le attività prioritarie, la revisione dei percorsi di cura e assistenza dei cittadini, i cosiddetti Percorsi Diagnostico-Terapeutici e Assistenziali (PDTA). Lo scopo di tale attività è il trasferimento delle buone pratiche basate sulle evidenze – le linee guida internazionali – sul percorso di presa in carico in territorio sammarinese, contestualizzato con le peculiarità dell’organizzazione interna e del territorio.

Ad oggi sono stati aggiornati i seguenti percorsi: Diabete, Broncopneumopatia Cronica Ostruttiva (BPCO), Celiachia, Ictus – in fase acuta, Autismo e Neurosviluppo. Sono stati emessi, contestualmente: Fibromialgia, Cefalee non traumatiche e Sindrome di Down. Sono in fase di elaborazione e prossimi alla conclusione: Percorso Nascita, Tumore della Mammella.

Questi elaborati sono stati prodotti da Gruppi di lavoro multidisciplinari, provenienti da molte e diverse strutture dell’Ente, a garanzia di un approccio olistico e trasversale. Hanno collaborato garantendo un prezioso e indispensabile contributo anche gli Uffici di supporto, come il Controllo di Gestione, l’Ufficio Informatico e il Centro Unico di Prenotazione.

Con riferimento al Governo Clinico e alle funzioni previste dalla Delibera n.27 del 17 maggio 2023, è stato introdotto un sistema di monitoraggio che per ogni percorso prevede l’analisi annuale di un set di indicatori o un’analisi randomica delle cartelle cliniche in sede di Audit di prima parte. Ciò permette di verificare l’adozione di tali procedure e le eventuali azioni di miglioramento conseguenti alla loro applicazione. I contenuti sono sempre presentati a tutti i professionisti della struttura, ed inseriti nel



Piano Annuale di Formazione (PAF). Queste attività permettono anche una più proficua collaborazione tra i Medici di Medicina Generale (MMG) e gli specialisti presenti in sede ospedaliera, garantendo la continuità Ospedale – Territorio.

Oltre che facilitare i professionisti nelle loro attività e assicurare un percorso equo ed efficace ai cittadini, questa attività è centrale anche per l'attivazione di Accordi con le compagnie assicurative o con gli altri Enti che prevedono accessi di pazienti in mobilità.

Una delle componenti del Governo Clinico è l'*empowerment* del paziente, ovvero il potenziamento delle capacità della persona per renderla protagonista del proprio percorso di cura e assistenza. In linea con quanto indicato nell'Ordine del Giorno del 9 marzo 2023 della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità, è in fase di stesura un progetto per la formulazione di campagne educative deputate all'aumento della consapevolezza sanitaria dei cittadini. Queste attività si pongono anche l'obiettivo di promuovere l'appropriatezza di accesso e di utilizzo dei servizi sanitari e sociali da parte della cittadinanza.

In questo quadro, si inserisce anche il tema dell'Umanizzazione delle cure, fortemente voluto dallo scrivente e dal Segretario di Stato alla Sanità. Esso infatti, inteso come impegno a rendere i luoghi di assistenza e i programmi diagnostici terapeutici orientati quanto più possibile alla persona, considerata nella sua interezza fisica, sociale e psicologica – è un elemento essenziale per garantire la qualità dell'assistenza. In merito a questo tema, un'equipe volontaria multidisciplinare composta da un'assistente sanitaria, un'infermiera e coordinata dalla referente nominata dal Comitato Esecutivo per il Terzo Settore ha formulato, sulla base delle esperienze internazionali e delle Linee Guida AGENAS, un questionario – in formato digitale e cartaceo – da sottoporre alle persone al termine di un ricovero. Tale attività, funzionale per approfondire, tra le molteplici aree, come la persona percepisce la cura e l'assistenza durante la sua permanenza in ospedale, è volta anche e soprattutto alla valorizzazione dell'operato del personale già impegnato per fornire cure di qualità. Questa iniziativa ha anche lo scopo di allineare l'Istituto con i requisiti generali richiesti alle strutture limitrofe per ottenere l'accreditamento, obbligatorio per strutture pubbliche e private accreditate.

Malattie oncologiche, cure palliative e terapie del dolore

Le malattie oncologiche sono sempre state obiettivo prioritario di questa Direzione. All'inizio del mio mandato, l'Oncologia era un'Unità Organizzativa Semplice (UOS), senza un Responsabile e un'equipe numericamente sufficiente a soddisfare le necessità della popolazione. A seguito della proposta, accolta e validata dal Congresso di Stato, di istituire l'Unità Operativa Complessa (UOC) di Oncologia, è stato possibile assumere un professionista alla guida del Reparto (Delibera n.1 del 23 febbraio 2023), nel pieno rispetto anche di quanto domandato dall'Ordine del Giorno della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità del 7 dicembre 2022.



A queste premesse si aggiungeva un ambiente strutturale inadeguato rispetto ai requisiti previsti dalla normativa. Gli ambulatori, le stanze di degenza e i locali di supporto a disposizione, risultano a tutt'oggi insufficienti per ospitare il numero di medici e di prestazioni utili a dare risposta ai bisogni della popolazione. Per risolvere tali criticità, in collaborazione con l'A.A.S.L.P., che si occupa della progettazione e realizzazione delle modifiche edilizie, e con il concreto e generoso contributo dell'Associazione Sammarinese per la lotta contro le leucemie e le emopatie maligne (ASLEM), è in corso l'adeguamento dei locali e l'ampliamento del reparto. Anche in questo caso quanto appena descritto è stato richiesto dall'Ordine del giorno sopra citato.

Alle anzidette attività, si aggiunge l'accordo stipulato con l'I.R.C.C.S. di Meldola che ha permesso al nostro Servizio di lavorare in rete con un Ente di riferimento a livello internazionale nel campo delle malattie onco-ematologiche ma, soprattutto, di sanare la grave carenza di medici rilevata a febbraio 2022.

Queste condizioni hanno permesso di costituire un'equipe di eccellenza, che ha riorganizzato il percorso di presa in carico di chi accede al servizio, che ad oggi conta, solo nel 2023, 1311 accessi, con 3208 terapie prescritte o somministrate.

Sempre in riferimento all'importanza di garantire un'assistenza adeguata ed efficace ai pazienti oncologici, nella Relazione depositata a gennaio 2022 (pag. 53), si specificava altresì del *“bisogno di combinare ed integrare le innovazioni terapeutiche in oncologia, con la previsione di strutture laboratoristiche e di diagnostica per immagini di grado avanzato, a supporto anche di una moderna struttura di Radioterapia Oncologica, da prevedere a medio termine”*. A tal riguardo, è interesse precisare che è pronto, da diverso tempo, un progetto per la realizzazione di un servizio dedicato alla radioterapia oncologica anche a favore dei cittadini delle regioni limitrofe, che non ha potuto, ad oggi, trovare un suo sviluppo a causa delle criticità strutturali degli edifici ospedalieri, ampiamente documentate dalla Segreteria al Territorio.

Inoltre, sempre dando seguito alla Relazione sopracitata, attraverso il Modulo Funzionale di Terapia del Dolore e Cure Palliative, sono state attivate con il Coordinamento del Dr. Battelli, ad aprile 2023, le cure palliative domiciliari, con l'intento di garantire la dignità della persona in ogni fase del suo percorso di cura e assistenza. Il progetto anticipato a pagina 48 della Relazione ai sensi della Delibera del Congresso di Stato n.17 del 25 ottobre 2021, utilizza un approccio multidisciplinare che prende in carico non solo i pazienti, ma anche i bisogni dei loro familiari.

Dal report richiesto al servizio emerge che, ad oggi, le persone che stanno beneficiando di questo tipo di assistenza sono 46. Il servizio collabora quotidianamente con la UOC Oncologia e con l'Associazione Oncologica Sammarinese (A.O.S.), che supporta con grande competenza e generosità l'Ente in numerose iniziative. I professionisti costituiscono di volta in volta equipe multidisciplinari, coinvolgendo a seconda delle specifiche necessità la UOC Anestesia e Terapia Intensiva, il Centro per la Continuità Socio-Assistenziale (CCSA), e gli O.S.S. dedicati. Il programma prevede l'identificazione



del bisogno e la programmazione delle attività di presa in carico in modo integrato, includendo anche attività di informazione e formazione dei familiari.

Si è attivata, con questo fine, una Rete organizzata tra il gruppo territoriale e quello ospedaliero, che prevede anche di integrarsi con il futuro Hospice, presente anche nel nuovo Atto Organizzativo dell'Ente. Esso permetterà di garantire continuità di assistenza e cura a tutti i pazienti, tramite equipe specializzate, per operare a più livelli con modalità interdisciplinari. L'Hospice, la cui necessità era stata presentata già nella Relazione depositata il 24 gennaio 2022 presso l'Ufficio di Segreteria Istituzionale e confermata in quella del 9 marzo u.s. presentata alla Commissione IV, è già oggetto di analisi e realizzazione in collaborazione con l'A.A.S.L.P., oltre ad essere già previsto nel nuovo Atto Organizzativo. Si segnala anche, in merito a questo tema, la manifestazione di interesse da parte dell'A.O.S. a contribuire all'adeguamento dei locali preposti. Tale progettualità è pienamente allineata anche con quanto richiesto dall'Ordine del Giorno della Commissione Consiliare permanente Igiene e Sanità nella seduta del 25 gennaio 2022.

Governance e assetto delle funzioni centrali, amministrative e tecniche dell'ISS

In linea con quanto descritto nella Relazione presentata in data 9 marzo 2023, è stato portato a termine il lavoro inerente la proposta di revisione dell'Atto Organizzativo dell'ISS.

Il 30 marzo 2023, con delibera n.21, il Comitato Esecutivo dell'ISS ha trasmesso alla Segreteria di Stato per la Sanità un primo documento inerente il riordino del modello organizzativo. Successivamente, sulla base del documento presentato, in data 15 febbraio 2024 è stato adottato il Decreto Delegato n.26 "Prima fase della riforma dell'Atto Organizzativo e del Fabbisogno dell'Istituto per la Sicurezza Sociale" che, in particolare, ha ridefinito l'assetto e le funzioni delle unità e degli uffici appartenenti ai settori di natura prevalentemente amministrativa, prevedendo anche la possibilità di assegnare Posizioni Organizzative.

Inoltre, con Delibera di Comitato Esecutivo n.12 del 5 marzo 2024, è stato trasmesso alla Segreteria di Stato per la Sanità la proposta di revisione dell'Atto Organizzativo relativa all'ambito ospedaliero, territoriale e socio-sanitario e della prevenzione, che è stato, successivamente, adottato dal Congresso di Stato con il Decreto Delegato n. 53 del 15 marzo 2024.

La riorganizzazione dell'Istituto, che prevede l'istituzione e il potenziamento sia delle aree cliniche, di assistenza e della prevenzione, sia degli uffici di supporto, si basa sulla selezione e programmazione strategica di tali attività, tenendo conto del potenziale e delle peculiarità della realtà sammarinese.



Infatti, l'Atto Organizzativo proposto rappresenta uno strumento strategico e funzionale per il perseguimento delle finalità del sistema di assistenza universale della Repubblica di San Marino. L'attuale architettura organizzativa trova le sue direttrici nella Legge 30 novembre 2004 n. 165 (Riordino degli Organismi Istituzionali e di Gestione dell'Istituto per la Sicurezza Sociale) e nel Decreto Delegato 11 gennaio 2010 n. 1 (Atto Organizzativo dell'Istituto per la Sicurezza Sociale).

A distanza di tredici anni e alla luce delle variazioni della domanda di salute e di servizi, delle innovazioni tecnologiche e dei mutamenti epidemiologici, oltre alle mutate esigenze sociali, politiche ed economiche, risulta ampiamente condivisa la necessità di ripensare il modello organizzativo dell'Istituto e di trovare nuove modalità che garantiscano, agevolino e migliorino il governo dei complessivi servizi erogati. A tal fine e nel pieno rispetto dei principi di universalità ed equità e a totale salvaguardia della salute pubblica, sono state poste in essere attività volte alla riprogettazione, in chiave migliorativa, sostenibile e orientate alla persona, dei servizi che ogni giorno assicurano a tutta la comunità prestazioni sanitarie, socio-sanitarie, di prevenzione e previdenziali.

La revisione dell'assetto organizzativo risponde ai mutati bisogni di assistenza della popolazione, per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a. garantire l'universalità e la sostenibilità delle cure e dell'assistenza;
- b. passare dalla cura delle malattie al "prendersi cura" del paziente, costruendo azioni e percorsi integrati con i PDTA e la ricerca di base e traslazionale;
- c. impiegare le innovazioni tecnologiche di provata efficacia, a garanzia di una migliore efficienza, qualità e sicurezza delle cure;
- d. sviluppare innovazione clinica e organizzativa attraverso la ricerca, lo sviluppo del capitale umano adeguatamente e costantemente formato, e collaborare ai fini dell'accreditamento secondo i più autorevoli standard di qualità internazionali, anche in sinergia con enti, istituti e Università nazionali e internazionali;
- e. rafforzare il processo di responsabilizzazione nell'erogazione dei servizi amministrativi e di assistenza sanitaria e socio-sanitaria, per questi ultimi affidando a Direttori di UOC il compito di dirigere e coordinare le attività clinico-scientifiche afferenti alle previste Aree Dipartimentali e, allo stesso tempo, renderle misurabili ed appropriate. Tali accorgimenti renderanno possibile applicare fonti informative indispensabili all'allineamento delle attività oggi complessivamente svolte dall'Ente con quelle erogate nei paesi limitrofi (es. nomenclatore tariffario), nonché facilitare il monitoraggio a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione, formulando obiettivi di budget coerenti con le finalità e le capacità effettive dei singoli settori di produzione.

Inoltre, sono state introdotte configurazioni gestionali ed operative, in grado di assicurare una risposta efficace alle seguenti esigenze:



- a. all'evoluzione della domanda di salute e al cambiamento del quadro epidemiologico della popolazione, in presenza di patologie sia acute che croniche, aventi anche una ricaduta in ambito di ricerca clinica, scientifica e di didattica di base e specialistica;
- b. al cambiamento delle aspettative della popolazione nei confronti della sanità, sia come ricerca del miglior trattamento per la propria patologia, nonché della migliore risposta assistenziale ma anche esperienziale, sia anche per gli aspetti accessori che contribuiscono alla percezione di qualità, ovvero i tempi d'attesa, l'accoglienza in luoghi sicuri e ospitali, l'accessibilità, l'umanizzazione delle cure, i Percorsi Diagnostici e Terapeutici (PDTA), i percorsi centrati sul paziente, ecc...;
- c. alle nuove possibilità generate dall'offerta specialistica rafforzata dalla istituzione dei Centri di Alta Specializzazione, basati anche sulla considerazione che la scoperta di nuovi farmaci e terapie, il miglioramento delle tecniche assistenziali e degli interventi mininvasivi e di quelli di alta e media complessità, l'evoluzione degli strumenti tecnologici e la presa in carico della cronicità-fragilità, confermo siano oggi e per il prossimo futuro gli strumenti più appropriati per rispondere ai più complessi bisogni di salute.

Il complessivo assetto organizzativo proposto con il Decreto Delegato n.53 del 15 marzo 2024 e ratificato con il Decreto Delegato n.171 del 12 novembre 2024, in linea con tutto quanto anzidetto, si pone altresì l'obiettivo di creare un sistema flessibile, in grado di traghettare l'ISS nel prossimo futuro e di renderlo compatibile con le necessità che gradualmente emergeranno anche a seguito della realizzazione della nuova struttura ospedaliera, per la quale, si ricorda, è già in corso il conferimento di un incarico professionale per la progettazione preliminare.

È interesse, inoltre, specificare una parte dei criteri di base che hanno ispirato il modello proposto, tra i quali l'assistenza per intensità di cura. Essa ha consentito, anche ai fini della individuazione dei livelli di complessità da assegnare alle diverse Unità Operative, di suddividere la complessiva assistenza erogata dall'ISS, innanzitutto presso l'Ospedale di Stato, in tre macrolivelli.

Alta Intensità (aree di degenza intensive e sub intensive, ivi comprese le aree di degenza dove avviene la presa in carico del paziente complesso polipatologico, che presenta instabilità clinica tale da richiedere la indispensabilità del monitoraggio, diretto e continuo, dei parametri vitali);

Media Intensità (aree di degenza mediche, chirurgiche, della diagnostica strumentale e laboratoristica, degli anziani fragili, materno infantile, territoriale e socio sanitaria e aree ad elevata capacità tecnico-specialistica con riguardo agli interventi di sanità pubblica, ambientale e veterinaria, alla medicina del lavoro ecc...);



Bassa Intensità (assistenza ai pazienti in fase di post-acuzie, in sede ambulatoriale e/o domiciliare, ivi comprese le persone fragili e bisognose di accorgimenti socio-assistenziali in grado di assicurare dimissioni protette, di una interfaccia ospedale-territorio e di trattamenti riabilitativi di varia tipologia).

Dalla suddetta metodologia, discende l'individuazione delle Unità Operative Complesse e Semplici Dipartimentali, tutte identificate nelle Aree di Alta e Media Intensità, per alcune (es. UOC Cardiologia, UOSD Neurologia, UOS Urologia) prevedendone una crescita in termini di complessità assistenziale e volumi, nel corso dei prossimi diciotto mesi.

Per alcune attività a bassa intensità si è ritenuto comunque di considerare un livello di responsabilità affine alla Media Intensità (UOSD), affinché si possa definire nei prossimi mesi l'intero quadro assistenziale derivante dai progetti in corso relativi all'anziano, alle disabilità e all'ARA, i cui esiti operativi consentiranno ulteriori valutazioni tecniche. In buona sostanza, quando sarà realizzato compiutamente il trasferimento, già avanzato, delle competenze di presa in carico dell'assistito dall'Ospedale al Territorio e viceversa, la naturale conseguenza di tutto questo sarà di rivisitare in maniera più definitiva ruoli, responsabilità, competenze e livelli di intensità di assistenza del personale e delle rispettive unità operative.

Entrando nel merito dei cambiamenti proposti, è importante precisare che è stato necessario riprogrammare ogni attività introdotta, tenendo conto della necessità di poter utilizzare le sole strutture attualmente agibili e disponibili, ivi comprese le dotazioni tecnologiche e di personale.

Una delle principali novità rispetto al modello che ha orientato la formulazione dell'Atto Organizzativo, riguarda la creazione delle "aree omogenee di assistenza e di servizi" in seno ai tre dipartimenti. Tale modalità di riorganizzazione consentirà di preparare i professionisti ad una gestione organizzata, responsabile e collegiale delle aree di afferenza, consentendo al sistema dipartimentale di prepararsi al passaggio, anche gestionale, dall'attuale struttura ospedaliera al nuovo Ospedale di Stato. Il modello proposto, infatti, consentirà, gradualmente, l'utilizzo di professionalità sanitarie e di OSS compatibilmente con le necessità delle singole UU.OO. che rientrano nella stessa area dipartimentale, oppure, in caso di necessità anche nel contesto interdipartimentale.

Il concetto proposto ci aiuterà, nel corso dei prossimi 3 anni, ad avvicinarci, anche culturalmente, ad un modello organizzativo maturo per riconoscere l'Area Dipartimentale come struttura centrale nella conduzione di attività del nuovo Ospedale di Stato e di altre realtà cliniche ed organizzative dell'ISS. In tal modo potrà avvenire, come detto, un traghettamento tecnico-funzionale, tenendo conto dei bisogni assistenziali, migliorando l'offerta verso l'esterno e riducendo il ricorso alla mobilità passiva autorizzabile.



Contestualmente alle attività di revisione dell'Atto Organizzativo, si è proceduto al rafforzamento delle attività ordinarie tramite l'assunzione del personale necessario al funzionamento dei servizi. Si riportano, di seguito, le tabelle, pervenute dall'Ufficio Risorse Umane e Libera Professione, relative all'anno 2022, 2023 e 2024 in merito al numero di medici, infermieri ed operatori socio-sanitari in servizio presso le varie unità dell'ISS.

	2022	2023	2024
Dirigenti Medici	154	160	153
Infermieri	300	313	326
Operatori Socio-Sanitari	164	170	184

Nella tabella seguente, sono inoltre elencate le procedure di selezione che si sono concluse e che sono in fase di pubblicazione.

Procedure di selezione per il personale
Bando di selezione per la proposta di nomina del Direttore UOC Pronto Soccorso e Degenza Breve – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie
Bando di selezione per la proposta di nomina del Direttore UOC Ortopedia – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore Amministrativo
Bando di concorso internazionale n.1/2022/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato di n.4 PDR DIRMED UOC ORTOPEDIA – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore Amministrativo
Bando di concorso internazionale n.2/2022/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato PDR DIRMED UOC Cure Primarie – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore Amministrativo
Bando di selezione per la proposta di nomina del Direttore di Dipartimento Socio Sanitario – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore Generale
Bando di concorso internazionale n.1/2023/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato di PDR DIRMED UOC Cure Primarie e Salute Territoriale – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie
Bando di concorso internazionale n.2/2023/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato di n.2 PDR DIRMED UOC Pediatria – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie



Bando di concorso internazionale n.3/2023/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato DIRMED - UOC Ortopedia – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie
Bando di concorso internazionale n.4/2023/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato di PDR DIRMED UOC Cure Primarie e Salute Territoriale – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie
Bando di concorso internazionale n.5/2023/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato di PDR DIRMED UOC Ostetricia e Ginecologia – Presidente della Commissione Giudicatrice: Direttore delle Attività Sanitarie e Socio-Sanitarie
Bando di concorso pubblico per la copertura definitiva PDR Tecnico della Prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro - UOS Medicina e Igiene del Lavoro
Bando di Concorso Internazionale n.1/2024/CI/ISS per assunzione PDR DIRMED - UOC Cure Primarie
Bando di selezione per titoli e colloquio per la proposta di nomina del Direttore UOC Pediatria
Bando di selezione per titolo e colloquio per la proposta di nomina del Direttore UOC Ostetricia e Ginecologia
Bando di Concorso Internazionale n.2/2024/CI/ISS per l'assunzione a tempo indeterminato PDR DIRMED UOC Cure Primarie e Salute Territoriale ISS
Bando concorso pubblico n.2-2024-CP-ISS per copertura definitiva Assistente Sanitario -ASSSAN- UOC Cure Primarie
Bando concorso pubblico n.3-2024-CP-ISS per copertura definitiva Farmacista - FARM
Bando concorso pubblico per copertura definitiva Dirigente Medico – DIRMED – UOSD Otorinolaringoiatria – in fase di pubblicazione
Bando concorso pubblico per copertura definitiva Dirigente Medico – DIRMED – UOS Urologia – in fase di pubblicazione
Bando concorso pubblico per copertura definitiva Dirigente Medico – DIRMED – UOC Geriatria – in fase di pubblicazione
Bando concorso pubblico per copertura definitiva Dirigente Medico – DIRMED – con specializzazione in Igiene e Medicina Preventiva – in fase di pubblicazione



In ottemperanza al punto 4 dell'Ordine del Giorno del 25 gennaio 2022 della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità: *“favorire la formazione del personale [...] per una crescita professionale degli operatori della sanità idonea ai bisogni degli utenti dell'ISS”*, è stato assicurato che tutto il personale neoassunto potesse svolgere corsi di formazione dedicati. A questi, grazie alla collaborazione dell'UOS Formazione, Comunicazione, URP, Qualità e Accreditamento diretta dal Dott. Francesco Biordi e dei Dipartimenti, sono stati organizzati vari corsi di aggiornamento e di approfondimento per molte branche specialistiche, tra cui si citano: corsi in area di emergenza/urgenza; corsi relativi alla prevenzione delle patologie cardiovascolari (aggiornamento “cardio50”, “il cuore delle donne”); corsi inerenti il trattamento sanitario obbligatorio (TSO); corsi in merito alla violenza di genere e in merito al sostegno dei minori. Il piano è quello di promuovere attività formative sia per singola unità, sia trasversali, in modo da sviluppare una cultura positiva verso l'aggiornamento professionale che causi, a cascata, il potenziamento delle attività e dei servizi erogati.

Con riferimento alle attività di economato e provveditorato, sotto la guida del Direttore Amministrativo sono state portate avanti importanti procedure per l'acquisto di attrezzature e servizi, finalizzate al miglioramento ed efficientamento delle prestazioni fornite dall'Istituto.

Queste attività rientrano nell'alveo delle politiche strategiche per il rafforzamento della dotazione di risorse umane e tecnologiche dell'Ente, in modo da assicurare le migliori attività di cura e di assistenza. Gli acquisti effettuati si collegano, infatti, all'istituzione dei Centri di elevata specialità e al potenziamento dei servizi considerati centrali per la cittadinanza.

A queste attività si aggiunge la realizzazione, con la supervisione legale dell'Avv. Marco Ghiotti, dei Bandi di Gara per le pulizie e per la lavanderia, due temi chiave per la sostenibilità e l'efficienza dell'Ente. In particolare, con riferimento al Bando di gara per le pulizie sono state riviste le caratteristiche tecniche risalenti al 2010 ed è stata riformulata la proposta con l'aggiornamento delle metrature e delle destinazioni d'uso dei locali, che per ovvie necessità e per natura dell'ente sono oggetto di costante revisione.

Inoltre, è stata anche implementata, per la prima volta, la gara d'appalto relativa ai rifiuti speciali e anche la gara d'appalto per l'affidamento dei servizi assicurativi relativi alla Responsabilità Civile verso Terzi e prestatori di lavoro che ha permesso un risparmio rispetto ai precedenti contratti di circa 300 mila euro complessivi.

Per riassumere quanto fino ad ora descritto, si riportano di seguito alcuni dei principali aggiornamenti, come comunicato dall'Esperto dell'Ufficio Economato e Provveditorato:



- gare d'appalto in corso:
 - servizio di pulizie: la gara d'appalto per il servizio pulizie è stata emessa in tre lotti. Uno di questi lotti è in fase di aggiudicazione, mentre per i due lotti andati deserti si è proceduto con l'emissione di un ulteriore gara d'appalto con scadenza al 21 febbraio 2025;
 - manutenzione software;
 - manutenzione apparecchiature medicali;
 - service per l'approvvigionamento di set procedurali e set teleria in TNT;
 - servizio di gestione dei presidi per assistiti domiciliari e residenziali;
- gare d'appalto aggiudicate:
 - servizio gestione rifiuti e servizio di lavanderia;
 - monouso;
 - prodotti chimici;
 - manutenzione presidi antincendio;
 - service sistemi per emodialisi;
 - sistema polifunzionale per Radiologia Digitale;
 - servizio di messa in sicurezza dei Sistemi Informatici;
- il servizio di ristorazione è attualmente preso in carico dal Servizio Cucine.

Uno dei temi centrali che si è approfondito nell'ultimo biennio è stata la digitalizzazione. Facendo seguito a quanto riportato a pagina 6 e 7 della Relazione del 9 marzo 2023, grazie alla collaborazione dell'Ufficio Informatico, sono proseguiti i progetti con l'obiettivo di facilitare l'accesso ai servizi e le utilità non sono all'utenza, ma anche ai professionisti. Tra i macro-progetti si annoverano, ad esempio, le integrazioni e le nuove funzionalità del Fascicolo Sanitario Elettronico, l'introduzione di una modalità di "reminder" tramite notifica con SMS su cellulare privato delle prenotazioni programmate presso l'Ente, nonché la costituzione dell'APP SM SALUTE che consente l'accesso semplificato al fascicolo sanitario elettronico, l'accesso ai numeri importanti, la possibilità di richiesta rinnovo ricette, la possibilità di sincronizzare il calendario dello smartphone con gli appuntamenti e, in definitiva, che rende più semplice all'utente ottenere informazioni e utilità ai servizi. Inoltre, per migliorare e informatizzare le modalità di comunicazione con il servizio farmaceutico è stato realizzato un apposito



sito web per la Farmacia Internazionale, con funzionalità dedicate alla pubblicazione di: informazioni generali sul servizio, foglietti illustrativi dei farmaci trattati e moduli di richiesta dei preventivi; nonché un servizio SMS che notifica agli utenti l'arrivo del farmaco ordinato, permettendo così di ridurre i mancati ritiri e spostamenti inutili per gli assistiti. Un'altra importante novità introdotta, che semplifica l'iter per la richiesta di rinnovo di ricette ripetitive e certificati, riguarda la possibilità di richiedere tali documenti, ai Centri Sanitari, al servizio di pediatria e diabetologia, direttamente online. A questi progetti innovativi si aggiungono tutte le attività di supporto al funzionamento dei servizi, che richiedono costante manutenzione ordinaria e straordinaria, nonché la collaborazione per la formulazione della struttura dei programmi, come l'infrastruttura creata a seguito del dislocamento della COT nei Centri Sanitari, che ha previsto nuove formule di triage e monitoraggio delle attività a cui si è collegata la struttura informatica.

Inoltre, continuando il lavoro già descritto alle pagine 35 – 39 della Relazione del 9 marzo 2023 e in linea con l'Ordine del Giorno, di pari data, della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità, sono state portate avanti le attività finalizzate al miglioramento, efficientamento ed ampliamento della libera professione intramuraria, per la quale si è provveduto anche alla nomina, con Delibera di Comitato Esecutivo n.26 del 17 maggio 2023, di un Referente sul tema nella persona del Dott. Enrico Guidi, incaricato della revisione e riorganizzazione delle procedure amministrative e regolamentari inerenti la libera professione.

Infine, come già descritto nella Relazione del 9 marzo 2023, il "Nucleo di Valutazione e monitoraggio delle performance", istituito con Decreto Delegato 15 settembre 2022 n. 131 ha confermato essere uno strumento di fondamentale importanza per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici, per identificare eventuali problemi anche nei processi organizzativi interni e quindi sviluppare soluzioni per migliorare l'efficienza complessiva del sistema. A tal riguardo, in linea anche con l'Ordine del Giorno del 25 gennaio 2022 della Commissione Consiliare Permanente Igiene e Sanità: "fornire un monitoraggio utile a indirizzare le future scelte strategiche di politica sanitaria collettiva", è interesse sottolineare che tale organismo, nominato dal Congresso di Stato, ha efficacemente continuato la sua attività effettuando una valutazione oggettiva e documentabile dei dirigenti dell'Istituto sulla base del loro operato e degli obiettivi raggiunti ed attestando la loro idoneità a mantenere i rispettivi incarichi da Direttori di Unità Organizzativa.

Accordi e incontri con Enti Esterni

In continuità con quanto svolto nel primo anno di attività, anche nel corso del 2023 e del 2024 sono stati realizzati numerosi incontri istituzionali, che hanno permesso di costruire e consolidare i rapporti con Enti e strutture d'oltre confine. Tra i più rilevanti si sottolineano, ad esempio, i rapporti con dirigenti del Ministero della Salute italiano e del



Ministero dell'Università e della Ricerca e con i vertici: dell'Istituto Superiore di Sanità; dell'Università Cattolica del Sacro Cuore; del Gruppo Italiano per la Medicina Basata sulle Evidenze (GIMBE); della Federazione Italiana dei Medici di Medicina Generale (FIMMG); della Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e Odontoiatri (FNOMCeO); della Fondazione IRCCS G.B. Bietti per lo Studio e la Ricerca in Oftalmologia; dell'IRCCS – Istituto Ortopedico Rizzoli (IOR); dell'IRCCS Dermatologico – Istituto Dermopatico dell'Immacolata (IDI).

Nello specifico, è interesse sottolineare che la negoziazione dell'accordo con la Fondazione Bietti per lo Studio e la Ricerca in Oftalmologia e con l'Istituto Ortopedico Rizzoli si sono concluse positivamente, mentre sono in corso momenti di confronto con l'Istituto Dermatologico San Gallicano per addivenire alla stipula in tempi brevi di apposita convenzione.

Tali attività attestano l'ottimo livello di collaborazione che l'Istituto per la Sicurezza Sociale è riuscito a stringere e consolidare con enti esterni e che sono confermati dai numerosi accordi conclusi.

Riassumendo quanto descritto nella Relazione del 9 marzo 2023, si riporta la seguente tabella.

N.	ENTE	OGGETTO DELL'ACCORDO	STATO
1	REGIONE CAMPANIA	COLLABORAZIONE IN AMBITO SANITARIO. SOCIO-SANITARIO, DELLA PREVENZIONE, DELLA RICERCA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA	CONCLUSO
2	REGIONE SICILIA	COLLABORAZIONE IN AMBITO SANITARIO, SOCIO-SANITARIO, DELLA PREVENZIONE, DELLA RICERCA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA	CONCLUSO
3	IRCCS DINO AMADORI DI MELDOLA	CONSULENZA, PRESTAZIONI E FORMAZIONE IN AMBITO ONCOLOGICO	CONCLUSO
4	UNIVERSITA' CAMERINO	FORMAZIONE IN AMBITO FARMACEUTICO	CONCLUSO
5	UNIVERSITA' FERRARA	FORMAZIONE PER SPECIALIZZANDI IN OTORINOLARINGOIATRIA	CONCLUSO
6	FONDAZIONE POLICLINO GEMELLI	COLLABORAZIONE IN AMBITO DI PROGETTI DI RICERCA, DI FORMAZIONE E SCAMBIO DI PERSONALE, DI INFORMAZIONI E DI STUDI SCIENTIFICI	CONCLUSO
7	MARIA CECILIA HOSPITAL	SCAMBIO DI PRESTAZIONI SANITARIE	CONCLUSO
8	AUSL ROMAGNA	PRESTAZIONI AMBULATORIALI E OSPEDALIERE E SCAMBIO DI	CONCLUSO



		PROFESSIONISTI	
9	ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'	COLLABORAZIONE IN AMBITO EPIDEMIOLOGICO, FORMATIVO E DI RICERCA	IN FASE DI CONCLUSIONE
10	UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE	POSTI DESTINATI A CITTADINI SAMMARINESI PER IL CORSO DI LAUREA IN MEDICINA E CHIRURGICA IN INGLESE	CONCLUSO
11	FONDAZIONE BIETTI PER LO STUDIO E LA RICERCA IN OFTALMOLOGIA	COOPERAZIONE CLINICA, SVILUPPO TECNOLOGICO, RICERCA E FORMAZIONE	CONCLUSO
12	AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI MODENA	ATTIVITA' CLINICA E FORMATIVA IN AMBITO ONCOLOGICO	CONCLUSO
13	ISTITUTO ORTOPEDICO RIZZOLI	COOPERAZIONE CLINICA, SVILUPPO TECNOLOGICO, RICERCA E FORMAZIONE IN AMBITO ORTOPEDICO	CONCLUSO
14	ISTITUTO DERMATOLOGICO SAN GALLICANO	COLLABORAZIONE SCIENTIFICA	IN CORSO

In aggiunta, si specifica che l'accordo con la Regione Emilia Romagna, firmato dal Segretario di Stato Mariella Mularoni il 13 dicembre 2023, che, tra i vari temi, prevede lo scambio di professionisti e possibilità di trasmissione di dati e referti per second-opinion o consulenze specialistiche urgenti ed ordinarie, mentre, in ambito accademico, si ricorda l'accordo stipulato con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, che prevede dieci posti destinati ai cittadini sammarinesi per il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicine and Surgery, per la copertura dei quali è stato pubblicato da parte dell'Università Cattolica, in data 6 maggio 2024, il Bando di Concorso.

Il lavoro in rete si rende indispensabile per garantire al cittadino sammarinese e a qualsiasi assistito una qualità elevata di cura e assistenza, anche considerando branche che per complessità e natura sono destinate ad essere gestite in centri più attrezzati.

La stipula degli Accordi e delle Convenzioni ivi citate sono stati possibili anche grazie alla fattiva collaborazione e alle abilità tecniche delle esperte amministrative in ambito legale Dott.ssa Licia Mariani e Dott.ssa Greta Cola. Oltre alle suddette attività, le professioniste assicurano tutte le attività istruttorie propedeutiche al corretto funzionamento del Comitato Esecutivo e del Collegio di Direzione. Si sottolinea come tali attività sono essenziali per consentire agli Organi Collegiali di assumere le rispettive decisioni. Queste sono le ragioni per le quali nel nuovo Atto Organizzativo ho proposto di inserire "l'Ufficio Affari Generali, Affari Giuridici degli Organi Collegiali e Rapporti Internazionali".



DIREZIONE GENERALE
Istituto per la Sicurezza Sociale
Il Direttore Generale

Si citano, altresì, le funzioni di supporto al Consiglio della Previdenza demandate alla Dott.ssa Sara Giovagnoli.

È interesse anche ricordare quanto fatto con riferimento alla Convenzione in materia di sicurezza sociale tra Italia e San Marino del 1974 e alle attività finalizzate alla risoluzione dell'impedimento al cumulo delle contribuzioni versate nei due Stati. A tal riguardo, come descritto nella Relazione del 9 marzo 2023 (pagg. 53-58), sono stati portati avanti i rapporti con i funzionari dei competenti Ministeri italiani fino all'annuncio, a dicembre 2023, del Segretario di Stato per gli Affari Esteri che ha dichiarato conclusi i negoziati per l'Accordo di Associazione con l'Unione Europea, che, come detto nella Relazione del 9 marzo 2023, rappresenterà la soluzione finale alla problematica in questione.

Francesco Bevere