

## Comunicato Stampa

**Presentato in Regione Liguria il Piano Strategico 2016-2020 dell'Istituto Giannina Gaslini alla presenza del presidente Toti e della vicepresidente Viale.**

**Riconfermata la vocazione internazionale dell'Istituto pediatrico genovese, punto di riferimento della pediatria europea per le patologie di alta complessità.**

Genova. L'Istituto Giannina Gaslini, Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS), presenta il Piano Strategico 2016-2020 attraverso il quale ha delineato le scelte di fondo per affrontare il prossimo quinquennio.

L'Istituto Giannina Gaslini nato nel 1938 gestisce **400 posti letto e conta quarantamila ricoveri l'anno**. Vi lavorano **duemila persone** tra medici infermieri e ricercatori, possiede competenze specialistiche e capacità di attrazione a livello nazionale ed internazionale, è sede di strutture proprie dell'Università degli Studi di Genova con la quale opera in regime di convenzione, è l'unico polo pediatrico dell'area metropolitana genovese; per la Liguria è sede di DEA regionale e centro di riferimento, tra l'altro, per l'assistenza al neonato critico e per il trasporto neonatale, nell'ambito di un progetto "a rete" in cui svolge le funzioni di "hub". Nel corso degli anni, nel rispetto dei criteri di appropriatezza clinica e gestionale, sono stati sviluppati percorsi atti a garantire le cure migliori cercando di evitare quando possibile il ricovero, da riservarsi solo ai casi più complessi: un'analisi della complessità della casistica nel periodo 2011-2015 indica infatti che il numero dei casi meno complessi si è ridotto del 59%; sostanzialmente stabile quello dei casi a medio-alta complessità. **Il peso medio dell'Istituto, indicatore del consumo di risorse e quindi, indirettamente, della severità e dell'impegno assistenziale dei casi, è aumentato nello stesso periodo** (da 1,02 a 1,11). Nel confronto con gli altri ospedali pediatrici del territorio nazionale si attesta l'assoluta rilevanza del Gaslini in termini di dotazione di posti letto e di volumi di attività chirurgica.

Il Gaslini è ospedale di insegnamento e dispone di tutte le specialità mediche e chirurgiche dell'area pediatrica e materno-infantile, quale sola realtà sul territorio nazionale: ciò consente di fare fronte a qualunque problematica. L'analisi dei dati nazionali dei ricoveri – desunti dalle schede di dimissione ospedaliera – evidenzia la posizione di assoluto rilievo dell'Istituto che è polo di riferimento nazionale per le patologie complesse. Multidisciplinarietà, competenza e dedizione di tutte le professionalità presenti, capacità di lavorare in team superspecialistici, di farsi carico del bambino e della famiglia, sempre al centro dei percorsi diagnostico-assistenziali.

La **valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio immobiliare** di cui il Gaslini dispone rappresentano una sicura opportunità di crescita e di sviluppo così come la strutturazione di moderne strategie di fundraising e l'allineamento di tutte le iniziative di auto-sostentamento. Le risorse umane rappresentano il vero valore aggiunto: pur nella consapevolezza che il sistema incentivante e le progressioni di carriera sono leve deboli nel settore pubblico, il management

dell'Istituto intende devolvere il massimo impegno per la valorizzazione dei propri professionisti.

**Il Gaslini genera valore per la città e per tutta la regione:** crea posti di lavoro e contribuisce ad incrementare l'indotto secondario alla mobilità attiva. Il piano strategico 2016-2020 è un'opportunità da cui deriva nuovo entusiasmo, elemento fondamentale per le sfide del futuro.

## **Il riposizionamento dell'Istituto: modello gestionale – organizzativo ed azioni prioritarie**

Risposte efficaci e tempestive, capacità di **occupare aree di nicchia laddove l'Istituto dispone di competenze uniche**, misure di prevenzione degli errori e degli eventi avversi, le infezioni ospedaliere su tutte, costituiscono le scelte di fondo del Gaslini per affrontare le sfide del prossimo quinquennio.

Soprattutto, **valorizzazione delle professionalità:** la qualità di ogni singolo operatore alla base e quale espressione dell'eccellenza dell'ospedale.

Il processo di orientamento all'eccellenza, che deve riguardare tutti i settori dell'Istituto, quelli assistenziali, di ricerca e quelli gestionali-amministrativi, non può prescindere dal sostegno allo sviluppo di nuovi modelli operativi che abbiano la semplificazione come paradigma.

**La ricerca traslazionale deve dare un contributo alla crescita dell'Istituto non solo in termini di qualità della produzione scientifica**, auspicio e sforzo irrinunciabile, ma anche nel favorire l'attrazione di compenetrazione programmatica anche nel campo degli investimenti.

Un ruolo rilevante rivestono il **completamento del processo di informatizzazione gestionale e di dematerializzazione, della messa a regime della cartella clinica elettronica, dell'adozione di armadi farmaceutici e per la gestione dei presidi** predisposti per somministrazione-paziente, del completamento dell'integrazione della tecnologia sanitaria con i monitoraggi centralizzati.

**Nel corso del prossimo quinquennio si procederà quindi ad una revisione progressiva e sostanziale dell'assetto organizzativo dell'ospedale compresa l'articolazione dipartimentale secondo criteri di migliore funzionalità ed efficientamento.**

Avvalendosi dell'esperienza fin qui condotta, si vuole trarre un modello che possa essere sempre più funzionale alle esigenze di gestione di un ospedale moderno, con superamento delle barriere fra unità operative, posti letto compiutamente in capo al dipartimento, capacità di rispondere al fabbisogno di integrazione organizzativa, alleggerimento dell'infrastruttura burocratico-amministrativa, sveltimento delle filiere e riduzione dei tempi di latenza.

**L'area assistenziale sarà orientata in via di prevalenza all'organizzazione per intensità di cura**, in ordine alla criticità del paziente e carico assistenziale rispetto ai bisogni specifici, che non dovrà riguardare necessariamente e da subito tutti i settori specialistici.

Il **modello organizzativo dovrà consentire l'allocazione dei pazienti al setting più appropriato, tenuto conto anche della prevista e graduale estensione ai 18 anni**, con tutte le implicazioni che ne conseguono in termini di razionale impiego delle risorse umane e

strumentali, nel rispetto assoluto dei parametri di sicurezza per i pazienti e gli operatori secondo policy aziendale.

In questo contesto si inseriscono i centri di alta specialità, articolazioni sub-specialistiche delle unità operative rispetto alle quali si caratterizzano per i contenuti di specificità e complessità specialistica; per l'unicità delle prestazioni erogate, rappresentano strutture in grado di rispondere alla domanda del bacino d'utenza locale e, soprattutto, nazionale.

**La piena operatività dell'ospedale dovrà essere garantita a regime sull'arco delle dodici ore in tutte le articolazioni organizzative:** non solo nelle degenze ma anche nelle sale chirurgiche, di diagnostica e nei settori ambulatoriali.

**L'ospedale di giorno rappresenta il naturale braccio operativo di collegamento fra le aree di degenza ed il territorio:** lo sviluppo di percorsi che consentano la deospedalizzazione precoce dei pazienti in totale sicurezza con accesso tempestivo al follow up, lo sviluppo di joint venture con altri attori, un portafoglio di offerta di prestazioni in libera professione in intra-moenia e di equipe, costituiscono le tematiche da affrontare.

## La pediatria e le specialità: le scelte dell'Istituto per essere competitivo

- **Nuovi spazi e tecnologie per la ricerca**

La medicina cambia molto rapidamente ed il Gaslini deve essere pronto non solo a seguire ma anche a guidare questo cambiamento che è trasversale alle varie specialità pediatriche.

**Saranno realizzati nuovi laboratori di ricerca**, identificando, con la collaborazione degli Enti territoriali, spazi idonei poco fuori le mura dell'ospedale. L'obiettivo è di mantenere una stretta integrazione operativa con la componente assistenziale e di porsi in sintonia con altre eccellenze liguri impegnate nei campi di interesse per la sanità, con particolare attenzione allo sviluppo della ricerca di tipo traslazionale. Le sfide della medicina di domani richiedono infatti una stretta collaborazione tra differenti discipline e differenti istituzioni. In questo senso appare essenziale una più stretta collaborazione con l'Università di Genova e l'Istituto Italiano di Tecnologia. Coerentemente alla **riorganizzazione dei laboratori** di ricerca occorre aggiornare e potenziare le più moderne tecnologie di laboratorio già presenti in Istituto e introdurre altre (metabolomica, studio del microbioma, DNA editing, Gene and Cell manipulation, Generazione di StemCells-iPS).

Il potenziamento delle core facilities contribuirà al trasferimento delle tecnologie dalla ricerca alla clinica avendo presente che sarà necessario supportare la crescita professionale del personale da dedicare alle strumentazioni di diagnostica avanzata attraverso la formazione continua.

Sempre maggiore attenzione dovrà essere posta alla gestione delle infezioni ospedaliere, che costituiscono una delle maggiori criticità a fronte dell'incremento delle farmaco-resistenze, con l'obiettivo di sviluppare diagnostica infettivologica avanzata e migliorare la adeguatezza delle prescrizioni di antibiotici sviluppando il dosaggio dei farmaci su microcampioni di sangue e altri liquidi biologici.

- **Malattie Rare, medicina personalizzata e biobanche**

La maggior parte delle malattie seguite al Gaslini sono malattie rare e una parte considerevole è di origine genetica. In Istituto giungono molti pazienti con malattie che non hanno una diagnosi

e che spesso potrebbero rappresentare **malattie genetiche nuove**. Sono da prevedere il potenziamento e l'integrazione funzionale delle **biobanche**, già presenti in Istituto, in quanto consentono la centralizzazione del materiale biologico proveniente da persone affette da malattie genetiche; rivestono un ruolo essenziale e sono alla base degli scambi tra le diverse istituzioni a livello nazionale ed internazionale a fini diagnostici, di cura e di ricerca.

Uno dei principali obiettivi della scienza medica attuale è lo sviluppo di una **medicina personalizzata** ("precision medicine") cioè la possibilità per esempio di suddividere i pazienti sulla base della loro suscettibilità a malattie o complicanze o della loro risposta ad un trattamento specifico. Grandi prospettive per la medicina personalizzata vengono, oltre che dalla genetica (genomica), dallo studio delle proteine (proteomica), dei metaboliti (metabolomica) e dalla possibilità di analizzare le enormi quantità di dati che queste metodiche possono generare per caratterizzare il singolo paziente ("systembiology"). Ciò rende sempre più necessaria una stretta collaborazione con esperti di modellizzazione computazionale e matematica. Tutti questi aspetti andranno affrontati in maniera integrata nei nuovi laboratori di ricerca.

**Le Nuove Terapie Cellulari** realizzate attraverso cellule ingegnerizzate che riconoscono molecole espresse sulla superficie del tumore rientrano fra le straordinarie prospettive che fanno parte della costellazione della "Precision Medicine".

- **Lo studio di nuovi farmaci attraverso il "clinical trial office"**

Grazie alla "regola pediatrica", adottata dalle agenzie regolatorie americana (FDA) ed europea (EMA), lo studio di **nuovi farmaci** nel bambino ha conosciuto un grande impulso. Il Gaslini ne è stato uno dei principali protagonisti avendo condotto la quasi totalità degli studi che hanno portato alla registrazione di nuovi farmaci nelle malattie reumatiche del bambino. L'esperienza maturata sarà essenziale per la **costituzione di un "clinical trial office"** in grado di offrire assistenza per ogni fase di un trial clinico controllato, dal concepimento del disegno dello studio, alla sua attuazione ed alla sua analisi. La collaborazione e l'integrazione con altri centri in Italia ed all'estero è essenziale per la comprensione delle manifestazioni cliniche delle malattie rare, della loro evoluzione e per sperimentare nuove terapie. Andranno quindi sempre più sviluppate le reti ed i registri di malattie che già hanno conosciuto grande successo all'interno dell'Istituto.

- **L'ampliamento dei progetti di telemedicina**

Saranno potenziati ed allargati i progetti di telemedicina, molti dei quali già consolidati, per consentire sempre più il monitoraggio a distanza, al domicilio dei pazienti affetti da patologie croniche invalidanti, supportando la collaborazione con i medici locali. Lo sviluppo di portali, in collaborazione con partners tecnologici, consentirà la realizzazione di progetti di teleconsulto e "second opinion".

- **Il completamento della Riabilitazione**

Perfezionamento del progetto **riabilitazione e continuità delle cure** con degenza riabilitativa (letti di alta specialità riabilitativa) e valorizzazione dei laboratori attraverso l'acquisizione di tecnologie innovative (robot, teleriabilitazione e ambienti di realtà aumentata): sono gli elementi fondamentali per migliorare la "performance" dell'Istituto, garantendo appropriatezza e continuità del percorso di cura attraverso il dipartimento funzionale ospedale-territorio di riabilitazione pediatrica inserito nella rete regionale per la riabilitazione.

- **Le specialità chirurgiche** del Gaslini per volumi, tipologia delle attività e qualità dei risultati sono punto di riferimento nazionale. E' indispensabile un continuo ed oneroso aggiornamento delle tecnologie già disponibili, l'acquisizione di quelle non ancora presenti, adeguare il modello organizzativo anche prevedendo la disponibilità di spazi di lavoro condivisi e team multi-specialistici dedicati a patologie ad alto coefficiente di complessità. Le nuove linee di indirizzo prevedono lo sviluppo di **attività innovative** (neurochirurgia fetale, mini invasiva e funzionale, disponibilità di nuovi tools (RM intra-operatoria), riabilitazione nei pazienti con disfagia e turbe sfinteriche ...) ed il **pieno consolidamento di progetti già ben avviati** (approccio multidisciplinare medico e chirurgico all'**epilessia**, alla **spasticità**, alla **neuro-oncologia** medica e chirurgica, all'**ortopedia**, in particolare **neuro-ortopedia spinale**, **microchirurgia ortopedica ricostruttiva**, **chirurgia ortopedica oncologica muscolo-scheletrica**).

**Chirurgia mini-invasiva e chirurgia robotica**, la terapia sostitutiva, i trapianti e la ricerca sullo sviluppo tissutale rappresentano presente e futuro della chirurgia pediatrica: saranno sviluppate collaborazioni con centri di regioni limitrofe, incrementando il numero dei pazienti e incentivando l'applicazione delle tecnologie più innovative. La **chirurgia intratoracica sia vascolare che tracheale**, la **cardiologia** rappresentano aree su cui puntare, avvalendosi delle competenze multidisciplinari di cui si dispone, della capacità di attrazione del settore prenatale e della qualità delle cure in ambito neonatale.

Le **competenze in ambito gastroenterologico**, l'endoscopia digestiva diagnostica ed operativa e l'eventuale successivo trattamento chirurgico, consentono di dare risposte qualificate al trattamento delle malattie croniche intestinali.

- **Percorso nascita con medicina e chirurgia fetale**

Nascere al Gaslini fra fisiologia e patologia, medicina e terapia fetale, sicurezza del percorso nascita, assistenza all'estrema prematurità ed a tutte le complessità medico-chirurgiche neonatali, supporti extracorporei, trasporto neonatale e del paziente pediatrico critico, piena operatività del trauma center sono gli orizzonti di riferimento.

- **Diagnostica per immagini**

L'obiettivo dei **servizi di diagnostica per immagini** consiste nel fornire il supporto tecnologico necessario per sostenere le attività di ricerca e assistenza più qualificanti, ma anche di costituire essi stessi un polo di ricerca traslazionale basato sulle tecnologie più avanzate. **La risonanza magnetica 3 Tesla** e le cooperazioni strutturali con partner qualificati anche per la collaborazione allo sviluppo dell'unica risonanza magnetica 7 Tesla presente sul territorio nazionale potranno avere una immediata ricaduta non solo in ambito di ricerca di base ma anche sulla qualità e complessità degli interventi chirurgici, consentendo la visualizzazione funzionale dei sistemi, la pianificazione e la simulazione virtuale.

## Le aree strategiche

### Qualità, eccellenza, sicurezza

L'integrazione fra assistenza, ricerca, didattica e formazione continua sono il presupposto per garantire qualità delle cure e prestazioni di eccellenza secondo tutte le prospettive: della sicurezza, della presa in carico globale del bambino e della sua famiglia, della tempestività e dell'efficacia delle prestazioni.

Tutto ciò senza perdere di vista gli aspetti più propriamente gestionali di efficienza ed appropriato utilizzo delle risorse. Il programma di accreditamento *Joint Commission International* rappresenta il riferimento metodologico che consente il confronto con strutture internazionali di eccellenza prescindendo da logiche di autocertificazione ed autoreferenzialità.

### Capitale Umano

L'operatività che farà seguito al Piano Strategico dovrà portare alla definizione di un piano di fabbisogno imprescindibile per costruire il quadro dei servizi e delle attività, ma altrettanto imprescindibile sarà un piano di "emergenza organizzativa" in funzione di quelle che saranno le azioni da porre in essere per le difficoltà non prevedibili o intervenute a seguito di un mutamento del quadro generale in cui si opera. La **formazione e l'aggiornamento continuo del personale** rappresentano per il Gaslini, ospedale di insegnamento, un impegno essenziale per garantire la valorizzazione del capitale umano.

L'Istituto, mediante iniziative coordinate con il **CISEF e l'Università degli Studi di Genova**, intende assicurare l'acquisizione delle nuove conoscenze e la crescita delle competenze del proprio personale e contribuire allo sviluppo dei percorsi formativi di quello del servizio sanitario.

### Sostenibilità economico-finanziaria

L'assistenza pediatrica di alta specialità ha connotazione assolutamente peculiare e comporta assorbimento di risorse non comparabile con casistiche per acuti di pazienti in età adulta.

Come attestato dall'esperienza internazionale, sono proprio le patologie ad alta complessità con evoluzione cronica e presenza di complicanze e co-morbidità che caratterizzano la casistica degli ospedali pediatrici nel mondo. Le caratteristiche stesse del case mix della pediatria offre scarse possibilità di compensazione da parte delle patologie a minore consumo di risorse rispetto a quelle ad elevata complessità.

**Riguardo alle criticità sul versante dei costi dei sistemi e dei fattori produttivi, la spesa farmaceutica e quella per l'acquisizione di presidi bio-medicali rappresentano un punto nodale in grado di condizionare significativamente la sostenibilità finanziaria.**

Le linee di indirizzo, non volendo in alcun modo derogare dalla mission dell'Istituto, saranno articolate secondo diverse direttive, coerenti fra loro:

- I. azioni finalizzate all'ottimizzazione dell'apparato produttivo dell'ospedale, con revisione del modello organizzativo assistenziale finalizzato anche al perseguimento del punto di pareggio per le unità operative
- II. rispetto rigoroso dei criteri di "health technology assessment" per la valutazione responsabile di ogni investimento per l'acquisizione di nuova tecnologia
- III. azioni sul piano politico, a livello centrale e periferico, per la messa in atto di un sistema di organizzazione a rete con adeguata assegnazione di funzioni/risorse, rispetto alla tipologia dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, per il riconoscimento delle funzioni svolte e del relativo corrispettivo economico

### Le reti

A livello regionale l'**offerta dei servizi ospedalieri di ostetricia e neonatologia** si pone come ambito ideale per sperimentare modelli di integrazione inter-aziendali secondo la logica delle reti, per garantire la massima corrispondenza tra bisogni di cura della donna e del bambino, appropriatezza ed efficacia delle cure erogate.

Rispondono agli stessi principi l'opportunità di integrare i servizi di diagnostica genetica in ambito metropolitano e regionale ed il consolidamento della "rete regionale per la riabilitazione pediatrica" nell'ambito della rete regionale per la riabilitazione.

Le cure domiciliari sono un terreno naturale di incontro e confronto fra assistenza ospedaliera e medicina territoriale. Il Gaslini vanta una struttura di avanguardia, operativa da più di quindici anni e l'esperienza dovrà sempre più essere allargata agli altri settori dell'Istituto innanzitutto per i pazienti in terapia attiva.

La possibilità di offrire cure sicure al di fuori dell'ospedale ogniqualvolta possibile consente ai piccoli pazienti di vivere la malattia all'interno del nucleo familiare ma in ambiente protetto con il supporto e la supervisione delle migliori professionalità mediche ed infermieristiche. **Si prevede l'attivazione di un Hospice, struttura residenziale dedicata al ricovero e alla degenza dei malati affetti da patologie cronicocomplesse che necessitano di cure palliative.**

### **Le collaborazioni internazionali**

I rapporti di scambio e collaborazione con altri ospedali e centri di ricerca nazionali e stranieri sono da sempre stati patrimonio di clinici e ricercatori delle diverse unità operative del Gaslini per gli ambiti di specifico interesse professionale. Nell'ultimo quinquennio, ad integrazione e supporto di questo sistema di relazioni, sono stati formalizzati e resi operativi accordi quadro con alcuni dei più prestigiosi ospedali pediatrici europei e nord americani su aree tematiche di interesse generale nei campi di assistenza, ricerca e formazione.

Gli accordi hanno previsto la realizzazione di percorsi formativi per il personale, lo svolgimento di stage e scambi, la discussione a distanza di casi clinici di particolare interesse tramite telemedicina.

Sono stati sottoscritti protocolli di intesa con Boston Children's Hospital, Cincinnati Children's Hospital Medical Center, Sickkids Children's Hospital di Toronto, Hopital Necker – Enfants Malades di Parigi.

La ricaduta è stata positiva: ha contribuito al confronto con istituzioni di eccellenza, favorendo la crescita professionale reciproca e lo scambio di "best practices".

Il Piano strategico si propone di rafforzare questo sistema di relazioni aggiornando le progettualità e avviando nuove collaborazioni che prevedano il coinvolgimento di tutte le figure professionali.

L'Istituto si impegna a proseguire i progetti di cooperazione con strutture sanitarie dei paesi in via di sviluppo o in aree post-conflitto offrendo prestazioni specialistiche in loco, ricoverando pazienti al Gaslini o ospitando operatori sanitari di quei paesi cui dedicare percorsi formativi su aree tematiche di interesse.

### **Formazione.**

Attraverso il CISEF Centro internazionale Studi e Formazione, l'Istituto Gaslini conferma **il ruolo centrale e strategico della formazione del proprio personale interno**, così come quello delle attività formative rivolte a soggetti esterni, sia in area medico-scientifica che per quanto riguarda la formazione continua dell'assistenza.

Il CISEF, come Centro di riferimento regionale per l'alta formazione medico-sanitaria, sta finalizzando accordi di partenariato strategico con Eupolis, Istituto superiore per la ricerca e la formazione della Regione Lombardia.

#### **Comunicazione e fundraising.**

Il mercato del fundraising in Italia è ancora poco strutturato ed organizzato, il sistema Gaslini (Istituto Gaslini, Gaslini Onlus e Cisef Gaslini) intende avviare una politica fortemente innovativa rispetto al passato.

**“Dalla donazione ricevuta, alla donazione organizzata”** è la sintesi della nuova missione che il Gaslini si è assegnata su questo fronte. Dal punto di vista operativo si procederà a selezionare e promuovere un ristretto numero di progetti – ben identificati, comprensibili, proponibili ai non addetti ai lavori – su cui convogliare le risorse prodotte; così come **si concederà l'utilizzo del marchio Gaslini per le attività di ricerca fondi organizzate da terzi con un severo e professionale sistema di controllo.**

Eventi speciali, politiche di membership, web fundraising, merchandising (punti vendita fisici e virtuali) sono alcuni dei campi operativi su cui si sta già lavorando nell'impostazione del nuovo corso strategico e gestionale. Con la convinzione che il fundraising sia anche la forma di comunicazione più misurabile (il risultato è quanto si incassa) si ritiene che tutta la comunicazione dell'Istituto, a regime, dovrà essere in qualche modo “fundraising oriented”.

L'Associazione Gaslini Onlus, identità operativa destinata a svolgere gran parte del lavoro di ricerca e organizzazione delle risorse pro Istituto, verrà riorganizzata e potenziata. Redigerà un bilancio sociale annuale che, oltre a rendicontare con trasparenza i fondi incassati ed il loro utilizzo, valorizzerà secondo parametri qualitativi la ricaduta sociale delle iniziative, oltre a quella scientifica e medico-sanitaria.

Genova, 12 luglio 2016

**CISEF Gaslini**

Dott.ssa Maura Macciò

Responsabile Ufficio Stampa e social media

Tel: 01056362820 Cell: 3357411393

Email: [stampa@gaslini.org](mailto:stampa@gaslini.org)