

IEO  
Istituto Europeo  
di Oncologia



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2021



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2021  
[WWW.IEO.IT](http://WWW.IEO.IT)

## SOMMARIO

Lettera agli stakeholder	4		
Nota metodologica	6		
<b>L'Istituto Europeo di Oncologia: identità e profilo</b>	<b>12</b>		
1.1 L'Istituto Europeo di Oncologia	15		
1.2 Un assetto solido	18		
1.2.1 L'assetto societario	18		
1.2.2 Il modello di corporate governance	20		
1.2.3 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo	21		
1.2.4 La struttura organizzativa	22		
1.3 L'ecosistema di riferimento	23		
1.3.1 L'identificazione degli stakeholder	23		
1.3.2 Il coinvolgimento degli stakeholder	25		
1.4 L'approccio strategico alla sostenibilità	28		
1.4.1 Il contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	28		
<b>L'eccellenza clinica: garantire un accesso equo e sostenibile a cure di qualità</b>	<b>29</b>		
2.1 L'attività clinica dello IEO	31		
2.1.1 Prevenzione e diagnosi avanzata: alleati nella lotta contro i tumori	32		
2.1.2 Le attività di cura	34		
2.1.3 L'attività clinica in numeri	36		
2.2 Garantire la migliore qualità delle cure	38		
2.2.1 Una "organizzazione" orientata a garantire la migliore qualità delle cure	39		
2.2.2 Un forte orientamento al miglioramento continuo	41		
2.3 Garantire un accesso equo e sostenibile alle cure	43		
2.3.1 Efficienza e accessibilità delle cure	46		
2.3.2 Prossimità delle cure	50		
2.4 Gli impatti di una attività clinica efficiente ed inclusiva	52		
<b>La ricerca scientifica: vicina alla clinica e alle esigenze dei pazienti</b>	<b>53</b>		
3.1 Le linee di ricerca di IEO	55		
3.2 Le tipologie di ricerca in IEO	59		
3.2.1 La ricerca di base e traslazionale	60		
3.2.2 La ricerca clinica	62		
3.2.3 Ricerca Epidemiologica e Biostatistica	67		
3.3 Gli impatti dell'attività di ricerca	69		
3.3.1 La diffusione della conoscenza	70		
3.3.2 L'avanzamento di prevenzione, diagnosi e cura dei pazienti	72		
3.3.3 Sostenibilità dell'attività di cura	74		
<b>La centralità della persona: la cura del benessere di pazienti e dipendenti</b>	<b>75</b>		
4.1 La medicina per il paziente: tra efficienza e qualità della vita	77		
4.1.1 Riconoscere il valore delle relazioni	78		
4.1.2 Garantire il rispetto dei valori, delle preferenze e dei bisogni dei pazienti	80		
4.1.3 Incoraggiare trasparenza ed eticità nella comunicazione con pazienti e caregiver	82		
4.1.4 Promuovere il benessere emotivo dei pazienti	83		
4.1.5 Sostenere una migliore qualità della vita nel tempo	85		
4.2 Il benessere dei lavoratori	86		
4.2.1 La tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro	88		
4.2.2 La creazione di un ambiente di lavoro "agile" e inclusivo	92		
4.2.3 Lo sviluppo e la valorizzazione delle persone	95		
4.2.4 La promozione della qualità della vita	98		
4.3 Gli impatti di una gestione centrata sulla persona	100		
<b>La creazione di valore condiviso</b>			<b>101</b>
5.1 Il valore generato			103
5.2 Il valore economico generato e distribuito			104
5.3 Il valore dell'indotto			109
5.4 Il valore della ricerca			112
<b>L'impronta ecologica</b>			<b>115</b>
6.1 L'impegno di IEO per l'ambiente			116
6.2 Contrastare il cambiamento climatico			116
6.2.1 I consumi energetici e le emissioni in IEO			116
6.2.2 L'autoproduzione energetica per abbattere le emissioni			117
6.2.3 Le emissioni degli edifici			117
6.2.4 La compensazione degli impatti			118
6.3 Gli impatti indiretti			119
6.3.1 Gli spostamenti casa - lavoro dei dipendenti			119
6.3.2 Gli spostamenti dell'utenza			120
6.3.3 La supply chain dei beni sanitari			120
6.4 La gestione sostenibile dei rifiuti			122
<b>Gli impatti che generiamo</b>			<b>125</b>
<b>Annex 1 Le nostre performance in numeri</b>			<b>136</b>
<b>Annex 2 Il GRI Content Index</b>			<b>153</b>
<b>Annex 3 Relazione della società di revisione indipendente sul Bilancio di Sostenibilità</b>			<b>157</b>

# LETTERA AGLI STAKEHOLDER



## Presidente

Quando, nel 2019, abbiamo deciso di redigere il nostro primo Bilancio Sociale, lo abbiamo fatto perché sentivamo l'esigenza di raccontare lo IEO con un respiro più corale, allontanandoci dai freddi numeri, cercando piuttosto di evidenziarne la missione, il peculiare approccio alla persona, l'unicità di essere un soggetto privato ma senza finalità di lucro e che investe tutti i propri profitti in Ricerca o supporto alle cure dei soggetti meno abbienti.

Oggi sono lieto di presentare l'evoluzione di questa esigenza, poiché il bilancio 2021, da "sociale" diventa "di sostenibilità".

Non si tratta di una sfumatura lessicale, ma di un cambiamento di rotta. Con il Bilancio Sociale 2019 e 2020, IEO ha misurato la sua capacità di mantenere il più alto standard di cura, tenendo conto dell'impatto sociale ed ambientale sulla comunità contemporanea. Quest'anno il nostro sguardo va oltre la rendicontazione e dal passato si volge anche al futuro, per porsi degli

obiettivi e individuare percorsi per ottenerli.

Abbiamo capito che possiamo essere non solo un ospedale presente e integrato nel proprio ambiente, ma anche un ospedale che si rinnova per seguire le traiettorie del mondo, che puntano tutte alla sostenibilità.

Del resto l'innovazione è nel nostro DNA: non soltanto nella scienza e nella clinica, ma anche nella gestione e nei valori. Già vent'anni fa, anticipando i tempi, abbiamo lanciato l'idea e il modello dell'ospedale prima di tutto "umano"; oggi il nostro modello di ospedale è anche "green" e la sfida è ancora più difficile.

Costruire e applicare delle strategie operative che ottengano obiettivi di sostenibilità, è un tema inedito nel settore della sanità. Con il nostro bilancio vogliamo contribuire al dibattito su come i servizi sanitari, a cominciare dagli ospedali, possano migliorare in maniera significativa la transizione ecologica, aiutando a far fronte alle sfide ambientali poste a livello italiano ed europeo, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La sostenibilità richiede uno sforzo individuale per un cambiamento profondo di visione e di operatività, per questo voglio ringraziare tutte le nostre persone per averci creduto e aver fatto proprio questo obiettivo. Il processo verso il "pensare e agire sostenibile" è solo all'inizio e richiederà ancora molto impegno. Tuttavia il mio auspicio è che, anche attraverso queste pagine, si riesca a trasmettere l'entusiasmo generato dalla nuova sfida che abbiamo deciso di cogliere.

Vi auguro buona lettura

Carlo Cimbrì



## Amministratore Delegato

Questo bilancio, che per la prima volta abbiamo voluto chiamare "di sostenibilità", dimostra che, con la stessa flessibilità e rapidità con cui IEO e Monzino si sono organizzati per far fronte alla pandemia COVID-19 nel 2020, i due ospedali hanno saputo riorientarsi per garantire riposte concrete alle sfide ambientali che rappresentano la nuova emergenza.

La sostenibilità è senza dubbio un valore da condividere allo scopo di creare una nuova cultura istituzionale; ma il progetto culturale è destinato a fallire se non è accompagnato da scelte gestionali e organizzative mirate. Per questo con i medici, i ricercatori e il personale amministrativo abbiamo iniziato a riesaminare tutti i nostri processi per intervenire, ove possibile, con soluzioni che migliorino la nostra impronta ambientale. I primi esempi tangibili del nostro impegno si trovano già descritti in queste pagine. Tuttavia è soprattutto nei nuovi progetti, molto innovativi ma a potenziale impatto ambientale, come

lo IEO Proton Center o il Monzino 3, che è riconoscibile una svolta culturale, perché tutte le scelte sono state orientate, oltre che all'efficienza, alla sostenibilità presente e futura.

Siamo fieri di essere riusciti, in questa evoluzione epocale, a non perdere mai di vista il nostro obiettivo principale: puntare sempre all'eccellenza delle cure garantendo la miglior qualità di vita ai nostri pazienti.

Per il terzo anno consecutivo IEO e Monzino si sono confermati come i primi centri specialistici in Italia nelle rispettive aree di intervento, in base alla classifica del magazine statunitense Newsweek, che stabilisce le graduatorie in base ad indicatori, obiettivi di performance ospedaliera, giudizi di un panel scientifico, ma anche alle opinioni di gruppi di pazienti.

Un grazie sincero a tutto il personale dei due istituti che ha reso possibile questo risultato e un grazie ai nostri pazienti che con la loro fiducia nel nostro lavoro quotidiano, rafforzano il nostro impegno a fare ogni anno ancora meglio e ancora di più.

Mauro Melis



NOTA

---

METODOLOGICA

## NOTA METODOLOGICA

### PREMESSA METODOLOGICA

A titolo volontario, l'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. (di seguito anche "IEO" o "Istituto") pubblica il suo terzo Bilancio di Sostenibilità con l'obiettivo di rafforzare il proprio approccio di apertura e trasparenza nei confronti di tutti i propri stakeholder.

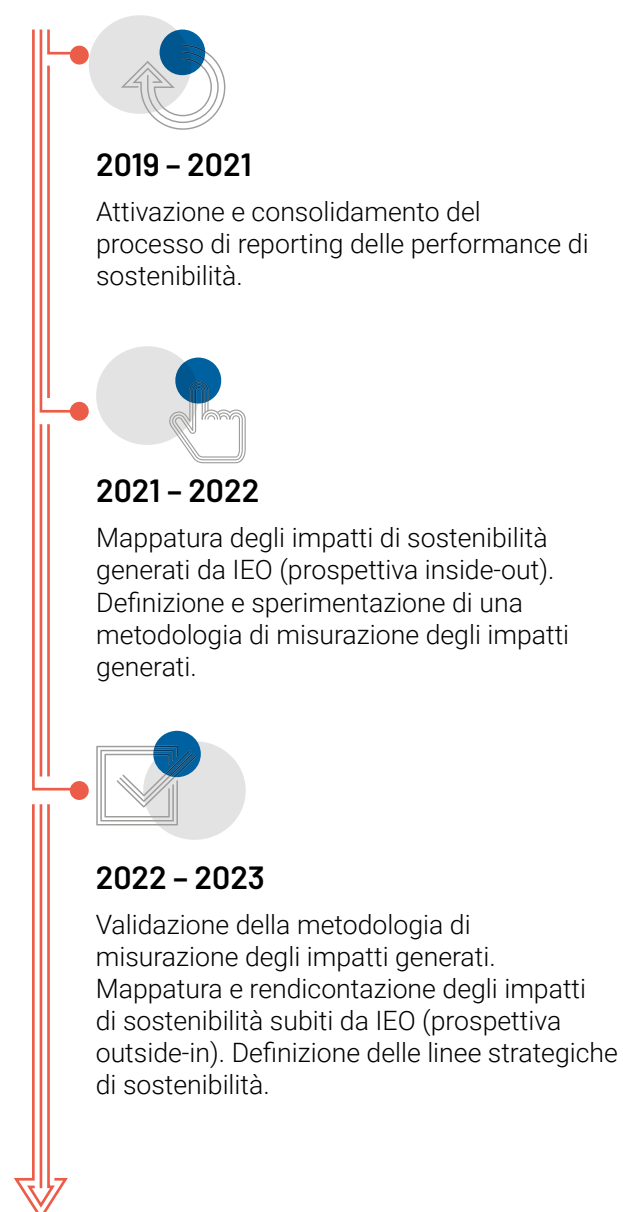
Seppure in continuità con il percorso intrapreso, l'Istituto si pone, quest'anno, di fronte alla sfida di focalizzare la propria rendicontazione sugli impatti generati attraverso una gestione efficace ed efficiente delle proprie attività. Nel corso del 2021 è emersa, infatti, la volontà dei vertici aziendali di andare oltre la già consolidata tradizione di misurazione delle performance di sostenibilità, ponendo come obiettivo la sperimentazione di metodologie e strumenti in grado di rappresentare e valorizzare gli impatti dell'Istituto sui propri stakeholder più rilevanti, sul Sistema Sanitario Nazionale di cui è parte e, più in generale, nel contesto nel quale opera.

Per questa ragione, nel documento, alla narrazione delle attività e alla rendicontazione delle performance ottenute dall'Istituto nel corso dell'anno, sono affiancate, quando possibile, informazioni e dati di "outcome", così da rappresentare e valorizzare, seppure in alcuni casi in modo ancora solo qualitativo, gli impatti materiali ed immateriali generati da IEO sul contesto in cui opera, con riferimento alle dimensioni ambientale, socio-culturale ed economica e in termini di benessere e sostenibilità ("impatti generati").

In linea con quanto previsto dalle recenti evoluzioni in ambito di rendicontazione di sostenibilità, a partire dal Bilancio di Sostenibilità 2022, IEO, oltre a rafforzare e validare la metodologia di rendicontazione degli impatti generati dall'Istituto, concentrerà la sua attenzione nella identificazione e misurazione degli impatti che, gli aspetti connessi alla sostenibilità, possono avere sulle performance operative, economiche e finanziarie dell'Istituto, ovvero degli "impatti subiti".

Identificare e valorizzare gli impatti di sostenibilità generati e subiti consentirà allo IEO di orientarsi con maggiore consapevolezza nella definizione delle proprie priorità strategiche che, una volta tradotte in obiettivi e target di sostenibilità, guideranno l'attività dell'Istituto in questo ambito.

### L'evoluzione del percorso di rendicontazione di sostenibilità di IEO – Istituto Europeo di Oncologia



### STANDARD E FRAMEWORK DI RENDICONTAZIONE

L'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. ha riportato le informazioni menzionate nell'Indice dei contenuti GRI per il periodo 01.01.2021 – 31.12.2021 con riferimento ("with reference") ai Sustainability Reporting Standards della Global Reporting Initiative 2021. Il documento è stato redatto secondo i principi proposti nello Standard di Rendicontazione GRI 1: Foundation 2021 vale a dire: accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività, verificabilità.

Per l'identificazione degli impatti generati sono stati invece utilizzati come framework di riferimento principale gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals – SDGs nell'acronimo inglese) e i 169 target ad essi connessi.

Al fine di avere un quadro di riferimento quanto più completo possibile nell'identificazione degli impatti del valore sostenibile generato da IEO, sono stati presi in considerazione anche:

- le 12 dimensioni del benessere prese in considerazione dagli indicatori BES-Istat;
- gli 11 temi presi in considerazione dal Better Life Index del OCSE.

Questo con l'obiettivo, da un lato, di rafforzare la dimensione del benessere inteso con riferimento sia alle condizioni di vita materiale che alla qualità della vita che, seppur presente negli SDGs, è maggiormente rappresentata nei due framework sopra citati; dall'altro, di prendere in considerazione dei framework pensati per essere utilizzati nel contesto nazionale o comunque in sistemi economico-sociali più simili a quello italiano, cogliendone le eventuali peculiarità.

Al fine di avviare un percorso orientato alla misurazione degli impatti generati dalle politiche e dalla gestione operativa delle attività di IEO, è stato necessario lavorare alla costruzione di un set di indicatori ad hoc che sarà ulteriormente sviluppato nel corso del prossimo ciclo di rendicontazione.

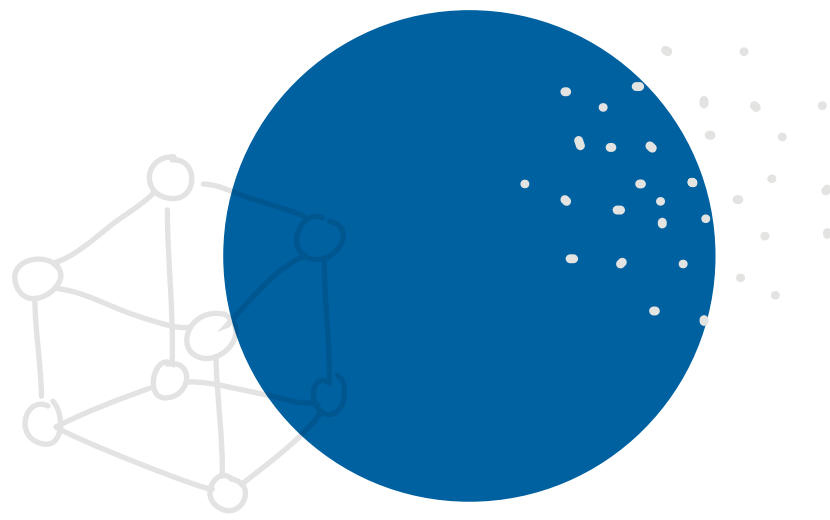
La costruzione di indicatori di misurazione degli impatti è stata fatta tenendo in considerazione i feedback ricevuti dai manager coinvolti nel processo di rendicontazione che, sulla base della conoscenza delle attività dell'Istituto, hanno fornito indicazioni in merito agli ambiti su cui focalizzare la propria attenzione e su possibili indicatori di misurazione da utilizzare.

Data la natura sperimentale di questo passo in avanti del progetto, l'approccio utilizzato è stato di costruire un cruscotto di indicatori immediatamente utilizzabile dall'azienda per misurare gli impatti da essa generati. Per questa ragione, nella costruzione degli indicatori si è tenuto conto dei dati disponibili, lasciando aperta la possibilità di costruire un cruscotto più strutturato e completo sulla base dei risultati di questa prima sperimentazione.

In sintesi, i criteri utilizzati per la definizione del sistema di indicatori sono i seguenti:

- **RILEVANZA**: indicatori rilevanti rispetto agli impatti generati identificati e le caratteristiche delle attività dello IEO ad essi associate;
- **ROBUSTEZZA**: indicatori scientificamente e metodologicamente affidabili;
- **DISPONIBILITÀ**: indicatori che richiedono la disponibilità di dati reperibili all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione con un livello di aggiornamento appropriato.





## PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Il perimetro di rendicontazione è rappresentato dalla società Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. con sede operativa in via Ripamonti, 435 a Milano. Non sono incluse in questo documento le informazioni e i dati relativi alla società Centro Cardiologico Monzino S.p.A. (CCM), che fa parte del Gruppo IEO, che ha un suo specifico Bilancio di Sostenibilità.

Con riferimento alla selezione delle tematiche oggetto

di rendicontazione, in linea con l'indirizzo proposto dai vertici aziendali e con quanto previsto dai nuovi Standard di Rendicontazione GRI 3: Material Topics 2021, è stata condotta un'analisi orientata alla identificazione delle tematiche connesse agli impatti generati dall'Istituto., così come approfondito nel capitolo 7 del presente documento.

### Il processo di analisi di materialità



#### ANALISI DI CONTESTO

analisi di documenti di scenario rilevanti per il settore; identificazione e analisi dei framework di riferimento principali da utilizzare per individuare le dimensioni e gli ambiti con riferimento ai quali andare a mappare gli impatti generati da IEO; analisi dei documenti di rendicontazione di peer e competitor al livello nazionale ed internazionale.



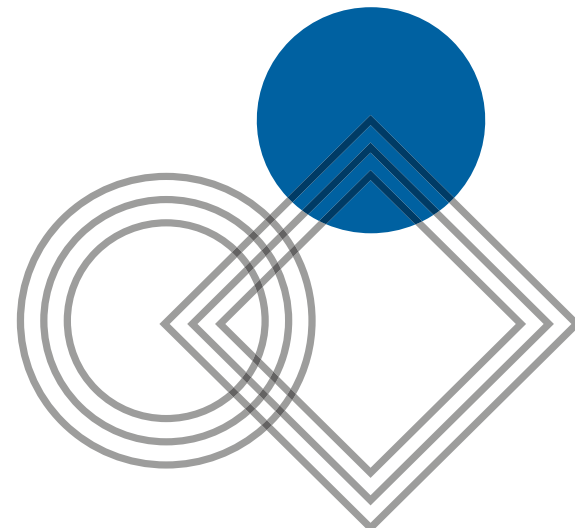
#### IDENTIFICAZIONE DEGLI IMPATTI

identificazione e analisi di tutte le attività svolte da IEO, con l'obiettivo di comprendere a pieno gli ambiti in relazione ai quali l'Istituto produce un impatto (attuale/potenziale, positivo/negativo) con riferimenti alle dimensioni ambientale, sociale-culturale (inclusi i diritti umani) ed economica e in termini di benessere e sostenibilità.



#### VALIDAZIONE DEGLI IMPATTI IDENTIFICATI

qualificazione degli ambiti di impatto identificati e loro validazione da parte del management di IEO. Sistematizzazione dei risultati dell'analisi e definizione delle tematiche di sostenibilità materiali.



In questo primo ciclo del "nuovo" processo di analisi di materialità, in considerazione della necessità di affinare il processo stesso, è stato deciso di ampliare il perimetro di rendicontazione, andando ad includere tutte le tematiche identificate, con margini di ulteriori miglioramenti.

Le informazioni e i dati riportati nel Bilancio di Sostenibilità si riferiscono all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021. A livello descrittivo sono state inoltre indicate le novità di rilievo intervenute successivamente.

Il documento, prodotto con cadenza annuale, quando possibile, presenta i dati in serie storica con riferimento agli anni 2019 e 2020, così da garantire la comparabilità delle performance dell'anno 2021 con quelle degli anni precedenti. I dati, presenti nel testo del documento in forma più discorsiva, sono stati riportati in modo analitico nell' ANNEX 1| Le nostre performance in numeri.

Gli indicatori quantitativi sono stati rilevati attraverso una attività di raccolta dati che ha coinvolto trasversalmente le principali direzioni dell'Istituto con l'obiettivo di fornire una rappresentazione d'insieme delle performance e degli impatti economici, sociali, ambientali e di governance.

### Le tematiche materiali



Generazione di valore condiviso e sviluppo del territorio



Integrità, trasparenza ed eticità dell'ecosistema di riferimento



Salute e benessere dei lavoratori



Qualità della struttura ospedaliera ed appropriatezza del servizio ospedaliero



Accessibilità e qualità delle cure



Riduzione del rischio di malattia e promozione della salute



Diffusione, applicabilità, trasparenza ed integrità nella conduzione delle attività di ricerca



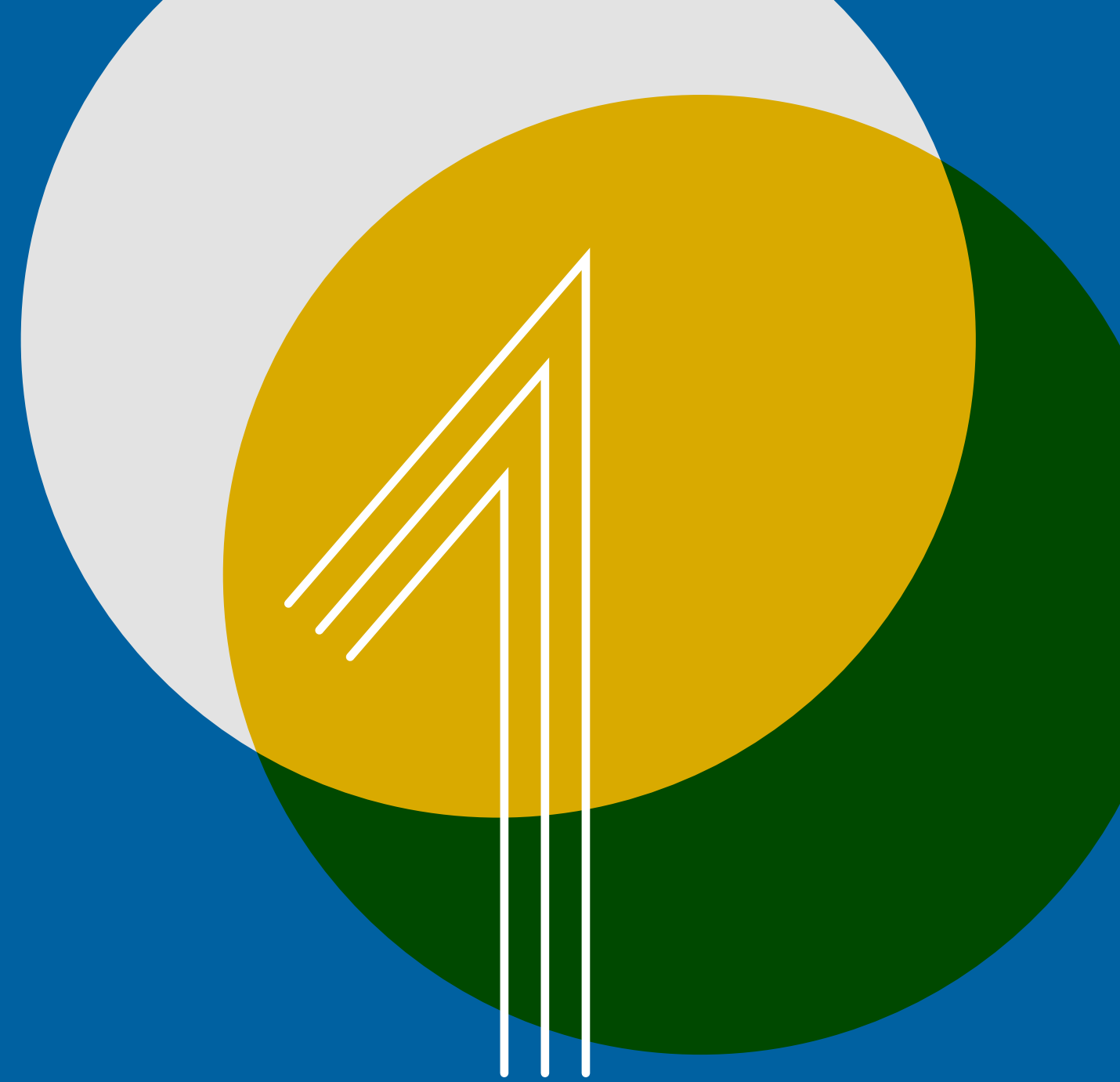
Impronta ecologica

## REDAZIONE, APPROVAZIONE E REVISIONE DEL DOCUMENTO

Il documento, predisposto sotto il coordinamento della Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologia, con il coinvolgimento trasversale di tutte le Direzioni dell'Istituto, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di IEO in data 29 novembre 2022.

Il Report è stato sottoposto a revisione limitata da parte della società indipendente EY S.p.A. I risultati delle verifiche svolte sono contenuti nella relazione riportata alla fine del presente documento.

Il riferimento per informazioni sul presente documento è: [ieosostenibile@ieo.it](mailto:ieosostenibile@ieo.it)



---

L'Istituto Europeo  
di Oncologia:  
identità e profilo



# IEO ATTRAVERSO I NUMERI

**100%**

dei risultati della gestione re-investiti in sviluppi clinici e di ricerca

**79%**

del totale dei **pazienti in convenzione con il SSN**

**3** aree di attività: **Clinica, Ricerca e Formazione**

**1°**

in Italia per **l'oncologia** e al **12° a livello mondiale** nella classifica **"World's Best Specialized Hospitals"**



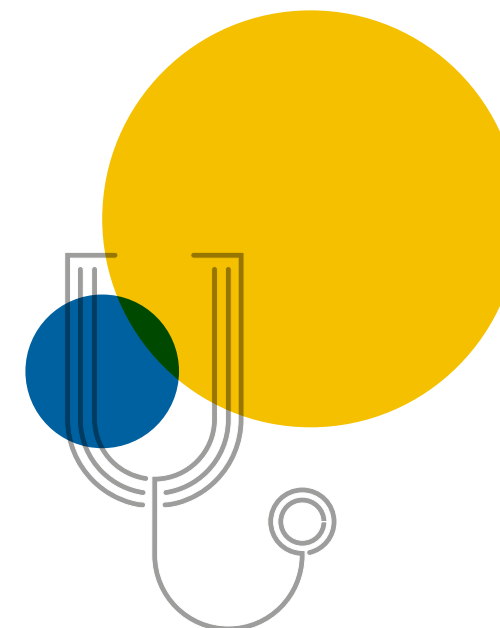
## 1.1 L'ISTITUTO EUROPEO DI ONCOLOGIA

Nato da un'idea del Professor Umberto Veronesi e del Dottor Enrico Cuccia ed inaugurato nel maggio 1994, l'Istituto Europeo di Oncologia (di seguito anche "IEO" o "Istituto") è, dal gennaio 1996, un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che opera esclusivamente in campo oncologico.

Creato per realizzare un modello innovativo di sanità e di ricerca avanzata nel campo dell'oncologia internazionale, lo IEO è un ente di diritto privato accreditato dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN). L'Istituto è, pertanto, riconosciuto come "soggetto idoneo ad erogare prestazioni per conto del Servizio Sanitario Nazionale", a cui i pazienti possono accedere pagando, in assenza di esenzione, esclusivamente il costo del ticket, come in qualsiasi ospedale pubblico.

L'Istituto svolge, inoltre, attività di diagnosi e cura in regime di solvenza. In questo caso il paziente sostiene privatamente, o per mezzo di una assicurazione medica, i costi delle prestazioni.

Lo IEO è stato sin dalle origini inteso dai Soci come un intervento sociale, a favore della comunità, in un'area delicata come la Sanità. Pertanto, l'Istituto non ha mai erogato dividendi, vincolando già nel suo Statuto almeno l'80% degli utili ad un Fondo Ricerca e Sviluppo e reinvestendo tutti i risultati della gestione in sviluppi clinici e di ricerca.



## Attività e valori

### Cosa facciamo – le nostre attività

**ATTIVITÀ CLINICA** costruire e rendere disponibili a tutti i suoi pazienti percorsi assistenziali di prevenzione, diagnosi, cura e follow-up garantendo le migliori pratiche di diagnosi e trattamento disponibili e fornendo ad ogni paziente la possibilità di accedere alle cure sperimentali più avanzate

**RICERCA** sostenere e condurre un articolato programma di ricerca oncologica sperimentale pienamente integrato con l'attività clinica, al fine di garantire, attraverso allo sviluppo di nuovi strumenti diagnostici e terapeutici, un quanto più rapido trasferimento dei risultati della ricerca al paziente

**FORMAZIONE** promuovere la crescita continua degli operatori del settore sanitario attraverso la diffusione e la condivisione dei risultati della ricerca e delle conoscenze e competenze sviluppate in ambito clinico

### Come lo facciamo – i nostri valori

Centralità della persona assistita

Miglioramento continuo della qualità assistenziale

Eccellenza del servizio

Approccio multidisciplinare agli aspetti clinici

Sviluppo della ricerca sperimentale con rapido trasferimento ai pazienti

Valorizzazione delle risorse umane

Spirito europeo e apertura a collaborazioni internazionali

## Le tappe più significative della nostra storia

**1994**

Lo IEO nasce da un'idea di Umberto Veronesi e del Dottor Enrico Cuccia per creare un modello innovativo di ospedale, che applicasse i principi della gestione privata alla sanità pubblica.

**1996**

L'Istituto viene riconosciuto dal Ministero della Sanità come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS).  
È l'anno dell'accreditamento con il Servizio Sanitario Nazionale: lo IEO inizia ad erogare le sue prestazioni anche in convenzione con il SSN. Viene stipulata la convenzione con l'Università degli Studi di Milano grazie alla quale l'Istituto diviene sede di corsi di specializzazione universitari.

**2000**

Viene acquisito il Centro Cardiologico Fondazione Monzino di Milano, l'unico IRCCS cardiologico in Italia e sede universitaria. Si apre un periodo di collaborazione tra le rispettive aree di ricerca dei due Istituti, che insieme affrontano le maggiori cause di mortalità nell'uomo.

**2001**

Lo IEO inaugura, il primo Centro di diagnostica oncologica integrata per la donna. Un modello organizzativo unico in Italia: all'interno di un'unica struttura la donna può effettuare tutti i test più avanzati che la scienza e la tecnologia a disposizione per la prevenzione e la diagnosi precoce dei tumori femminili.

**2002**

Lo IEO riceve il primo accreditamento Joint Commission International (JCI) la prestigiosa agenzia americana che dal 1953 accredita gli ospedali nordamericani in base ai più elevati standard di qualità esistenti in sanità. IEO è il primo centro oncologico non statunitense ad ottenere il prestigioso accreditamento.

**2003**

IEO ottiene la certificazione ISO 45001:2018 per la sicurezza e la salute sul lavoro con riferimento ai principali processi strategici.

**2004**

L'Istituto promuove, in occasione dei suoi primi dieci anni di attività, l'iniziativa Crocevia della lotta al cancro: 40 incontri internazionali di natura diversa per creare un punto di incontro fra ricerca, cura, prevenzione, informazione, educazione alla salute, formazione del personale medico, organizzazione dell'assistenza.

**2007**

Inizia l'attività di chirurgia robotica in urologia con il sistema Da Vinci. La prima applicazione è sul tumore iniziale della prostata. L'uso del robot viene esteso da subito al trattamento chirurgico di alcuni tumori ginecologici, gastrointestinali e polmonari. Nasce il Campus IFOM-IEO. Con l'inaugurazione dei nuovi laboratori di ricerca dell'Istituto in adiacenza a quelli IFOM, Istituto FIRC di Oncologia Molecolare, si inaugura il più grande polo di ricerca oncologica d'Europa.

**2010**

Viene inaugurato lo IEO 2 Day Center che realizza l'idea moderna di ospedale in cui l'attività diagnostica è separata da quella terapeutica per una maggiore efficienza di entrambe e a vantaggio della qualità di vita del paziente.

**2011**

Lo IEO inaugura il primo Day Surgery Senologico in Europa: in sole 12 ore la donna può ricevere per il tumore del seno gli stessi trattamenti avanzati e accurati che si effettuano con uno o due giorni di ricovero in ospedale.

**2012**

Viene inaugurato il nuovo Centro di Radioterapia Avanzata (ARC) dell'Istituto Europeo di Oncologia che si posiziona all'avanguardia in Italia e tra i primi 5 nel mondo.

**2015**

Lo IEO è full member dell'Organisation of European Cancer Institutes (OECI) che raggruppa i più prestigiosi centri oncologici europei.

**2016**

Viene inaugurato il Women's Cancer Center, primo modello italiano di struttura dedicata alla donna prima, durante e dopo la cura oncologica per permettere il ritorno a una qualità di vita piena e soddisfacente.

**2019**

Lo IEO avvia il percorso di rendicontazione di sostenibilità producendo il suo primo Bilancio Sociale con riferimento all'anno 2019.

**2020**

Lo IEO opera come Hub Oncologico per la Regione Lombardia svolgendo un ruolo cruciale nel rendere possibile il mantenimento delle cure ai pazienti oncologici durante il periodo di emergenza sanitaria Covid-19.

**2021**

Lo IEO vede confermato per la settima volta accreditamento Joint Commission International.



## 1.2 UN ASSETTO SOLIDO

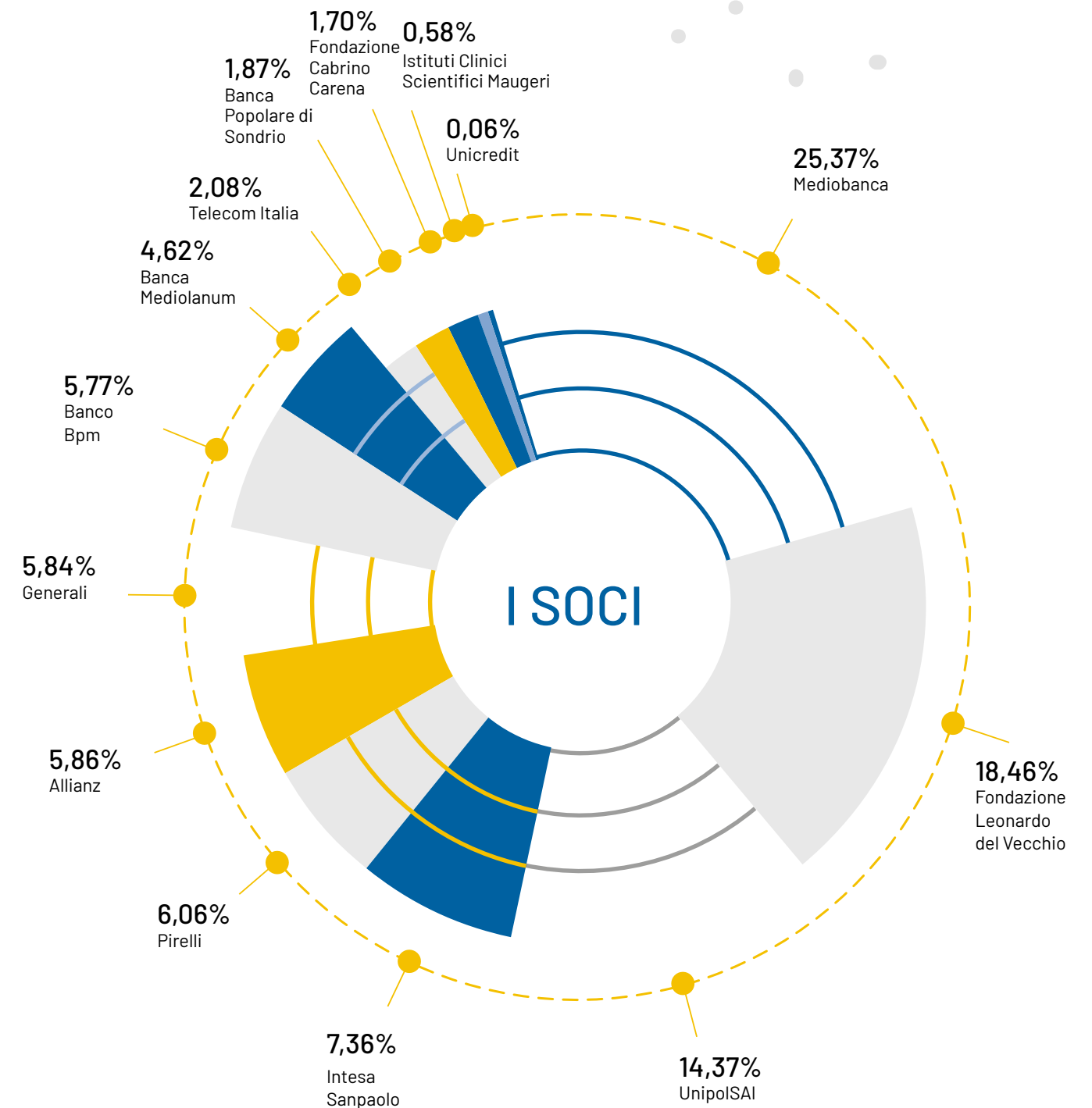
Oggi lo IEO è una realtà modello nella sanità internazionale. All'Istituto si affianca il Centro Cardiologico Monzino (di seguito anche "Centro" o "Monzino"), primo istituto monotematico di ricerca e cura in questo settore in Europa. L'Istituto Europeo di Oncologia è socio unico del Centro e i due Istituti utilizzano in modo autonomo, ma mettendo a fattor comune, le risorse al servizio della ricerca e della cura nei rispettivi settori di attività. Completa l'organizzazione la Fondazione IEO-Monzino, l'ente senza scopo di lucro che opera dal 1994 nella raccolta di fondi per sostenere la ricerca, la formazione e l'assistenza ai pazienti dei due Istituti.

### 1.2.1 L'ASSETTO SOCIETARIO

Fin dalla fondazione, l'Istituto Europeo di Oncologia ha potuto contare su solide basi finanziarie grazie al sostegno di alcuni tra i maggiori protagonisti dello scenario socioeconomico italiano. La sua compagine societaria al 31.12.2021 è così composta:



### La compagine societaria





## 1.2.2 IL MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE

L'Istituto Europeo di Oncologia è una Società a responsabilità limitata (S.r.l.) con separazione tra l'organo di gestione, il Consiglio di Amministrazione, e quello di controllo, il Collegio Sindacale. Con l'obiettivo di garantire la massima trasparenza, le attività di revisione dei conti sono affidate volontariamente a una società esterna e indipendente.

I membri del Consiglio di Amministrazione sono nominati dall'Assemblea degli Azionisti e dei Soci. Nello specifico, ciascun socio esprime un Consigliere, scegliendolo sulla base di criteri di onorabilità e professionalità, così come definiti nello Statuto. Qualora per dimissioni, o per altra causa, un amministratore venisse a mancare prima della scadenza del mandato, il socio che lo aveva espresso ha la possibilità di proporre una sostituzione. Il Consiglio di Amministrazione valuta il candidato, il suo curriculum vitae e le competenze che esso può apportare ai lavori del Consiglio e, in caso positivo, lo coopta prevedendo che, nel corso dell'Assemblea successiva, ne venga ratificata la nomina.

I Consiglieri sono solitamente membri che ricoprono posizioni apicali nelle Società e/o Fondazioni socie dell'Istituto, potendo in tal modo apportare un inestimabile valore aggiunto in termini di esperienza e visione ai lavori del Consiglio e conseguentemente dell'Istituto.

I Consiglieri restano in carica per un periodo di tre esercizi, comunque sino all'Assemblea che approva il bilancio relativo all'ultimo esercizio del loro mandato, e sono rieleggibili. Ai Consiglieri è affiancato un Segretario del Consiglio.

Ad eccezione dell'Amministratore Delegato, i Consiglieri svolgono il loro incarico a titolo gratuito.

Il Collegio Sindacale è composto da tre Sindaci, mentre partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione con funzioni consultive il Direttore Scientifico e il Direttore Sanitario.

Il 28 aprile 2021, è stato nominato il nuovo Consiglio d'Amministrazione, composto da 17 membri.

Al 31 dicembre 2021 sono presenti il Comitato Esecutivo, il Comitato Tecnico Scientifico e il Comitato Anti Mobbing.

### La governance della sostenibilità

La sostenibilità in IEO è patrimonio della cultura strategica ed organizzativa dell'Istituto, permea tutte le sue attività ed è gestita in modo trasversale e per competenza, da tutte le strutture dell'organizzazione, sotto la guida e l'indirizzo dei vertici, che ne definiscono gli elementi di indirizzo strategico. È attribuita alla Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologia la responsabilità del monitoraggio delle attività, anche ai fini di rendere disponibile una puntuale e periodica rendicontazione sia interna che indirizzata agli stakeholder.

## 1.2.3 IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

Al fine di assicurare il rispetto delle prescrizioni legali applicabili e delle altre norme che regolano l'attività dell'Istituto, lo IEO ha predisposto un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) in adempimento alle prescrizioni previste dal D.lgs 231/2001, così detto Modello 231. In totale trasparenza verso tutti i portatori d'interesse e nel rispetto della missione e dei valori dell'Istituto, il Modello, revisionato in ottica di miglioramento continuo nel marzo 2021, è pubblicato sul sito e accessibile a chiunque ne abbia interesse.

Attraverso il Modello, l'Istituto ha definito una struttura organizzativa chiara, coerente con le attività aziendali e tale da garantire una trasparente rappresentazione del processo di formazione e di attuazione delle decisioni aziendali, attuando inoltre tutti i processi di controllo possibili per impedire comportamenti non corretti. L'Istituto si impegna a definire la distribuzione dei compiti in modo chiaro, stabilendo un sistema di deleghe e rappresentazione predefinito. In area organizzativa, contabile, fiscale e di acquisti viene attuata estensivamente la segregazione dei compiti, in modo che ogni scelta sia condivisa da due o più persone, ove possibili appartenenti a funzioni diverse, minimizzando così i rischi di illeciti comportamenti. Una formazione specifica viene effettuata sul tema a tutti i neoassunti e a tutti i dipendenti.

La corretta applicazione delle procedure e norme contenute nel Modello è attribuita all'Organismo di Vigilanza (OdV), Questo è composto da tre membri esterni, sorveglia l'applicazione e l'aggiornamento continuo del Modello Organizzativo, riferendo annualmente in materia al Consiglio d'Amministrazione. L'Organismo di Vigilanza si riunisce più volte nel corso dell'anno per verificare il rispetto delle norme previste dal D.lgs. 231/2001, la conformità del Modello Organizzativo, verificandone l'adeguamento normativo, e per ricevere aggiornamenti su temi significativi.

Cuore del Modello 231/01 è il Codice Etico, che formalizza i principi etici, i criteri di condotta nei rapporti interni ed esterni e i relativi criteri di gestione

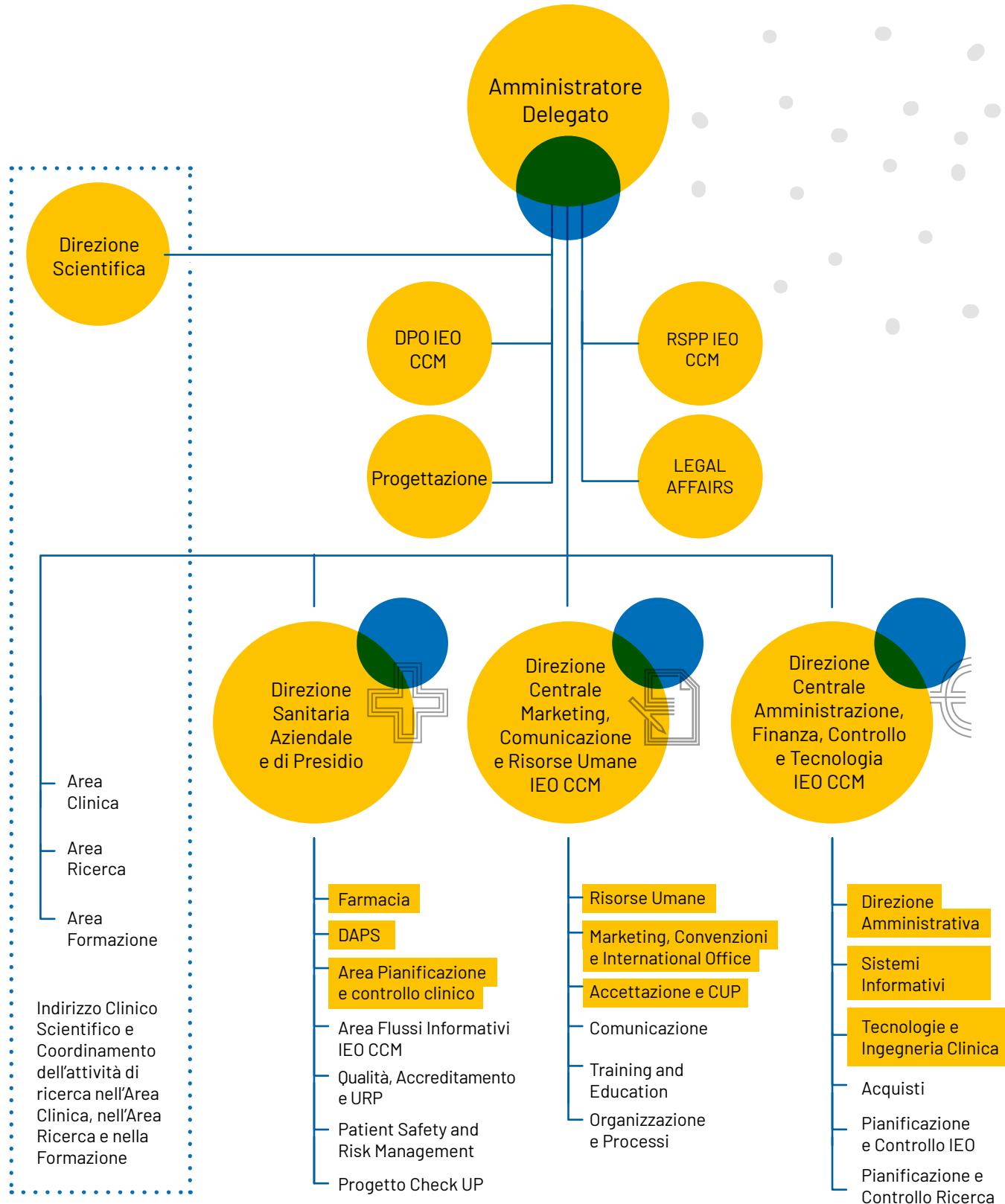


del personale, oltre alle misure di vigilanza applicate per assicurare l'aderenza ai valori. Il Codice prevede strumenti che permettono di vigilare sulla sua osservanza, assicurando al contempo la trasparenza delle azioni correttive.

Il Codice e il Modello pongono un'attenzione particolare alla prevenzione dei conflitti di interessi, determinando delle procedure apposite atte ad evitare ogni possibile episodio di corruzione. A prova dell'importanza dedicata al tema, l'Istituto si è dotato di uno specifico Regolamento in tema di prevenzione dei conflitti di interesse e di diritti di proprietà. Inoltre, sono predisposte delle procedure specifiche tese a garantire l'assenza di ogni discriminazione all'interno dell'Istituto, assicurando pari opportunità professionali e di crescita. Anche nel 2021 non si sono verificati episodi di discriminazione e/o corruzione.

## 1.2.4 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### L'organigramma di IEO al 31.12.2021



## 1.3 L'ECOSISTEMA DI RIFERIMENTO

La battaglia contro il cancro non può essere combattuta da soli. Si tratta, infatti, di una sfida che richiede impegno, risorse, conoscenze e competenze che necessariamente debbono essere messe a sistema e valorizzate al meglio. Consapevole di questo, lo IEO considera l'ascolto, il dialogo e la collaborazione con i propri stakeholder, un elemento fondamentale al fine di raggiungere i propri obiettivi e si impegna a svolgere un ruolo attivo all'interno del proprio network relazionale, promuovendo al suo interno i valori che contraddistinguono il suo operato e lavorando alla costruzione di relazioni solide e durature.

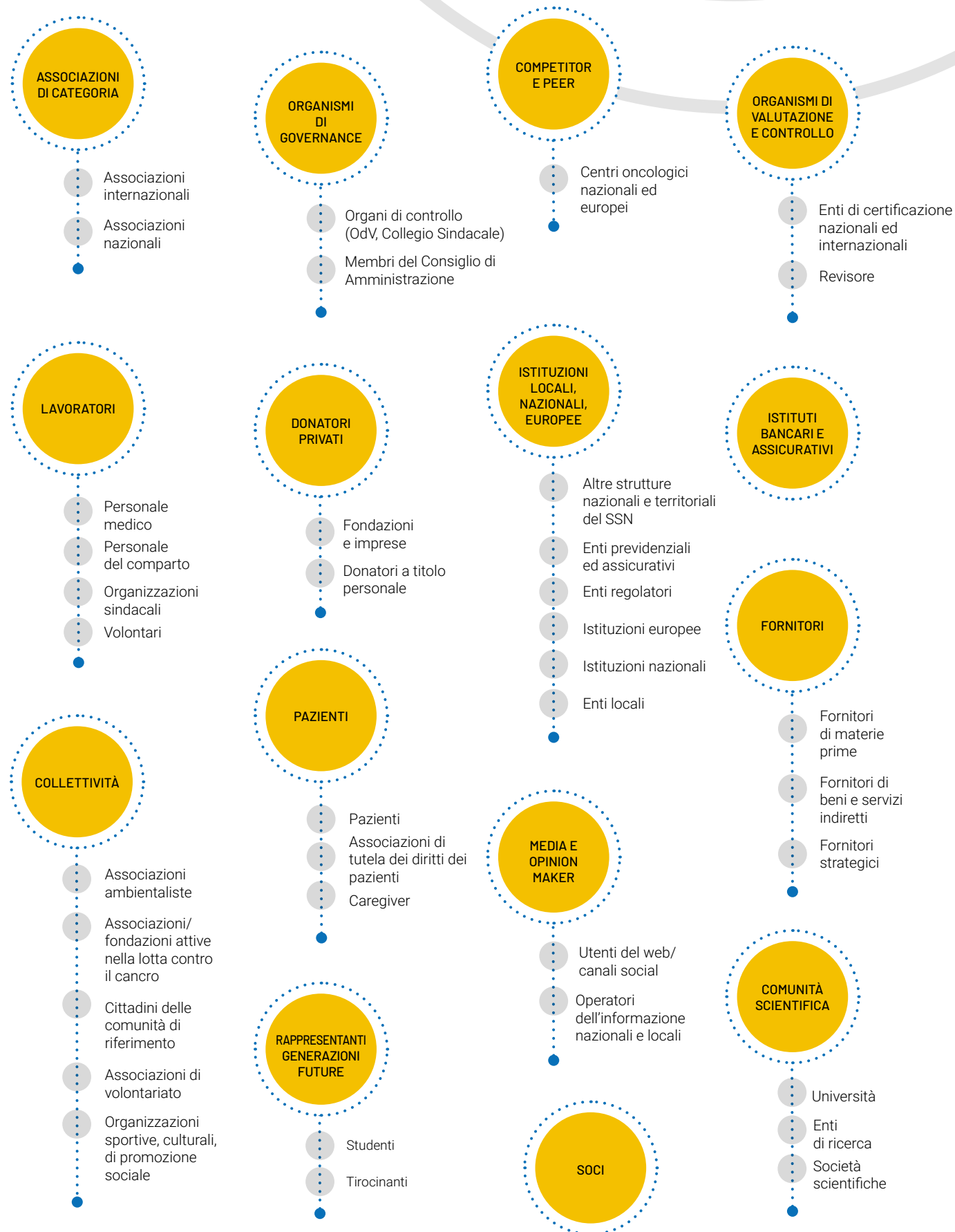
### 1.3.1 L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Come anticipato nella Nota Metodologica, lo IEO nel corso del 2021 ha avviato una importante attività volta alla identificazione degli impatti generati dall'Istituto attraverso la gestione delle proprie attività. Nel farlo ha aggiornato la propria rappresentazione degli stakeholder, affiancando al criterio di rilevanza/interesse utilizzato nei precedenti Bilanci Sociali 2019 e 2020, quello dell'impatto generato e subito, come meglio specificato nel capitolo 7. È stata così costruita una rappresentazione degli stakeholder più articolata che, seppure ancora in fase di perfezionamento, si riporta di seguito.





## Gli stakeholder di IEO



## 1.3.2 IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Come impegno nei confronti di tutti i suoi stakeholder, IEO si adopera da un lato a migliorare sempre di più la propria capacità di ascolto e recepimento delle istanze da essi manifestate; dall'altro a garantire un'informazione chiara e trasparente, sia attraverso i propri canali di comunicazione istituzionale sia attraverso la pronta e puntuale risposta alle richieste frequentemente ricevute da parte degli stakeholder stessi. Con riferimento ad alcune particolari categorie di stakeholder, IEO ha, inoltre, sviluppato una specifica strategia di engagement funzionale alla costruzione di un rapporto di reciproca fiducia e una relazione di piena collaborazione, ingredienti essenziali ai fini del raggiungimento dei propri obiettivi.

## Le principali attività di engagement



### PAZIENTI

Lo IEO si propone di essere una organizzazione a misura di paziente ed investe nella costruzione di una relazione solida, nell'ambito della quale il paziente e i suoi caregiver giochino un ruolo quanto più possibile attivo. Anche con questa chiave vanno lette tutte le iniziative di informazione e comunicazione attivate dall'Istituto e meglio descritte nel capitolo 4.1.

Lo IEO coinvolge, inoltre, i suoi pazienti nel processo di miglioramento continuo della qualità dell'Istituto intesa in senso ampio, e lo fa:

- rilevando costantemente le valutazioni dei pazienti attraverso la somministrazione periodica di questionari di customer satisfaction. Nel corso del 2021 hanno risposto al questionario circa il 40% dei pazienti per un totale di 49.846 pazienti: 4.472 degenti, 2.700 pazienti in day surgery, 42.674 pazienti ambulatoriali.
- organizzando dei focus group ad hoc nel corso dei quali i pazienti hanno la possibilità di focalizzarsi su specifici aspetti, contribuendo, con il loro punto di vista, alla definizione delle strategie di miglioramento dell'Istituto. Nel corso del 2021 sono stati realizzati due focus group che hanno visto coinvolti complessivamente 12 pazienti. Nel corso degli incontri sono state affrontate sia tematiche gestionali che relative alla qualità dell'assistenza e della cura.

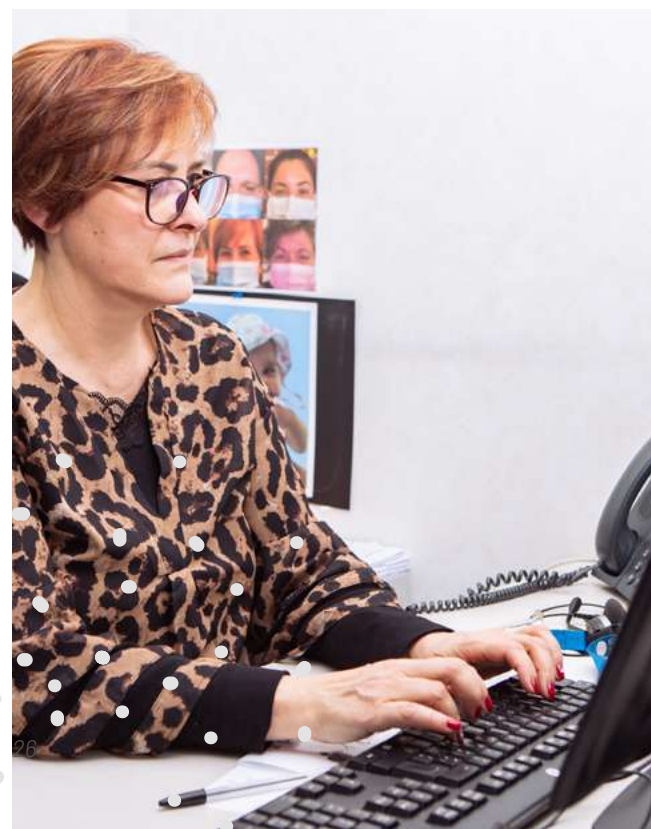




## LAVORATORI

IEO coinvolge le proprie persone coltivando il loro talento e la loro passione, sostenendo la condivisione dei valori e degli obiettivi dell'Istituto, anche attraverso la valorizzazione delle diversità e la creazione di un ambiente di lavoro positivo e supportandone lo sviluppo professionale. Con questi obiettivi, IEO si adopera per mantenere sempre attivo il dialogo con le proprie persone, per garantire, attraverso il costante aggiornamento delle intranet aziendale, un'ampia informazione in merito alle iniziative promosse, per rilevare ed esaminare ogni richiesta da parte dei propri dipendenti, dando feedback chiari e in modo trasparente.

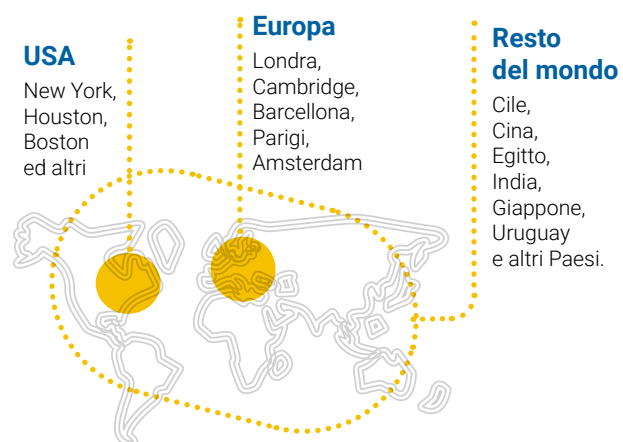
L'engagement delle persone avviene inoltre nel quadro più ampio delle relazioni sindacali. Queste si fondano sul confronto e sullo sviluppo di rapporti positivi e corretti con i rappresentanti delle Organizzazioni Sindacali, così da assicurare la negoziazione e la definizione degli accordi e la prevenzione di eventuali tensioni.



## SOCIETÀ SCIENTIFICHE E ALTRI CENTRI ONCOLOGICI

Lo IEO vanta cooperazioni continuative con le più importanti società scientifiche internazionali e con centri oncologici europei, statunitensi oltre che di altre regioni del mondo anche attivando percorsi di sviluppo professionale per giovani ricercatori che, grazie a delle borse di studio, hanno l'opportunità di frequentare le attività cliniche o di ricerca dell'Istituto.

### Le collaborazioni internazionali



L'Istituto ospita, inoltre, importanti centri d'eccellenza dedicati alla prevenzione, alla diagnosi e alla cura di specifiche malattie oncologiche tra cui: il Center for Advanced Radiotherapy, il Cervical Cancer Center, l'Ovarian Cancer Center e l'High Risk Cancer.

Particolarmente rilevante in questo ambito è la partecipazione di IEO all'interno di network di cui fanno parte i più prestigiosi centri oncologici nazionali ed internazionali (cfr. paragrafo 3.3)

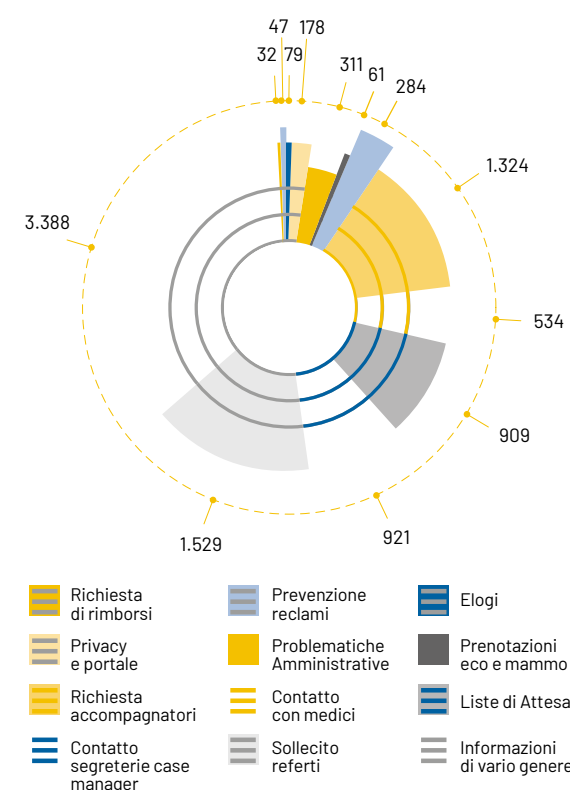
Altro ambito in cui lo IEO è particolarmente attivo sul fronte relazionale è quello della formazione. Oltre al consolidato rapporto di partnership con l'Università Statale di Milano, lo IEO, anche attraverso le proprie scuole sviluppa importanti collaborazioni mirate a promuovere la diffusione e la condivisione dei risultati della ricerca e delle conoscenze e competenze sviluppate in ambito sia di ricerca che clinico.

## CITTADINI

Lo IEO si rivolge in modo esteso a tutta la cittadinanza con l'obiettivo di promuovere attività di prevenzione e sensibilizzazione (cfr. paragrafo 2.3) e la coinvolge nella raccolta di fondi finalizzati al finanziamento di progetti di innovazione, studi clinici e progetti di ricerca importanti per l'oncologia, acquisto di nuovi macchinari per la prevenzione e la diagnosi precoce, in particolare, attraverso le campagne per il 5X1000.

L'Istituto ha inoltre attivato un canale diretto di comunicazione con i cittadini per tramite dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) che raccoglie, sistematizza e gestisce, tra l'altro, le osservazioni, i reclami e gli elogi dei cittadini dandone comunicazione periodica alla Direzione attraverso la condivisione di report trimestrali e annuali.

### L'attività URP 2021 via mail



## FORNITORI

IEO gestisce ed incoraggia relazioni trasparenti con i fornitori di merci e servizi, basate sulla piena concorrenza di mercato e sul rispetto delle norme, con l'obiettivo di stabilire, ove possibile, relazioni di lungo termine che permettano la valorizzazione più ampia del know-how di entrambe le parti. Come Istituto clinico e scientifico di punta, viene data la massima rilevanza alla qualità dei beni contrattati con i fornitori per poterla offrire ai nostri pazienti.

Sul piano operativo, le specifiche opportunità di coinvolgimento degli stakeholder nascono in parte da istanze e obiettivi aziendali, in parte da sollecitazioni provenienti dagli stakeholder stessi. Le relazioni con gli stakeholder vengono gestite, per quanto di loro competenza, in modo orizzontale da tutte le strutture dell'Istituto. L'attività di engagement è, infatti, pienamente integrata nella gestione ordinaria delle attività di cura, ricerca e formazione.

## 1.4 L'APPROCCIO STRATEGICO ALLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è, sin dalle origini, intrinsecamente parte della cultura e del modus operandi dell'Istituto Europeo di Oncologia. Ciononostante, nel corso degli ultimi anni, è stato avviato un percorso di sistematizzazione e formalizzazione dell'impegno dell'Istituto che, partendo dalla rilevazione e misurazione delle performance di sostenibilità, si sta gradualmente orientando verso l'identificazione e la valutazione degli impatti che l'organizzazione genera. Nel dettaglio, gli impatti generati da IEO nell'ambito del proprio contesto di riferimento vengono letti in ottica di contributo alla creazione di un sistema socioeconomico più sostenibile ed inclusivo. Identificare e valorizzare gli impatti di sostenibilità, consentirà allo IEO di orientarsi con maggiore consapevolezza nella definizione delle proprie priorità strategiche che, una volta tradotte in obiettivi e target di sostenibilità, guideranno l'attività dell'Istituto in questo ambito.

### 1.4.1 IL CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Con l'obiettivo di consentire all'Istituto di orientare al meglio il proprio impegno sui temi della sostenibilità, massimizzando la capacità di dare un proprio contributo, lo IEO utilizza come framework di riferimento gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Sustainable Development Goals o SDGs nell'acronimo inglese, adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015, rappresentano, infatti, un'agenda universale per lo sviluppo sostenibile del pianeta, e riguardano tematiche come la sanità, l'educazione e la parità di genere, il cambiamento climatico, il consumo sostenibile, l'innovazione e l'importanza di assicurare pace e giustizia per tutti.

Attraverso una accurata attività di analisi è emerso come l'impegno di IEO, anche per la natura della sua attività, contribuisce principalmente al raggiungimento di 7 Obiettivi, come meglio dettagliato nel capitolo 7.



L'eccellenza clinica:  
garantire un accesso  
equo e sostenibile a  
cure di qualità



# IEO ATTRAVERSO I NUMERI

12

certificazioni e  
accreditamenti nazionali ed  
internazionali



Oltre € 91.7 Mln.

budget assegnato per l'erogazione  
di prestazioni e servizi sanitari  
nell'ambito del SSN

€ 8.7 Mln.

valore economico delle  
prestazioni erogate  
extra-budget

41%

dei pazienti non  
residenti in Lombardia

25%

dei pazienti provenienti  
dal Centro-Sud dell'Italia

76%

dei pazienti raggiunti dal progetto "Medici IEO  
nella tua Città" residenti in aree del Paese con  
servizi sanitari meno efficienti

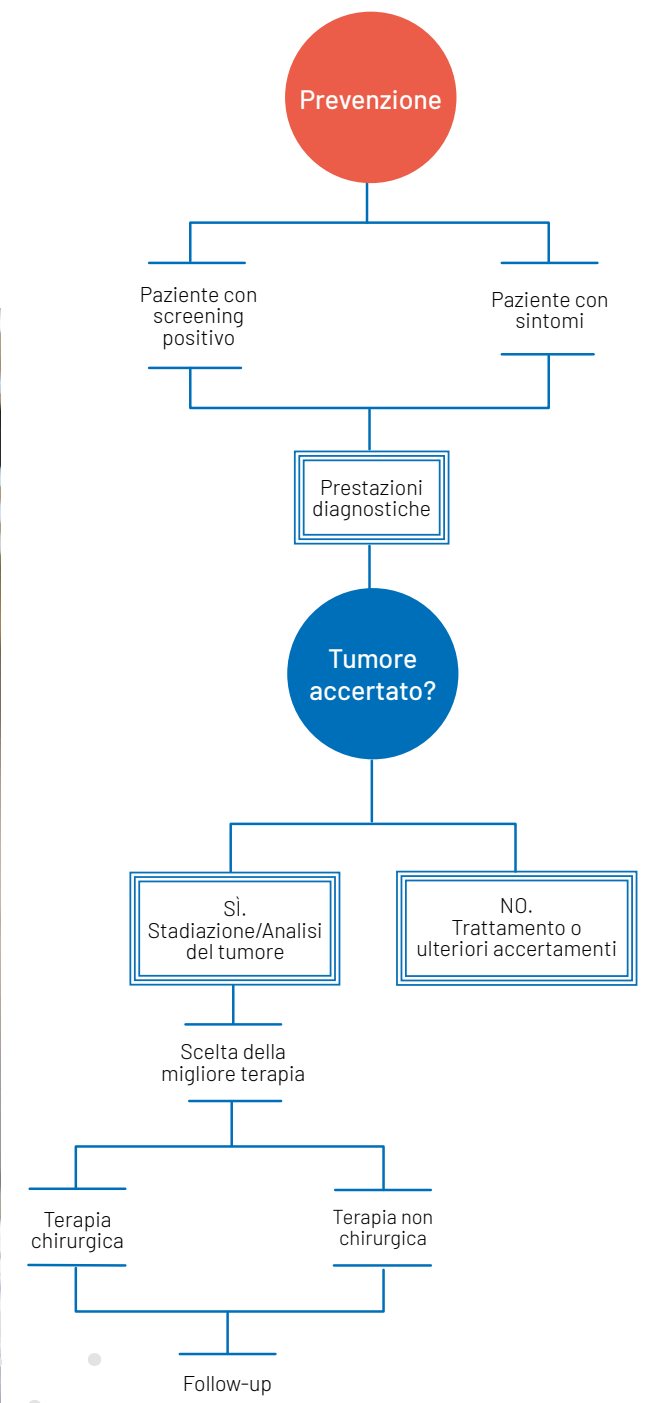


## 2.1 L'ATTIVITÀ CLINICA DELLO IEO

Lo IEO è stato creato per realizzare un modello innovativo di sanità e di Ricerca avanzata nel campo dell'oncologia internazionale, capace di rappresentare una eccellenza nella lotta contro il tumore, grazie ad un forte orientamento sulla persona e sulla capacità di garantire, in modo equo, la migliore qualità delle cure ad un numero sempre maggiore di pazienti. L'attività clinica dello IEO si concentra nella prevenzione, diagnosi e cura dei tumori. Un percorso che va ben oltre la guarigione del paziente e prosegue nel tempo con controlli periodici (cd. attività di follow-up).



### Il percorso di cura: fasi e attività





## 2.1.1 PREVENZIONE E DIAGNOSI AVANZATA: ALLEATI NELLA LOTTA CONTRO I TUMORI

La prevenzione rappresenta una priorità nelle strategie di lotta contro il cancro che IEO si impegna a portare avanti. Ridurre il rischio di ammalarsi, anticipare quanto più possibile la diagnosi, prevenire le recidive, sono da considerarsi tra gli elementi portanti della strategia di riduzione e/o risoluzione delle patologie oncologiche dell'Istituto.



### Le attività di prevenzione IEO

	Strategia di prevenzione	Strumenti	Highlights 2021
<b>Sensibilizzazione</b>	Sensibilizzare le persone sui principali fattori che determinano la comparsa della malattia, stimolando l'assunzione di comportamenti e/o stili di vita che consentano di limitare il rischio di una sua comparsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività di sensibilizzazione sui media, sui social e sul sito istituzionale dell'Istituto</li> <li>Organizzazione di eventi rivolti a specifici target di persone e/o focalizzati su specifiche tipologie di tumore</li> <li>Divulgazione di massa dei risultati delle attività di Ricerca focalizzate sui fattori di rischio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 15 tra eventi in presenza e online (con una media di 300 partecipanti collegati) Temi principali affrontati: tumore al seno (prevenzione e follow up, qualità di vita durante e dopo il tumore, ricostruzione), tumori ginecologici (prevenzione in generale e papilloma virus, tumore ovarico), tumore della prostata, tumori del distretto testa collo, cura e prevenzione dei tumori della pelle</li> <li>Ritorno in presenza con IEO per le Donne con oltre 400 partecipanti</li> </ul>
<b>Prevenzione</b>	Promuovere attività e interventi finalizzati a raggiungere una diagnosi precoce del tumore consentendo così di curarlo con terapie meno invasive e di poter contare su migliori possibilità di successo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività di screening</li> <li>"IEO Check Up": programmi di sorveglianza e approfondimento clinico strumentale, volto alla diagnosi precoce</li> <li>Attività di Ricerca finalizzata alla identificazione e sperimentazione di strumenti di diagnosi precoce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.913 mammografie di screening</li> <li>1.429 ecografie mammarie + mammografie</li> <li>625 TC a basso dosaggio</li> <li>178 colonscopie eseguite come screening di II livello nel K colon</li> </ul> <p>A fronte di un elevato numero di esami di screening eseguiti, IEO garantisce, in termini di tempi di refertazione (TAT), standard più elevati rispetto a quelli definiti al livello regionale, con un impatto positivo sulla tempestività, sull'accuratezza e sull'efficacia delle scelte terapeutiche.</p>
<b>Controllo</b>	Tenere sotto controllo, ed eventualmente intervenire tempestivamente, sulle cosiddette recidive di malattia	Attività di follow-up che consiste nella valutazione dell'efficacia del trattamento, del recupero funzionale e nell'identificazione di un'eventuale ripresa di malattia	84.385 visite di follow up

## 2.1.2 LE ATTIVITÀ DI CURA

Un filone di attività particolarmente interessante in questo ambito è rappresentato dalle attività cliniche e di ricerca della Divisione di Prevenzione e Genetica Oncologica di IEO che si è sviluppata fino a creare la prima High Risk Center in Italia. Compito dell'High Risk Center è l'identificazione della condizione ereditaria per varianti genetiche costituzionali o germinali, con lo scopo di presa in carico completa di questi pazienti/ soggetti in una specifica struttura funzionale. Uno degli obiettivi fondamentali è individuare pazienti e soggetti sani che possano risultare ad alto rischio di sviluppare neoplasie (spesso multiple) nel corso della vita (High RiskPatients/Subjects). Fra i fattori di rischio principali indagati ai fini di prevenzione e terapia personalizzata figurano quelli eredo-familiari, quelli metabolici/endocrini, quelli derivanti dagli stili di vita, le condizioni dipre-cancerosi (es. neoplasie intraduttali della mammella o adenomi coloretali). Attraverso un approccio multidisciplinare, la Divisione di Prevenzione e Genetica Oncologica di IEO è in grado di offrire al paziente e ai suoi familiari un percorso personalizzato che preveda:

- la valutazione del rischio eredo-familiare, ( o di altro genere)
- la definizione di un programma di sorveglianza clinica e strumentale di anticipazione diagnostica,
- l'offerta di misure di riduzione del rischio con chemio prevenzione e modificazione dello stile di vita (prevenzione medica)
- l'eventuale ricorso a misure terapeutiche per la riduzione del rischio (chirurgia profilattica)
- test genetici germinali per guidare l'approccio di terapia medica con farmaci a bersaglio molecolare (es. PARP-inibitori per tumori dell'ovaio, mammella, prostata, pancreas)(target therapy).

L'attività di cura si articola in:

### Le attività di cura

#### ATTIVITÀ AMBULATORIALI

Lo IEO eroga un'ampia tipologia di prestazioni ambulatoriali di natura diagnostica e/o terapeutica afferenti a 21 diverse specialità oncologiche. Nel corso del 2021, sono state erogate complessivamente 1.852.394 prestazioni di cui 1.035.141 a pazienti interni e le restanti 817.253 a pazienti esterni.

#### DAY HOSPITAL

Rappresenta una forma di ospedalizzazione "diurna" alternativa al ricovero ordinario, nella quale si eseguono trattamenti medici complessi nell'arco della giornata. IEO dispone di 40 postazioni per trattamenti.

#### DAY SURGERY

La Day Surgery è una modalità operativa che consente di eseguire interventi chirurgici o procedure diagnostiche invasive, mediante il ricovero ospedaliero con degenza limitata alle sole ore del giorno, con ritorno quindi al proprio domicilio entro la serata. Sono disponibili in IEO 30 posti letto dedicati alla Day Surgery. Nel 2021, sono stati 4.292 i pazienti dimessi a valle di una operazione in regime di Day Surgery.

#### RICOVERO ORDINARIO

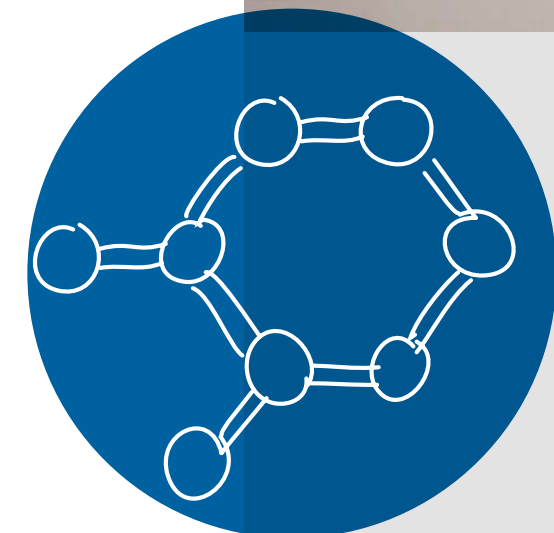
Viene effettuato nei casi di patologie che richiedono interventi prevedibili o non urgenti e nei casi in cui sono necessari particolari accertamenti non eseguibili in regime ambulatoriale e/o Day Hospital. Sono disponibili in IEO 241 posti letto dedicati al ricovero ordinario. Nel 2021, sono stati 12.065 i pazienti dimessi a valle di un ricovero ordinario.

### La scelta del miglior setting di cura possibile

Con la prospettiva di garantire livelli ottimali di "sicurezza, efficacia ed efficienza" delle cure, IEO pone particolare attenzione, nella programmazione ed erogazione delle prestazioni sanitarie, alla scelta del setting assistenziale più appropriato.

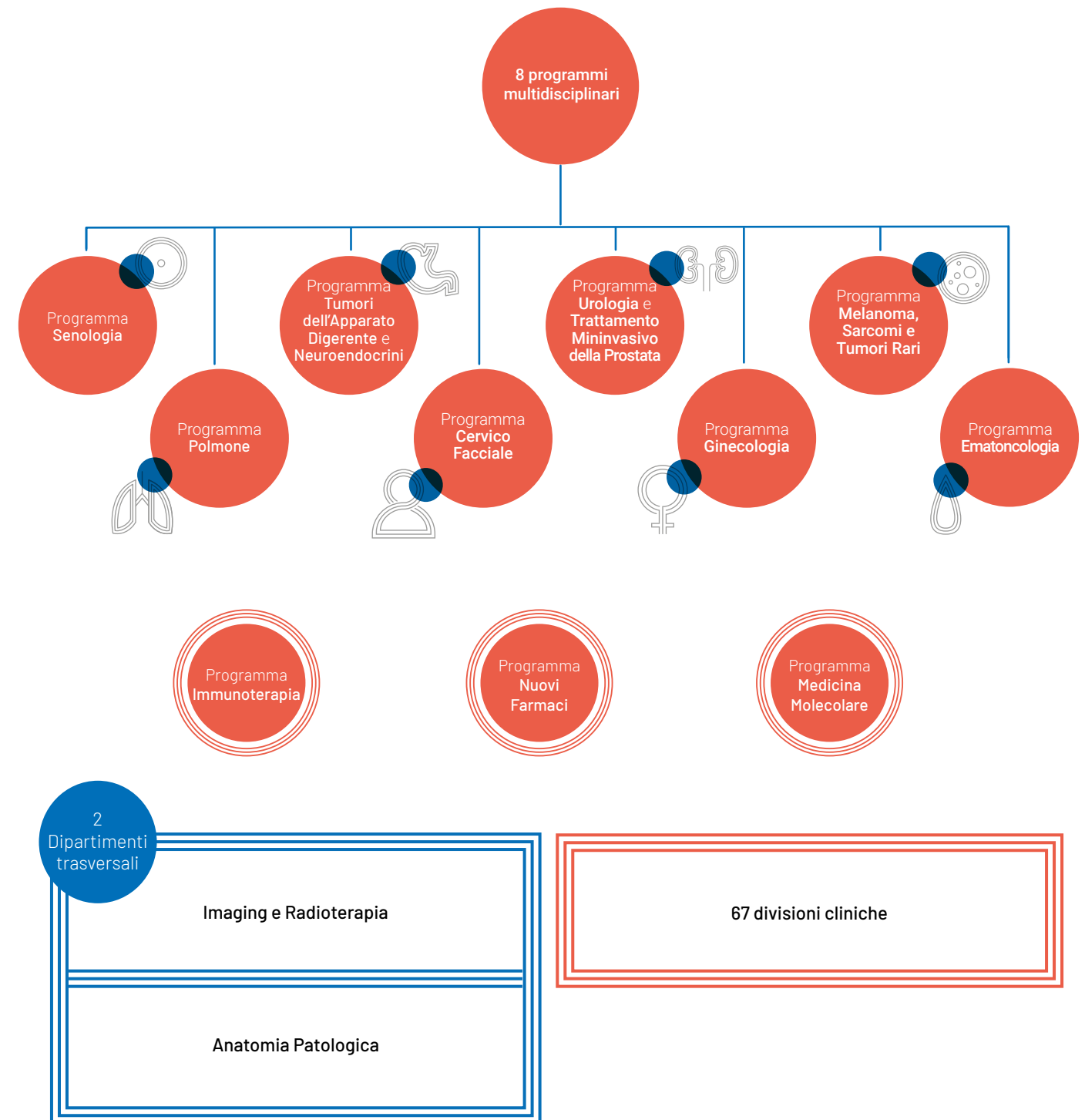
In particolare, importanti sforzi organizzativi e investimenti tecnologici e infrastrutturali sono portati avanti, per rendere possibile l'erogazione di prestazioni diagnostiche ed interventi chirurgici, prima praticabili solo in regime di ricovero ordinario o a ciclo diurno, in setting ambulatoriale, a parità di sicurezza per il paziente e di efficacia della cura.

Questo passaggio di regime, oltre ad avere un impatto positivo sulla qualità della vita del paziente e sulle sue condizioni psico-fisiche – anche grazie ad una sua minore esposizione ai rischi connessi alla degenza ospedaliera – richiedendo un minore impegno di risorse e rendendo possibile un aumento dei volumi delle prestazioni erogabili, rende possibile l'accesso tempestivo a cure di qualità ad un numero maggiore di pazienti.





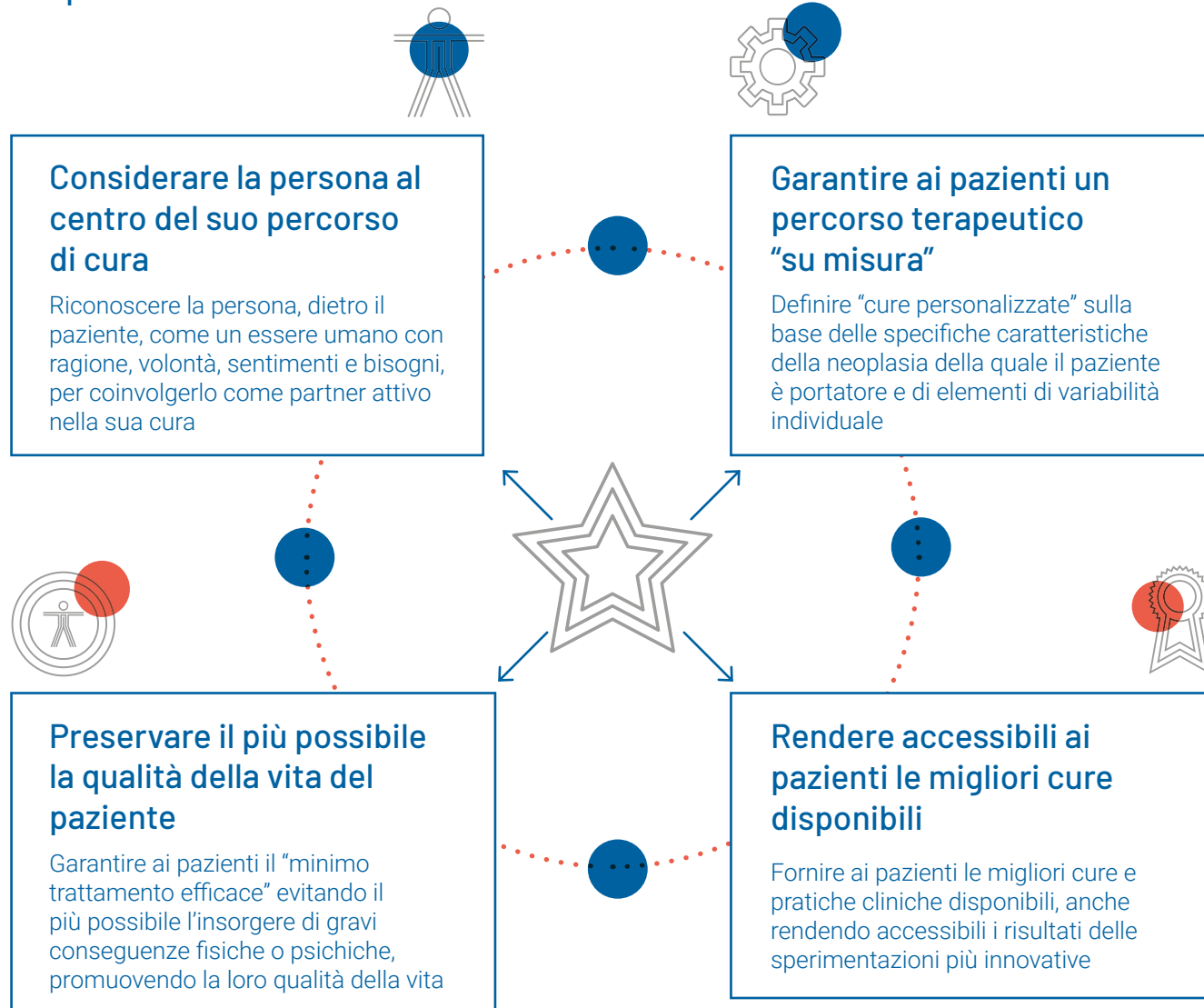
## 2.1.3 L'ATTIVITÀ CLINICA IN NUMERI





## 2.2 GARANTIRE LA MIGLIORE QUALITÀ DELLE CURE

### La qualità delle cure in IEO

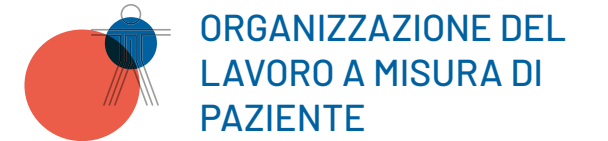


La qualità delle cure, espressa nelle sue diverse dimensioni, può essere considerata come il risultato dell'interazione tra aspetti gestionali, organizzativi e professionali che si intersecano nelle fasi di erogazione dell'assistenza. Garantire la migliore qualità delle cure richiede, infatti, lo sviluppo di un approccio gestionale sistemico ed orientato al miglioramento continuo,

che tenga in considerazione non solo variabili interne alla struttura, ma anche elementi di contesto, in grado di impattare in modo significativo sulla capacità di IEO di rendere disponibili ai propri pazienti, in modo economicamente sostenibile, i migliori percorsi assistenziali di prevenzione, diagnosi, cura e follow-up.

### 2.2.1 UNA "ORGANIZZAZIONE" ORIENTATA A GARANTIRE LA MIGLIORE QUALITÀ DELLE CURE

Nel corso degli anni, IEO ha investito significativamente per rendere operativi una serie di approcci organizzativi e gestionali coerenti con la propria vocazione e i propri obiettivi di altissimo livello clinico e di Ricerca, identificando spesso soluzioni innovative per garantirne la piena implementazione all'interno dell'Istituto.



L'organizzazione del lavoro in IEO ruota sempre intorno alle necessità della persona assistita ed è improntata all'eccellenza del servizio.

In Istituto tutti i medici, pur svolgendo sia attività nell'ambito del SSN che attività privata, lavorano a tempo pieno ed hanno un rapporto di esclusività con l'ospedale. Il medico, evitando di frazionare il proprio tempo fra attività "intramoenia" ed attività "extramoenia" dedica, in questo modo, tutto il suo impegno alla cura, alla ricerca, all'aggiornamento continuo ed allo scambio interdisciplinare con i colleghi nell'ambito della stessa struttura, ad indubbio beneficio dei pazienti. Questo garantisce le stesse opportunità di cura, le stesse competenze, le stesse attrezzature e la stessa organizzazione di supporto ai pazienti in regime sia pubblico sia privato.

Porre la persona al centro del processo di cura ha portato inoltre ad una ridefinizione delle attività assistenziali, prevedendo una innovativa modalità per l'erogazione di assistenza infermieristica che riconosce il valore delle relazioni e della comunicazione tra operatori sanitari, persona e familiari. (cfr. capitolo 4)

### Gli approcci organizzativi orientati a garantire la migliore qualità delle cure



La multidisciplinarietà ha fin dall'inizio caratterizzato l'attività clinica allo IEO.

Il Tumor Board, introdotto in IEO e divenuto ormai standard nella terapia oncologica moderna, ne è l'espressione clinica: è l'organismo interdisciplinare che, grazie alle competenze dei singoli specialisti, personalizza il percorso diagnostico, terapeutico ed assistenziale del paziente oncologico per ottimizzare l'efficacia terapeutica e la qualità della vita.

È composto da oncologi, chirurghi, radioterapisti, radiologi, patologi, infermieri ed altri specialisti in relazione alle patologie in discussione. Si riunisce periodicamente, una o due volte la settimana, per discutere ogni singolo caso, definire la diagnosi e discutere le migliori opzioni terapeutiche sulla base delle linee guida scientifiche più recenti.

L'obiettivo è di trasferire la decisione terapeutica dal singolo medico o dalla singola specialità ad un team multidisciplinare, includendo dall'inizio tutti gli specialisti potenzialmente coinvolti, con un impatto sul miglioramento dei risultati in termini di guarigione, di qualità della vita e di preservazione della funzionalità.

## 2.2.2 UN FORTE ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO



### FORTE INTEGRAZIONE TRA RICERCA E PRATICA CLINICA

La filosofia che guida le attività di IEO è basata su una fortissima interazione ed integrazione tra Ricerca e pratica clinica.

Tipica degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, tale integrazione è resa operativa in modo sistematico in IEO attraverso la capacità di creare costantemente le condizioni che rendono possibile che il ricercatore partecipi alle decisioni cliniche ed il clinico alle strategie di ricerca. Gli stessi clinici svolgono anche attività di Ricerca specifica per la loro area di attività, ampliando le possibilità di cura per i pazienti.

IEO è il luogo dove la Ricerca è contestualizzata sul bisogno clinico e la clinica è immediatamente pronta ad implementare gli avanzamenti della ricerca.

La frequente e costante interazione tra i due mondi, consente, infatti, ai ricercatori di capire meglio le problematiche cliniche ed aiuta i clinici a conoscere le potenzialità della ricerca, così da orientarla alla risoluzione delle criticità con un impatto importante sia sulla capacità di produrre conoscenza "utile", nel senso di vantaggiosa per il paziente, che di tradurre rapidamente ed efficacemente le scoperte scientifiche nella pratica clinica.

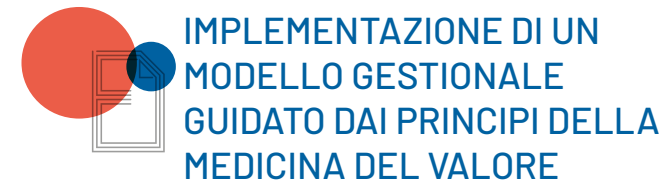


### FORTE ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Nel garantire la migliore qualità delle cure ai propri pazienti, la Ricerca e la pratica clinica hanno trovato nella tecnologia un potente alleato. Per questa ragione l'Istituto investe con l'obiettivo di tenere il passo dell'innovazione tecnologica, scientifica e clinica, finalizzata alla realizzazione di una medicina sempre più centrata sulla persona.

Al fine di allocare nel miglior modo possibile le risorse disponibili, lo IEO valuta le tecnologie sanitarie utilizzate o da utilizzare nella ricerca, o nelle attività cliniche di diagnostica e trattamento secondo l'approccio multidimensionale e multidisciplinare del Health Technology Assessment (HTA). L'Health Technology Assessment supporta le decisioni relative agli investimenti sintetizzando informazioni e dati su questioni cliniche, organizzative, economiche, sociali ed etiche connesse all'uso di una particolare tecnologia valutandone efficacia e sicurezza ed implicazioni generali anche di medio e lungo termine.

Lo IEO non si limita ad acquisire, rendendola disponibile ai propri pazienti, la migliore tecnologia disponibile, ma si pone l'obiettivo di dare un importante contributo allo sviluppo di innovazione, favorendo la trasformazione delle conoscenze generate dalla Ricerca IEO in prodotti innovativi per la salute, promuovendo iniziative imprenditoriali e favorendo collaborazioni al fine di identificare progetti con potenziali ricadute applicative creando a tal fine un l'ufficio interno – Innovation & Excellence in Oncology-Tech Transfer (IEO-TT) – dedicato.



### IMPLEMENTAZIONE DI UN MODELLO GESTIONALE GUIDATO DAI PRINCIPI DELLA MEDICINA DEL VALORE

Nel 2015, lo IEO ha iniziato il progetto "Medicina del Valore", che aspira a superare il concetto di valore come costo e a ottenere una sua valutazione complessiva, integrando tutti i benefici e tutte le complicanze di un intervento terapeutico in un unico macro-indicatore.

A differenza della cosiddetta "Evidence based Medicine" che tiene conto solo del risultato tecnico di una chirurgia o di una terapia, la Medicina del Valore prende in considerazione anche l'outcome, ossia l'effetto che tale intervento ha nel lungo periodo sul paziente e sulla sua qualità della vita.

Quest'ultimo elemento diviene quindi fulcro centrale di tale filosofia, svelandone la portata innovativa rispetto alle altre metodologie basate su calcoli oggettivi, che non prendono in considerazione il paziente e i suoi miglioramenti/peggioramenti.

Ideata dall'Università di Harvard, la Medicina del Valore ha come punto di riferimento la definizione dell'OMS della salute e cioè: "lo stato di completo benessere fisico psichico e sociale" di un paziente, parametri che vanno presi in considerazione come obiettivo da raggiungere al termine di qualunque strategia terapeutica, che sia medica o chirurgica.

Il miglioramento continuo della qualità è parte del DNA dell'Istituto che dedica ingenti risorse con l'obiettivo di consolidare e migliorare la qualità nella ricerca, nell'assistenza e nelle cure prestate, con un impatto diretto sulla qualità delle cure intesa in senso ampio. Nel farlo utilizza un approccio organico sviluppando piani pluriennali di miglioramento e definendo obiettivi basati su standard internazionali di eccellenza.

In questo ambito, un ruolo di primaria importanza è ricoperto dalle certificazioni e dagli accreditamenti che l'Istituto ha conseguito volontariamente e che si impegna a mantenere. Gli standard che sottendono le certificazioni e gli accreditamenti sono, infatti, in continua evoluzione, e periodicamente aggiornati dagli Enti di riferimento che richiedono e verificano livelli di qualità sempre più alti, rappresentando un importante punto di riferimento del processo di miglioramento continuo dell'Istituto. Per lo IEO gli accreditamenti e i riconoscimenti ottenuti non sono dei prestigiosi punti di arrivo, ma sono piuttosto delle tappe del processo di miglioramento continuo della qualità e della sicurezza dell'assistenza erogata.





## Certificazioni e accreditamenti

- Riconoscimento IRCCS (Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) dal 1996 ad oggi
- Accredimento Joint Commission International dal dicembre 2001 ad oggi
- Certificazione ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione della Qualità dal 2017 e precedentemente certificazione ISO 9001:2008 marzo 2003 (per processi ritenuti strategici)
- Certificazione ISO 45001:2018 del Sistema di Gestione della Sicurezza e della Salute sul luogo di lavoro dal 2019 e precedentemente Certificazione OHSAS 18001:2007 conseguita il 2 agosto 2013
- Accredimento Joint Accreditation Committee- ISCT & EBMT (JACIE) per il Centro Trapianto dell'Ematologia dal settembre 2009
- Accredimento Internazionale OECl (Organizations European Cancer Institutes) conseguito nel 2014. Lo IEO è il primo Cancer Center Italiano accreditato e riconosciuto come Comprehensive Cancer Center.
- Accredimento Europeo del programma per i tumori neuro endocrini ENETS (European Neuroendocrine Tumors) conseguito nel gennaio 2015
- Accredimento EUSOMA (European Society of Breast Cancer Specialists) per Breast Centre conseguito nel 2015
- Accredimento AIFA per gli Studi di Fase 1 dal luglio 2016
- Accredimento SIED (Società Italiana di Endoscopia) conseguito nel dicembre 2016
- Accredimento SICT (Società Italiana di Chirurgia Toracica) conseguito nel giugno 2017
- Accredimento per far parte della rete Europea dei tumori rari ERN EURACAN per le seguenti categorie: sarcomi dei tessuti molli, tumori ovarici rari, tumori testicolari, NET, tumori tiroidei "refractory", mesoteliomi pleurici, tumori del timo conseguito nel 2021.

L'Istituto, al fine di verificare il mantenimento degli standard internazionali, ha implementato un imponente programma di internal audit, gestito da auditor interni certificati, che prevede la realizzazione di 25 audit l'anno focalizzati sulle aree con processi maggiormente critici quali: blocco operatorio, gestione delle cartelle, uso dei farmaci, prevenzione delle infezioni, sicurezza della struttura.



## 2.3 GARANTIRE UN ACCESSO EQUO E SOSTENIBILE ALLE CURE

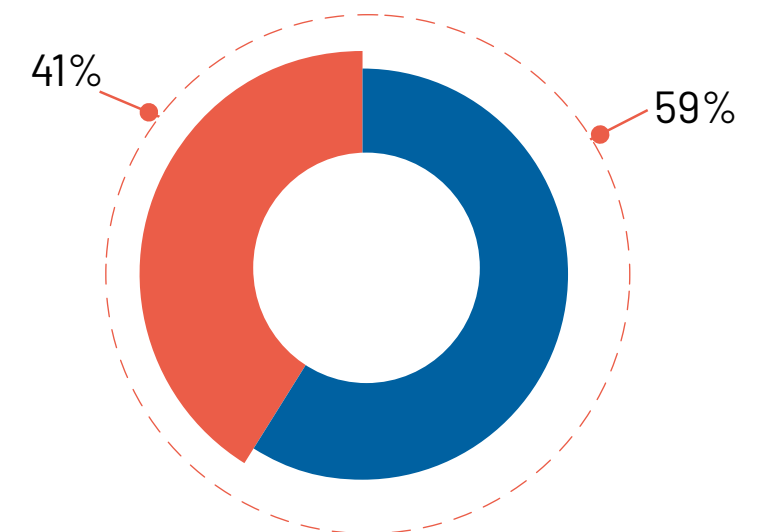
Lo IEO opera come erogatore privato accreditato di prestazioni e servizi sanitari in ambito oncologico. Le persone possono accedervi avvalendosi del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) – pagando, in assenza di esenzione, soltanto il relativo ticket al medesimo costo che sosterrebbero presso una struttura pubblica – oppure in regime di solvenza, ovvero sostenendo privatamente, o per mezzo di una assicurazione medica, i costi delle prestazioni. I volumi e la tipologia di prestazioni che lo IEO ha la possibilità di erogare nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale vengono definiti, su base annua, tramite degli accordi contrattuali tra l'Istituto e la Autorità Sanitaria Territorialmente Competente (ATS – Agenzia di Tutela della Salute). Tali accordi tengono conto, in particolare, dei programmi di fabbisogno periodicamente stilati a livello regionale e delle disponibilità di budget. In essi vengono anche definiti: le responsabilità e gli impegni reciproci; le tariffe e gli obiettivi specifici da perseguire;

le attività di monitoraggio e controllo sulla qualità della assistenza fornita e sulla appropriatezza delle prestazioni rese.

Lo IEO, così come tutte le strutture private accreditate, ha pertanto la possibilità di rendere fruibili prestazioni e servizi sanitari alla stessa stregua delle strutture pubbliche, nei soli limiti dell'accordo stipulato con la ATS ed avente ad oggetto il volume massimo delle prestazioni erogabili ed il relativo costo. Con riferimento all'anno 2021, il budget assegnato allo IEO per l'erogazione di prestazioni e servizi sanitari nell'ambito del SSN è stato complessivamente pari a € 91.737.481.

### Budget 2021 per attività nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale

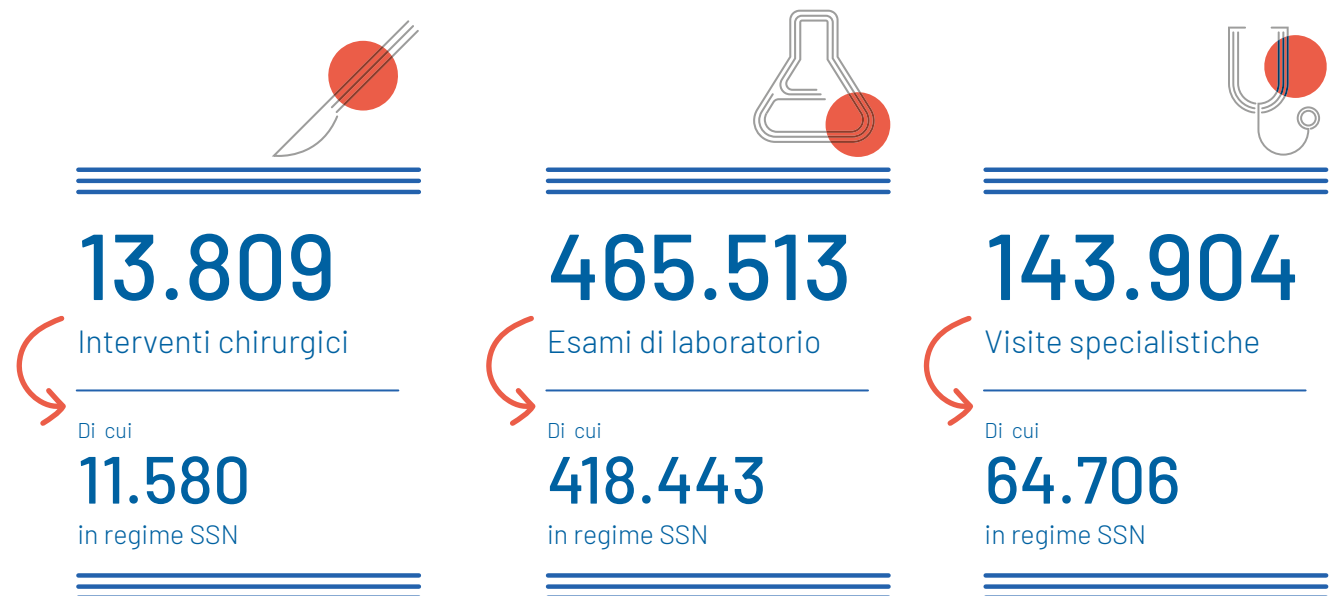
- Attività di ricovero € 54.007.750
- Attività di specialistica ambulatoriale e diagnostica strumentale € 37.729.731



L'Istituto si è impegnato a un'adeguata programmazione delle proprie attività, mediante un'omogenea allocazione mensile delle risorse assegnate, al fine di garantire la continuità del servizio nel corso dell'anno. Nell'esercizio 2021, 13.385 pazienti (n. 12.843 nel 2020) hanno usufruito della convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, essi rappresentano il 79% del totale dei pazienti che nel corso dell'anno si sono rivolti a IEO.

L'alta percentuale di visite specialistiche in regime di solvenza è presumibilmente connessa alla preferenza dei pazienti stessi di rivolgersi allo IEO in regime privato per la fruizione di tale tipologia di prestazioni, in considerazione della possibilità, riconosciuta esclusivamente in regime di solvenza, di scegliere il medico specialista dello IEO a cui affidare le proprie cure.

### Prestazioni realizzate nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale



Anche nel corso del 2021, l'Istituto ha superato il tetto di prestazioni finanziabili dall'ATS (prestazioni in regime di convenzione con il SSN), facendosi carico di assorbire il costo delle prestazioni ambulatoriali e dei ricoveri in eccesso rispetto a quanto previsto contrattualmente, per un importo di circa € 8.7 Mln. Il superamento è dovuto, sia alla scelta di garantire ai propri pazienti continuità nell'offerta di attività diagnostiche, terapeutiche e assistenziali, nonostante il superamento del plafond a disposizione per l'attività in convenzione; sia alla volontà di garantire ai propri pazienti, pur sostenendone il costo con risorse proprie, le migliori soluzioni terapeutiche, anche quando non siano erogabili per conto e a carico del SSN e indipendentemente dal fatto che siano espressamente incentivate dai meccanismi tariffari in vigore (a titolo di esempio, gli interventi di chirurgia robotica).

### Valore economico di prestazioni, farmaci e dispositivi non rimborsati.

	2021	2020	2019
Valore economico delle prestazioni di ricovero e ambulatoriali non rimborsate	7.926.455,84	3.664.830,98	8.684.326,86
Valore economico non riconosciuto al 31/12/2020 da ATS per prestazioni di ricovero e ambulatoriali e farmaci antitumorali (Fondo abbattimento crediti SSN 2020)	2.035.597,83	-	-
Valore economico delle prestazioni con utilizzo di robotica non rimborsato da SSN	895.262,00	994.894,49	1.120.534,00

Nell'ambito di questo contesto operativo di riferimento, consapevole di rappresentare una eccellenza in ambito oncologico e di poter generare un impatto importante sulla vita delle persone malate di cancro e delle loro famiglie, l'Istituto si impegna costantemente ad ampliare quanto più possibile la sua capacità effettiva di offerta di prestazioni e servizi sanitari, garantendone l'accesso ad un numero sempre più alto di persone, senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio stesso.

### La chirurgia robotica

La chirurgia robotica oggi è la modalità chirurgica più avanzata per la maggior parte dei tumori solidi. IEO, che in Italia ne è stato un pioniere, oggi è uno dei centri di riferimento oncologico per la chirurgia robotica a livello internazionale per numero di interventi e dotazione tecnologica. I primi interventi robot-assistiti in IEO sono stati eseguiti nel 2006; da allora l'Istituto ha costantemente investito in tecnologia e ricerca per sviluppare ed estendere l'utilizzo di questa tecnologia a tutte le specialità: oggi è l'unico centro oncologico in Europa in cui tutte le discipline compresa la senologia utilizzano la chirurgia robotica. Questo perché questa tecnologia, quando indicata, è molto vantaggiosa per i medici e per i pazienti. Il chirurgo esperto può utilizzare una metodica precisa, meno traumatica di quella tradizionale, facile da eseguire, e quindi più sicura. Minore dolore post-operatorio, degenze mediamente più brevi, ripresa funzionale più rapida rispetto alle chirurgie open sono i vantaggi per il paziente.



## 2.3.1 EFFICIENZA E ACCESSIBILITÀ DELLE CURE

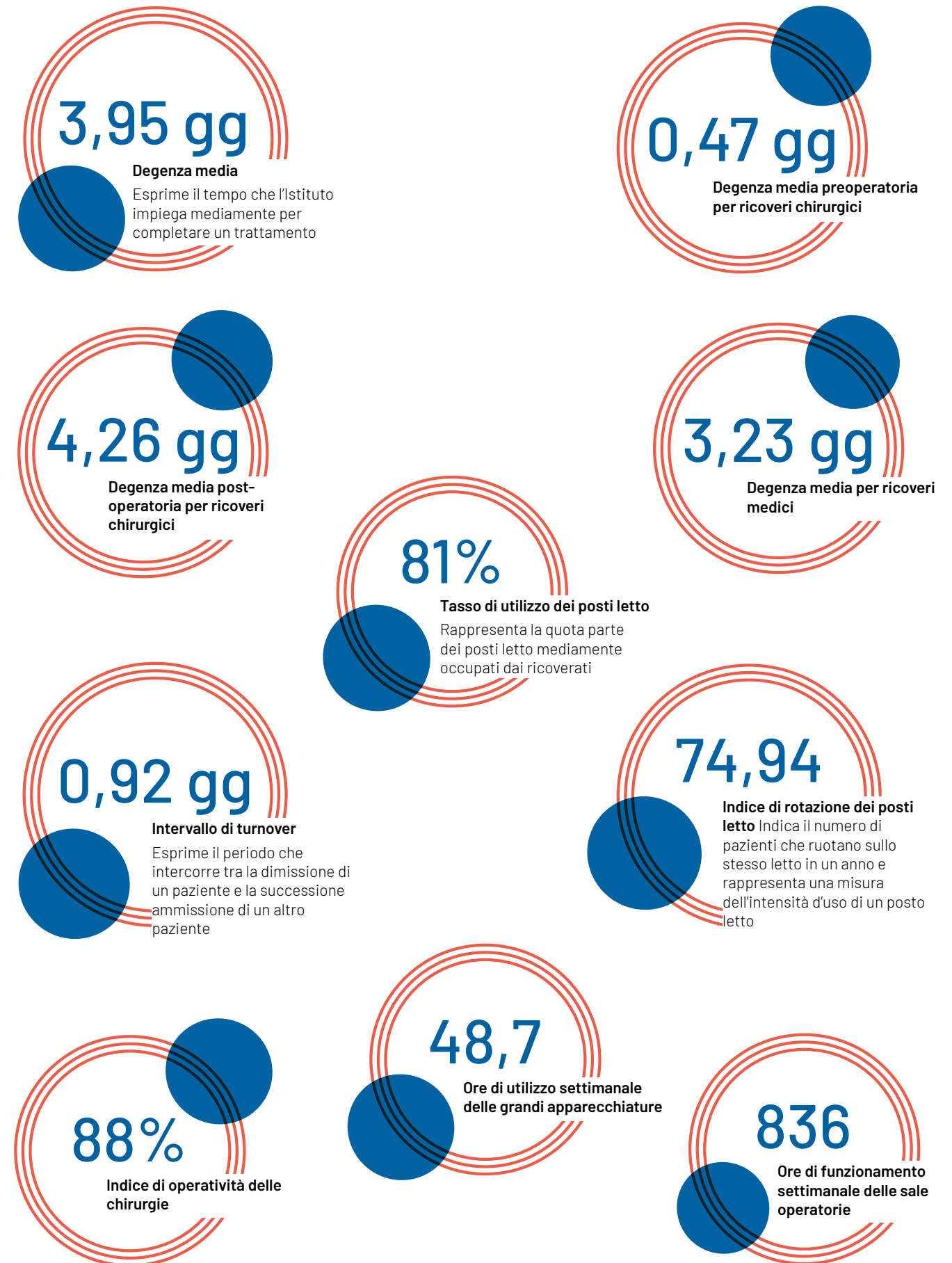
Sostenere il più ampio accesso possibile alle prestazioni e ai servizi sanitari offerti, passa anche per la capacità, grazie ad una particolare concentrazione di risorse e competenze, di gestire ed organizzare le attività dell'Istituto in modo efficiente, ottimizzando l'impiego delle risorse economiche, organizzative e professionali disponibili.

La capacità di garantire una occupazione efficiente dei posti letto disponibili ed una ottimale organizzazione nell'utilizzo delle strutture sanitarie, tra cui in particolare le sale operatorie, consentono allo IEO di assicurare una quanto più ampia possibilità di accesso alle prestazioni e ai servizi offerti dall'Istituto, seppure nei limiti di quanto consentito dagli accordi contrattuali sottoscritti con l'Autorità Sanitaria Territorialmente Competente.

Indicativo, in questo senso, è l'indice di rotazione dei posti letto dell'Istituto, che esprime il numero medio di pazienti che sono stati ricoverati per ogni posto letto nel periodo di riferimento, pari a 75, ovvero un paziente ogni 3,5 giorni nel corso di un anno, dato che, se letto in concomitanza con la degenza media del paziente (3,9 giorni), diviene esplicativo dell'indice di turnover, che evidenzia il tempo che intercorre tra la dimissione di un paziente ed il ricovero del successivo, pari a 0,92 giorni. Tale situazione permette all'Istituto raggiungere come media annua nell'esercizio di riferimento, un tasso di occupazione dei posti letto pari all'81%.



### L'efficienza di IEO in numeri



Una rappresentazione, offerta in chiave comparata, della efficienza gestionale garantita da IEO, è data da due specifici indicatori:

- **Indice di Case-Mix (ICM)** | Consente di confrontare la complessità della casistica trattata dalla struttura ospedaliera rispetto alla casistica standard. È calcolato come rapporto fra il peso medio del ricovero – che fornisce una misura dell'assorbimento di risorse associato ai ricoveri – di una data struttura ospedaliera ed il peso medio del ricovero nella casistica standard definito su base nazionale.

Nel 2021, l'Indice di Case-Mix dello IEO si è assestato sul valore di 1,16, indicando una casistica di complessità più elevata rispetto allo standard (rappresentato dal valore 1).

- **Indice Comparativo di Performance (ICP)** – consente di misurare e confrontare l'efficienza e l'efficacia di diverse strutture rispetto allo standard fissato al livello nazionale. Viene calcolato come rapporto fra la degenza media standardizzata per case-mix di un dato erogatore e la degenza media dello standard di riferimento impiegato per la standardizzazione.

Nel 2021, l'Indice Comparativo di Performance dello IEO si è assestato sul valore di 0,75 indicando una efficienza superiore rispetto allo standard di riferimento, (rappresentato dal valore 1) data da dei tempi di degenza è più brevi rispetto a quelli definiti dallo standard.

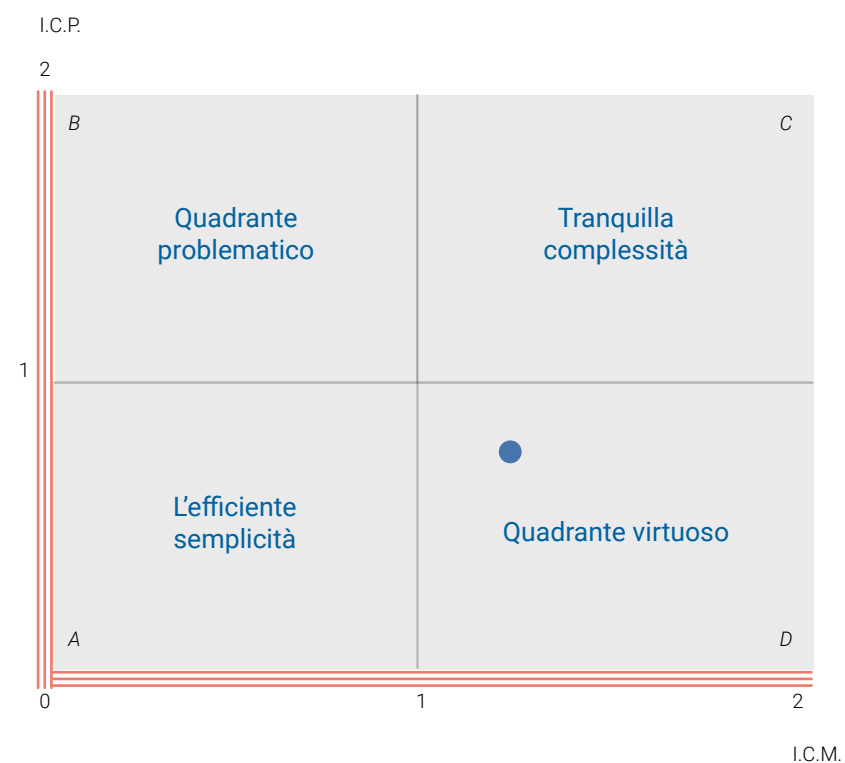
Da una lettura integrata dei due indicatori, emerge in modo evidente quanto lo IEO, pur trovandosi ad affrontare casistiche complesse, è in grado di garantire una qualità del servizio superiore a quanto previsto dallo standard nazionale.



## Efficienza gestionale e qualità del servizio IEO

Legenda quadranti:

- A: Buona operatività Casistica semplice
- B: Bassa operatività Casistica semplice
- C: Bassa operatività Casistica complessa
- D: Buona operatività Casistica complessa



Garantire a tutti i cittadini tempi di accesso alle prestazioni sanitarie certi e adeguati rappresenta un obiettivo prioritario per IEO, il cui compito è appunto quello di soddisfare i bisogni assistenziali dei pazienti oncologici secondo i principi dell'equità di accesso alle prestazioni, dell'efficienza, dell'efficacia, dell'appropriatezza, della correttezza e della trasparenza.

Grazie alla capacità di gestire al meglio l'erogazione delle proprie prestazioni e dei servizi sanitari, pur in presenza di un'ingente domanda di accesso alle cure da parte dei pazienti oncologici, IEO riesce non solo a garantire l'accesso ad un numero significativo di

pazienti, ma anche a garantire che questo avvenga in tempi ragionevolmente rapidi.

La percentuale di rispetto dei tempi di attesa per le prestazioni più urgenti – che debbono essere erogate entro 30 gg – è stata nel corso del 2021 dell'82%. Con riferimento alle prestazioni da erogare entro 60 giorni, la percentuale di rispetto dei tempi di attesa è stata nel corso del 2021 sempre superiore al 86%. Più alte ancora sono le percentuali di rispetto dei tempi di attesa delle prestazioni che richiedono di essere erogate in tempi più lunghi, con una percentuale del 100% per le prestazioni da erogare entro l'anno.



## 2.3.2 PROSSIMITÀ DELLE CURE

Oltre a garantire un alto livello di efficienza, lo IEO si propone di promuovere una sempre più ampia possibilità di accesso alle cure, operando in modo da ridurre quanto più possibile le distanze geografiche e culturali con i propri pazienti. L'approccio di prossimità è divenuto nel tempo sempre più centrale nelle strategie di IEO che, nel corso degli anni, ha sviluppato un numero crescente di servizi ad hoc.

### UGO, SERVIZIO DI ACCOMPAGNAMENTO E AFFIANCAMENTO

Lo IEO favorisce l'accesso ad un servizio di accompagnamento a disposizione di tutti i pazienti che necessitano di assistenza non solo negli spostamenti ma anche durante l'intera durata di visite e terapie. Tale servizio, ("UGO"), è utilizzabile da tutti i pazienti che non possono essere accompagnati da familiari o conoscenti, pazienti che necessitano di un sostegno, persone anziane o con disabilità e da tutti coloro che ne fanno richiesta. L'operatore raggiunge il paziente nel momento e luogo concordato, può guidare la vettura del paziente oppure fornire la propria auto. Accompagna il paziente nei trasferimenti da casa all'Istituto e dall'Istituto a casa. All'interno della struttura, l'operatore rimane sempre accanto e a supporto del paziente fornendo un importante supporto sia fisico sia psicologico.

### MEDICI IEO NELLA TUA CITTÀ

L'obiettivo del progetto "Medici IEO nella tua Città" è avvicinarsi ai pazienti, che possono effettuare i controlli senza recarsi a Milano, ma anche a potenziali pazienti sul territorio nazionale che hanno necessità di effettuare prime visite. A questo scopo sono state attivate convenzioni con poliambulatori distribuiti sul territorio nazionale, dove i medici IEO si recano con cadenza mensile per svolgere visite e prestazioni in regime di solvenza. Nel 2021 i centri attivi sono stati 24

e i medici partecipanti 76. Per facilitare ulteriormente l'accesso, i pazienti possono prenotarsi anche online. Mensilmente viene verificato l'andamento del progetto monitorando diversi parametri, tra cui anche la customer satisfaction.

Nel 2021 sono state raggiunte 6.976 persone, rispetto alle 5.107 del 2020, con una ripresa post pandemia. Le regioni con più visite sono state Puglia (1956) e Sicilia (1422) e in generale pazienti provenienti da zone più remote e con servizi sanitari meno strutturati come il Sud (Campania, Calabria, Puglia) e le isole (Sardegna e Sicilia), rappresentano complessivamente il 76% di tutti i pazienti raggiunti.

### TELEMEDICINA

Nato come servizio per agevolare il distanziamento sociale e la protezione dei pazienti fragili durante la fase più acuta della crisi pandemica da COVID19, anche nel 2021 lo IEO ha continuato il servizio di telemedicina che permette di erogare visite da remoto. In questo modo, l'Istituto non solo è riuscito a garantire un miglior distanziamento, ma ha anche fornito un servizio di prossimità che permette a pazienti da diversi punti geografici di usufruire dei servizi dell'Istituto in modo agile e limitando le spese di viaggio e pernottamento. Gli ambiti di utilizzo della telemedicina riguardano le visite di controllo, incluse le visite post-dimissione, e i percorsi di follow-up di pazienti già in carico nell'ambito di una patologia nota e che non richiedono la rilevazione di un esame obiettivo, oppure la valutazione anamnestica preliminare per la eventuale presa in carico di pazienti in quarantena o in isolamento. L'erogazione coinvolge le segreterie cliniche, il CUP (Centro Unico di Prenotazione) e i medici. Il paziente può effettuare la richiesta tramite l'area personale sul sito ieo.it o dall'applicazione My IEO già utilizzata per la richiesta di prenotazione delle visite specialistiche. Per valutare se questa modalità assistenziale è appropriata, è inoltre essenziale un esame preliminare della documentazione. Oltre all'informativa sulla privacy, alla conferma il paziente riceve anche un'informativa scritta che contiene informazioni sui limiti della telemedicina e indicazioni per l'invio della documentazione via e-mail.

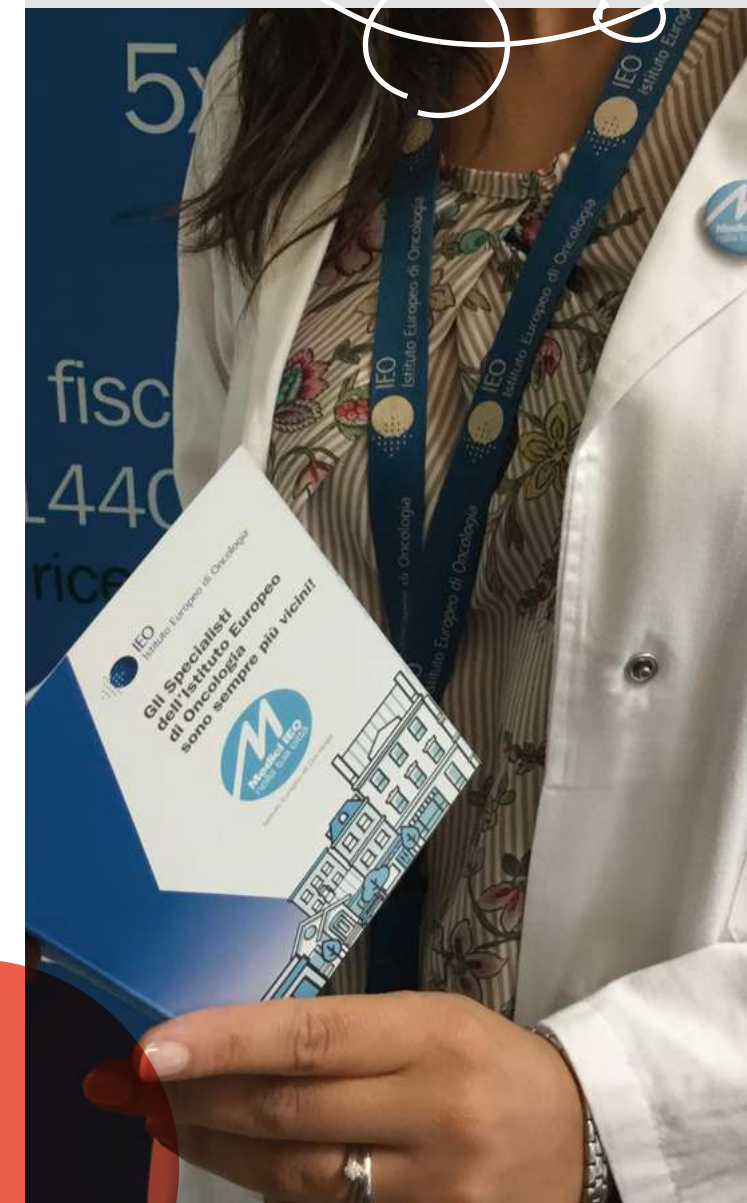
La telemedicina è effettuata con una piattaforma dedicata, integrata con il sistema di prenotazione delle visite, che gestisce l'invio a paziente e medico del link per la connessione audio-video.

Nel corso del 2021 sono stati 133 i pazienti arruolati, ad essi si aggiungono 5 pazienti che hanno iniziato il percorso nel 2020 terminandolo nel 2021.

### SECOND OPINION

"Second Opinion" è un servizio rivolto a coloro che desiderano ricevere una conferma su una diagnosi o un trattamento. Questo rappresenta un passaggio importante nella scelta del percorso clinico, che non richiede investimenti di tempo o denaro per recarsi personalmente in Istituto. IEO Second Opinion garantisce una risposta al paziente nell'arco di cinque giorni lavorativi a partire dal ricevimento della documentazione clinica completa. Il servizio è disponibile anche in via telematica per assicurare la maggiore accessibilità possibile.

Nel corso del 2021 sono pervenute 224 "prime" richieste di Second Opinion.



## 2.4 GLI IMPATTI DI UNA ATTIVITÀ CLINICA EFFICIENTE ED INCLUSIVA

Orientare le proprie strategie su obiettivi di efficacia delle cure, e parallelamente garantire l'efficienza delle prestazioni erogate, consente a IEO di avere un impatto molto significativo in termini di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili. Questo consente all'Istituto di:

- disporre delle risorse necessarie ad alimentare l'attività di Ricerca e la stessa attività clinica, confermando la sua eccellenza in ambito oncologico;
- assorbire parte dei costi delle attività di cura, quando non rimborsati dal ATS, non rinunciando alla possibilità di garantire ai propri pazienti le migliori cure disponibili
- mantenere un buon posizionamento al livello nazionale ed internazionale, con effetti sulla capacità di attrarre fondi, anche grazie l'attivazione di partnership con soggetti privati
- garantire un utilizzo efficiente delle risorse pubbliche riconosciute allo IEO dall'ATS per l'erogazione delle prestazioni in regime di SSN.

L'investimento consistente messo in pista nel promuovere e sviluppare l'attività di prevenzione e diagnosi avanzata, oltre che di cura, consentendo a IEO di raggiungere un "pubblico" molto più ampio di quello rappresentato dai suoi pazienti, è in grado di far scaturire un impatto significativo in termini di riduzione dell'incidenza delle malattie oncologiche al livello nazionale.

Non da ultimo, grazie agli strumenti introdotti per attuare la propria strategia di prossimità, non solo IEO è in grado di rendere disponibili le sue prestazioni ad un numero significativamente più alto di persone, con un forte impatto sociale in termini di riduzione del divario tra zone più o meno sviluppate del Paese, ma contribuisce anche ad aver un impatto minore sull'ambiente, riducendo gli spostamenti.



La ricerca scientifica:  
vicina alla clinica  
e alle esigenze dei  
pazienti



# IEO ATTRAVERSO I NUMERI

1.076

Unità di personale coinvolte nelle attività di ricerca, inclusi i clinici

5

Linee principali di ricerca

404

Ricercatori in via esclusiva

699

studi clinici attivi

62

Sotto-progetti di ricerca attivi, articolati secondo le principali linee di ricerca

953

pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali ed internazionali

159

di nuova attivazione

7.045

pazienti arruolati

8.009,6

Totale dell'Impact Factor

27 Mln €

investimenti in ricerca

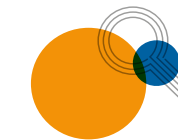


## 3.1 LE LINEE DI RICERCA DI IEO

"Si cura meglio dove si fa ricerca", con questa convinzione lo IEO ha sempre portato avanti la sua lotta contro i tumori, considerando la ricerca scientifica essenziale per l'avanzamento di prevenzione, diagnosi e cura dei pazienti oncologici e per il miglioramento del loro benessere fisico ed emotivo. Nello specifico, l'Istituto porta avanti un articolato programma di ricerca scientifica orientato allo sviluppo di migliori strumenti diagnostici e predittivi, alla identificazione di farmaci innovativi e all'ottimizzazione di approcci terapeutici focalizzati sul paziente.

La Direzione Scientifica, tenuto conto delle indicazioni del Comitato Scientifico Internazionale (SAB), congiuntamente con la Direzione del Dipartimento di Oncologia Sperimentale e le Direzioni dei Programmi e Dipartimenti, definisce, con una programmazione triennale, le strategie e le linee prioritarie di sviluppo delle attività di ricerca, individuando i progetti, ed approvandone i relativi budget ed investimenti.

### Le principali linee di ricerca di IEO



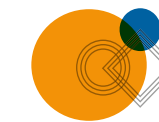
#### MECCANISMI DI TUMORIGENESI

Dedicata ad una sempre più approfondita comprensione del come e del perché nascono i tumori attraverso lo studio del comportamento cellulare – ed in particolare delle alterazioni genetiche e molecolari che modificano le caratteristiche fondamentali delle cellule determinando l'insorgenza del tumore – e dell'interazione delle lesioni tumorali con le altre componenti dell'organismo in senso ampio: dal microambiente al sistema immunitario.



#### MEDICINA PERSONALIZZATA: PIATTAFORME

Focalizzata sul miglioramento della diagnosi, della gestione e del trattamento dei pazienti tramite l'utilizzo di piattaforme tecnologiche che lo IEO ha messo a punto ed ottimizzato nel corso dell'ultimo triennio. Una terapia adeguata si basa, infatti, non solo sulla disponibilità di farmaci in grado di agire sul tumore in maniera specifica ed efficace, ma anche su una diagnosi accurata e precoce e su strumenti adeguati per la gestione dei pazienti.

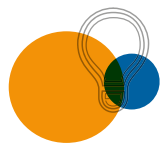


#### MEDICINA DI PRECISIONE E TERAPIE INNOVATIVE: BIG HEALTH DATA E MULTIOMICS ANALYSIS

Integra progetti di ricerca mirati ad un approccio terapeutico personalizzato del paziente con tumore solido e neoplasie ematologiche. Lo IEO ha implementato un sistema bioinformatico multi-omico – ovvero che raccoglie i risultati di una molteplicità di



discipline orientate ad offrire una visione approfondita dei processi e dei meccanismi fisio-patologici che regolano gli organismi viventi – integrato con un'ampia e complessa rete di studi clinici, che permette una più approfondita comprensione dei meccanismi di resistenza o risposta a farmaci oncologici e terapie innovative. Lo sviluppo di tale sistema, insieme alla possibilità di estrarre informazioni significative da risorse su larga scala, grazie ai big health data, consentirà di meglio caratterizzare le neoplasie ed i pazienti e di meglio personalizzare i trattamenti identificando fattori predittivi di risposta, resistenza e tossicità a terapie innovative.



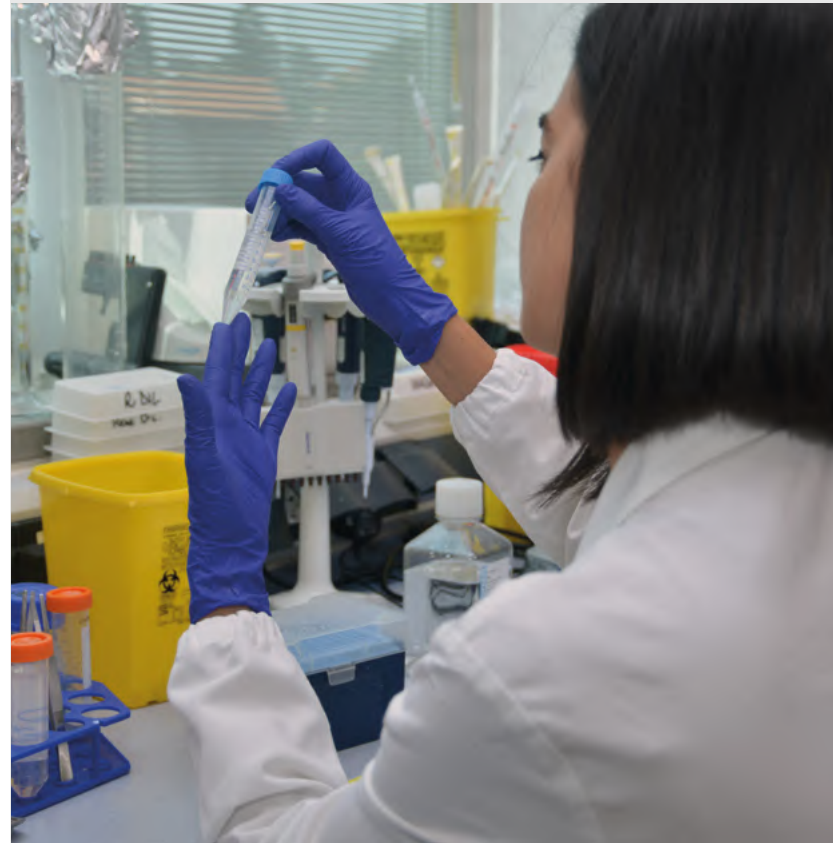
## IMAGING E TRATTAMENTI LOCO-REGIONALI INNOVATIVI

Questa linea di ricerca combina attività di imaging (biopsia robotica guidata da risonanza magnetica), intelligenza artificiale, radiomica, chirurgia robotica e video-assistita, medicina nucleare e radioterapia finalizzate all'ottimizzazione di diagnosi, cura e trattamento dei pazienti. L'obiettivo è il miglioramento continuo del rapporto costo-beneficio di procedure diagnostiche e terapeutiche e l'aumento della qualità di vita del paziente. Grazie, ad esempio, ad interventi sempre meno invasivi video-assistiti e con il supporto della realtà virtuale ed aumentata, si riducono le manipolazioni intraoperatorie dei tessuti a favore del recupero post-operatorio ed esiti funzionali dei pazienti.



## ERANET, MINISTERO AFFARI ESTERI E DI RETE

Si tratta di progetti gestiti a livello nazionale negli Stati Membri della Comunità Europea con l'obiettivo di migliorare la sinergia tra programmi nazionali e il Programma Quadro Comunitario (FP7). Le tematiche sono differenti e riguardano aspetti oncologici (ruolo del virus HPV, terapie target, diagnosi genetica) e non (genetica ed epigenetica dei disturbi mentali).



## La ricerca correlata al COVID-19



Dall'11 marzo 2020 il mondo è afflitto da quella che l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha definito una malattia pandemica, la COVID-19. Questa situazione, che si è protratta per tutto il 2021, ha portato alla necessità di adeguare la nostra struttura per mantenere le attività di cura.

La ricerca biomedica e tecnologica ha fornito importanti contributi:

- la messa a punto di nuovi test diagnostici, sfruttando tecnologie standard adattate a tecnologie ad alta processività, entrate ormai nell'uso corrente;
- l'uso di tecnologie d'avanguardia per la tracciabilità delle persone e per la esecuzione di test diagnostici rapidi al di fuori dei laboratori ad alta tecnologia (point-of-care tests), quali il test salivare, che si è dimostrato sicuro ed efficace;
- la comprensione delle caratteristiche molecolari del virus e della reazione immunitaria delle persone positive, come testimoniato dalle oltre 80 pubblicazioni sull'argomento.

Il contributo è stato molto rilevante anche grazie alle competenze di livello internazionale già presenti in un gran numero di discipline biomediche sia fondamentali che cliniche, dall'epidemiologia alla genomica e bioinformatica, dall'immunologia ai trial clinici ed alle tecnologie genomiche di sequenziamento ad alto throughput.

Attraverso i 62 progetti attivi nell'ambito delle cinque linee di ricerca viene sostenuto l'ambizioso obiettivo di rendere possibile una piena transizione verso l'implementazione della cd. *Medicina di Precisione*.

Quella di precisione è una medicina "cucita" sulle caratteristiche genetiche dei pazienti e delle loro specifiche patologie. Basata sull'individuazione delle caratteristiche specifiche del tumore e del singolo soggetto – possibile grazie alle tecnologie avanzate ormai disponibili – consente la conseguente individuazione dei trattamenti più idonei per il singolo paziente.

Dallo storico approccio di un "unico protocollo valido per tutti", che prevedeva di considerare la neoplasia sulla base dell'organo di origine e del tipo istologico, si sta gradualmente passando ad una classificazione che, per arrivare a formulare la miglior prevenzione o terapia da adottare, tenga conto:

- delle caratteristiche genetiche e molecolari delle cellule tumorali, con l'obiettivo di indentificare in modo puntuale il "bersaglio da colpire" e conseguentemente di indirizzare in modo più mirato la terapia;
- di tutti gli aspetti biologici, molecolari e genetici, così come di quelli più ampiamente riferiti alla 'persona' – stile di vita, alimentazione, storia clinica e ambiente in cui vive – in grado di condizionare il modo con il quale la malattia peserà sul paziente e come quest'ultimo risponderà alle terapie.

Seppure la diagnosi e la cura delle patologie tumorali rappresentino sicuramente l'ambito clinico nel quale la Medicina di Precisione presenta le più significative potenzialità, non è da sottovalutare l'impatto che la sua applicazione può avere sulle attività di prevenzione consentendo, ad esempio, di fornire informazioni importanti al fine di determinare il rischio di tumore.

## La transizione verso la Medicina di Precisione



Orientarsi in modo deciso verso la Medicina di Precisione ha un impatto significativo sul fronte della dotazione tecnologia, sul piano organizzativo e sul rapporto che l'Istituto costruisce con i propri pazienti.





Sfide



L'impegno di IEO

Sviluppare strumenti funzionali alla raccolta, all'organizzazione e all'analisi di una quantità di informazioni che superano le capacità cognitive umane

- Sviluppo e disponibilità di piattaforme di supporto alla ricerca
- Costituzione, ad inizio 2022, con il Politecnico di Milano, del Centro di ricerca congiunto ONCO-TECH-LAB – Modeling and Application for Human Health

Formare una nuova generazione di medici e ricercatori che sappiano guidare la transizione verso la Medicina di Precisione

- Promozione, sia nelle attività di ricerca che in quelle cliniche, di un approccio multi-disciplinare e inter-disciplinare, prevedendo una forte interazione tra professionisti altamente specializzati in ambiti e discipline differenti
- Formazione multidisciplinare continua, finalizzata a favorire la complementarità delle conoscenze e all'utilizzo, da parte di ricercatori e clinici, di specifici software per l'elaborazione di informazioni complesse, così da consentire loro di prendere le decisioni più appropriate per i pazienti
- Creazione e mantenimento di ambienti lavorativi collaborativi ed empatici
- Avvio di una serie di iniziative top-down (Clinical Technoshot) volte alla creazione e diffusione di nuove tecnologie rilevanti per la ricerca traslazionale

Coinvolgere in modo sempre più strutturato i pazienti nelle attività di ricerca e nella definizione delle soluzioni terapeutiche

- Sviluppo di diversi canali di comunicazione col paziente attraverso i quali, utilizzando un linguaggio comprensibile, il paziente riceve informazioni puntuali sul suo stato di salute e viene informato ed aggiornato sulle più recenti novità nella ricerca clinica
- Supporto, con dei training specifici, ai propri ricercatori e clinici nella gestione del dialogo e dell'interazione con i pazienti

Garantire la privacy dei pazienti e delle loro famiglie

- Informazione trasparente e comprensibile e messa a punto di sistemi robusti e affidabili per una condivisione dei dati sicura ed efficiente
- Miglioramento della valutazione dei progetti di ricerca anche sotto il profilo dei rischi in ambito data protection nell'ambito dell'iter standardizzato per i progetti di ricerca dell'Istituto
- Produzione di un Regolamento per l'utilizzo di dati personali e i Campioni biologici per la Ricerca Scientifica e l'Accordo di partecipazione alla Ricerca Scientifica

Garantire la sostenibilità economica della ricerca

- Rafforzamento della collaborazione su scala nazionale ed internazionale con programmi condivisi di ricerca al livello internazionale
- Utilizzo di un approccio Health Technology Assessment nella valutazione delle tecnologie necessarie a portare avanti le attività di ricerca

## 3.2 LE TIPOLOGIE DI RICERCA IN IEO

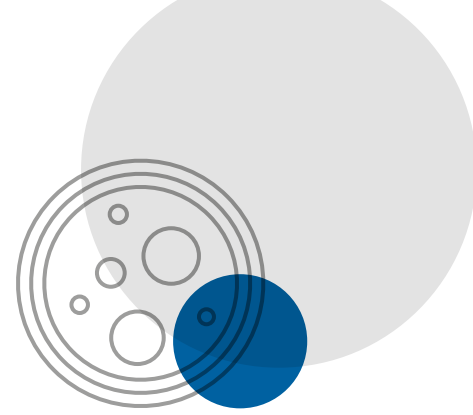
Con l'obiettivo di orientare ogni intervento all'interesse della persona, nelle sue attività di ricerca IEO si impegna costantemente a superare la tradizionale distinzione tra ricerca di base, ricerca preclinica, ricerca traslazionale, ricerca clinica e ricerca epidemiologica. Non più soltanto un processo lineare, quindi, che va "dal banco di laboratorio al letto del malato", ma un

processo contemporaneo e integrato, in cui tutte le informazioni e i dati disponibili vengono utilizzati insieme. Lo IEO è, infatti, il luogo dove la ricerca è contestualizzata sul bisogno clinico e la clinica è immediatamente pronta ad implementare i risultati della ricerca.

### La ricerca in IEO



## 3.2.1 LA RICERCA DI BASE E TRASLAZIONALE



La ricerca di base è avviata e guidata soprattutto dalla curiosità e dallo spirito innovativo del ricercatore ed è tipicamente la ricerca condotta in laboratorio, tra provette e reagenti chimici. La ricerca di base, che potrebbe sembrare lontana dal paziente e dalla sua malattia, rappresenta il punto di partenza per tutte le successive scoperte cliniche ed ha un ruolo fondamentale nel progresso della scienza e della medicina. Conoscere, ad esempio, i meccanismi che a volte portano le cellule a trasformarsi in un tumore è fondamentale per poter creare nuovi farmaci mirati ed efficaci. Lo IEO ha da sempre favorito questo tipo di ricerca, garantendo l'indipendenza e l'iniziativa dei ricercatori.

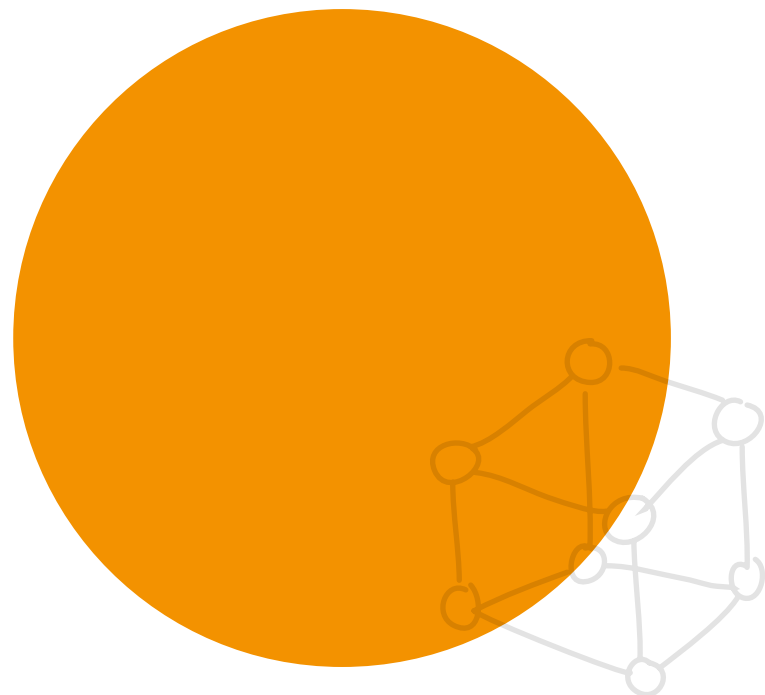
La ricerca traslazionale verifica la possibilità di trasformare le scoperte scientifiche che arrivano dal laboratorio in applicazioni cliniche facendo quindi da ponte tra scienza e medicina. Se la ricerca di base è spesso incredibilmente veloce, la ricerca traslazionale richiede generalmente tempi più lunghi: per portare in sicurezza i risultati ai pazienti si devono infatti eseguire procedure e verifiche molto accurate. Trasferire i

risultati della ricerca al letto del paziente nel più breve tempo possibile è il nostro obiettivo istituzionale, coerente con il ruolo di IRCCS.

Punto di forza dello IEO è nella costante interazione e stretta collaborazione tra chi porta avanti le attività di ricerca di base e traslazionale e chi è impegnato in prima linea con i pazienti nella gestione dell'attività clinica: le attività di ricerca e cliniche sono, infatti, organizzate in modo da generare un circolo virtuoso che rende possibile tradurre velocemente le informazioni che arrivano dal laboratorio in strumenti utili da applicare in sicurezza ai pazienti. Allo stesso tempo, grazie all'osservazione clinica dei pazienti, i ricercatori e ricercatrici stimolano a loro volta continuamente nuovi esperimenti e studi in laboratorio.

Le attività di ricerca di base e traslazionale condotte allo IEO sono principalmente rivolte a scoprire i meccanismi molecolari coinvolti nello sviluppo del cancro.

Tra i programmi di ricerca di base e traslazionale in attivi mettono in evidenza:



### I programmi di ricerca di base e traslazionale



#### CLINICAL GENOMICS PROGRAM

Mira a massimizzare le informazioni genomiche per migliorare la gestione dei pazienti, traducendo continuamente nuove scoperte genomiche in biomarcatori adeguati. Il programma funge da centro di riferimento per il servizio di genetica IEO e coordina gli sforzi del Gruppo di Lavoro sulla genomica della rete Alleanza Contro il Cancro (ACC).

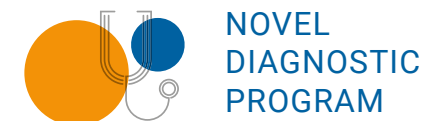
Nei nostri laboratori abbiamo sviluppato e validato un pannello genico a costi contenuti ed eseguibile in tempi brevi (<1 settimana) per l'analisi di 467 geni alterati nei tumori, tra cui 172 CPGs. Questo pannello è stato adottato da ACC nel programma di Oncologia Personalizzata promosso dal Ministero della Salute che prevede lo studio GerSom, iniziato nell'anno 2021, un multicentrico con 17 IRCCS partecipanti che si pone come obiettivo quello di dimostrare la fattibilità di un percorso diagnostico congiunto per la identificazione dei geni alterati nel tumore (a scopi prognostici e di definizione della risposta alla terapia) e dei CPGs nella linea germinale (a scopi di mappatura del rischio genetico di tumore). Nello studio verranno reclutati 4.000 pazienti il cui tumore abbia un'elevata probabilità di essersi formato a causa di una predisposizione genetica. In particolare, pazienti affette da carcinoma ovarico, della mammella triplo negativo, o giovani affetti da tumore al colon (<50 anni) o alla mammella (<40 anni).



#### PROGRAMMA NUOVI FARMACI

Si propone di accelerare lo sviluppo di nuovi farmaci antitumorali e di identificare nuovi meccanismi di resistenza alla terapia con l'obiettivo di sperimentare soluzioni per superare questi meccanismi, anche con una combinazione di più farmaci.

Di particolare interesse sono stati i risultati ottenuti nei nostri laboratori sulla identificazione e caratterizzazione molecolare di nuovi target epigenetici per la terapia dei tumori. Il primo riguarda una fosfatasi, la PP2A, una proteina che ha un ruolo nella regolazione della risposta al danno del DNA in condizioni di stress metabolico. Il modello ha dimostrato di essere indipendente dalle specifiche caratteristiche genetiche del singolo campione, ma si produce in diversi tumori primari, oltre al carcinoma triplo negativo della mammella, su cui è stato primariamente identificato. Agire sulla PP2A mediante una terapia metabolica mirata, a base di metformina in condizioni di ipoglicemia, rappresenta un bersaglio efficace, in grado di migliorare gli effetti di una chemioterapia convenzionale. Analoghi risultati, capaci di modificare la resistenza ai farmaci, sono stati ottenuti su LSD1, un enzima epigenetico implicato nella leucemia acuta mieloide, la cui azione dipende dalla durata del ciclo cellulare. Agendo con un farmaco, il palbociclib, che modifica il ciclo cellulare è possibile inattivare l'azione protettiva di LSD1 nei confronti di vari farmaci.



#### NOVEL DIAGNOSTIC PROGRAM

Sfruttando il patrimonio di conoscenze molecolari derivanti da progetti "omici", si propone di identificare e validare nuovi marcatori tumorali per la diagnosi, la prognosi, la stratificazione e la previsione della risposta terapeutica nei pazienti oncologici.

Lo StemPrintER Risk Score (SPRS), sviluppato nei nostri laboratori, è un predittore genomico alternativo, basato sulla biologia delle cellule staminali, che identifica il rischio di recidiva nelle pazienti con cancro della mammella ormonopositivo. Tale predizione sul rischio di metastasi a distanza nei casi precoci è fondamentale per evitare sovra o sotto trattamenti con chemioterapia adiuvante. Lo StemPrintER Score è stato confrontato in una ampia coorte di pazienti con queste caratteristiche con altri test già disponibili sul mercato ed ha dimostrato un valore predittivo indipendente, analogo o superiore ad altri, nel fornire fattori prognostici aggiuntivi nei confronti dei parametri clinicopatologici convenzionali, aprendo alla possibilità di un suo utilizzo in ambito clinico.



## 3.2.2 LA RICERCA CLINICA

La Ricerca di Base si svolge presso il Dipartimento di Oncologia Sperimentale (Department of Experimental Oncology, DEO) che conta oltre 330 scienziati/e. Il Dipartimento ospita anche la Scuola Europea di Medicina Molecolare (SEMM) e il Center for Genomic Science dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT).

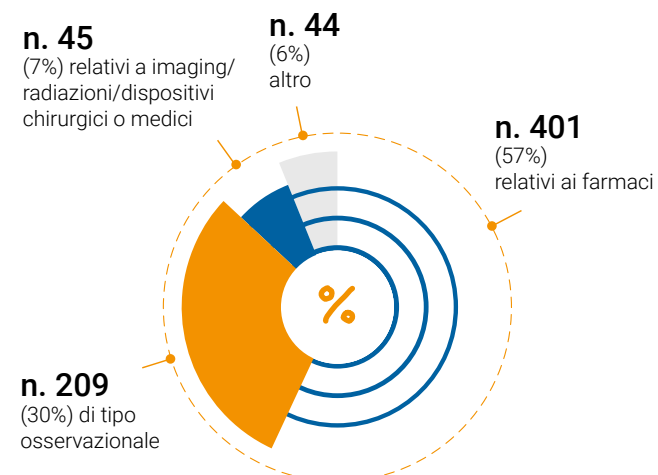
Le attività di Ricerca Traslazionale sono per definizione condivise tra il DEO e i Ricercatori Clinici. I prodotti sviluppati nel DEO vengono testati e validati mediante opportuni studi clinici.

La ricerca clinica è condotta sulle persone, sane o malate, e si concentra sui metodi diagnostici e sullo sviluppo di nuovi trattamenti e dispositivi medici per garantire una migliore cura dei pazienti. Uno studio clinico, in clinical trial, è di fatto una ricerca che serve a verificare se un nuovo approccio clinico (preventivo, terapeutico o anche diagnostico) può essere più vantaggioso del miglior approccio al momento disponibile o, se per la malattia non esistono altre cure, di un placebo. I clinical trial testano quindi se una nuova terapia è sicura, efficace e migliore di quella normalmente impiegata.

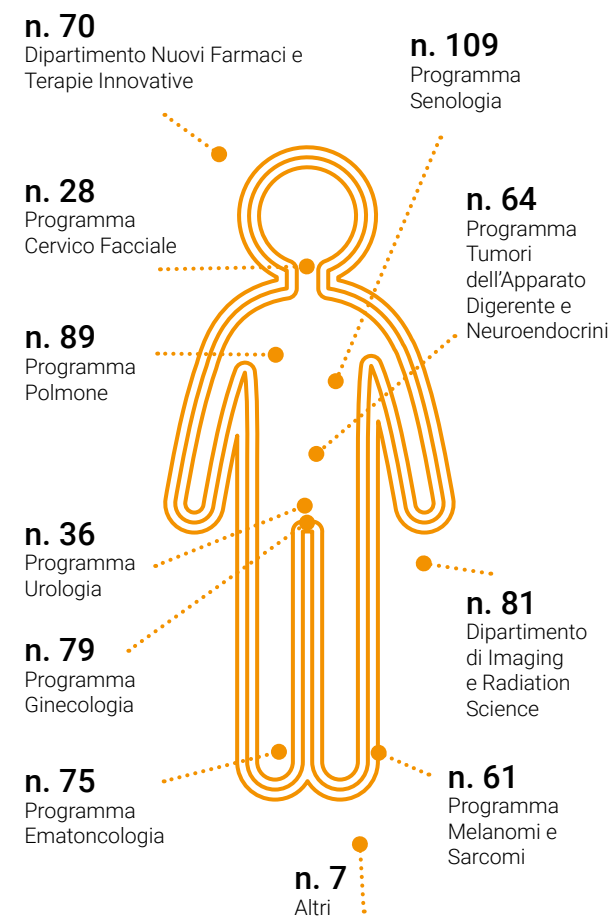
### Numero complessivo di studi attivi



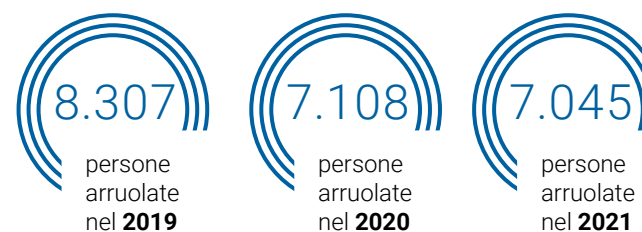
### Tipologia di studi attivi nel 2021



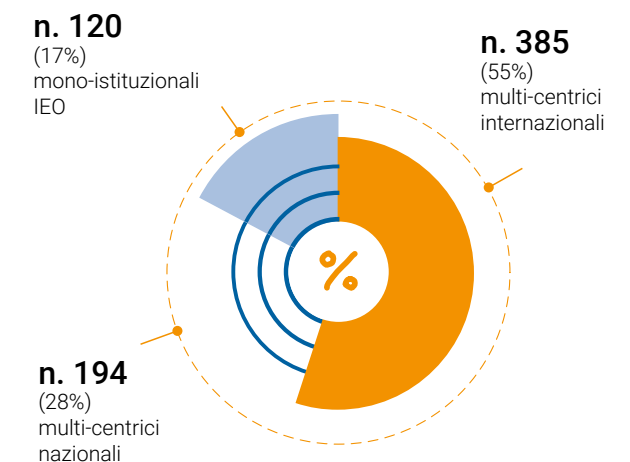
### Studi attivi per tipologia di tumore



### Numero complessivo di persone arruolate

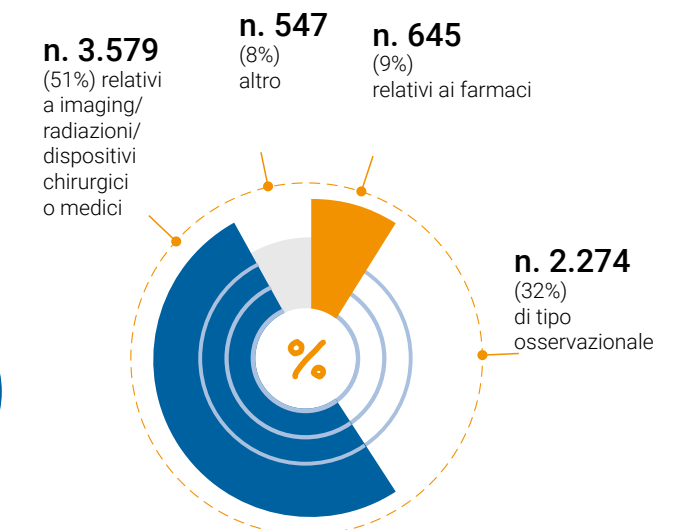


### Tipologia di studi attivi nel 2021 per soggetto promotore



LO IEO partecipa ad oltre il 70% degli Studi Clinici attivi in Italia.

### Persone arruolate per tipologia di studio



Gli studi clinici rappresentano una risorsa importante, per certi versi fondamentale, per l'IEO, per garantire un veloce accesso all'innovazione in ambito diagnostico e terapeutico ai pazienti.

In IEO vengono attivati sia trial accademici, che sponsorizzati. Gli studi accademici sono l'espressione più diretta della potenzialità di ricerca dello IEO, evidenziandone le capacità di innovazione ed elevandone la visibilità internazionale.

I trial sponsorizzati si realizzano in particolare per gli studi relativi ai farmaci e vedono coinvolte le principali case farmaceutiche ("Big Pharma") al livello internazionale.

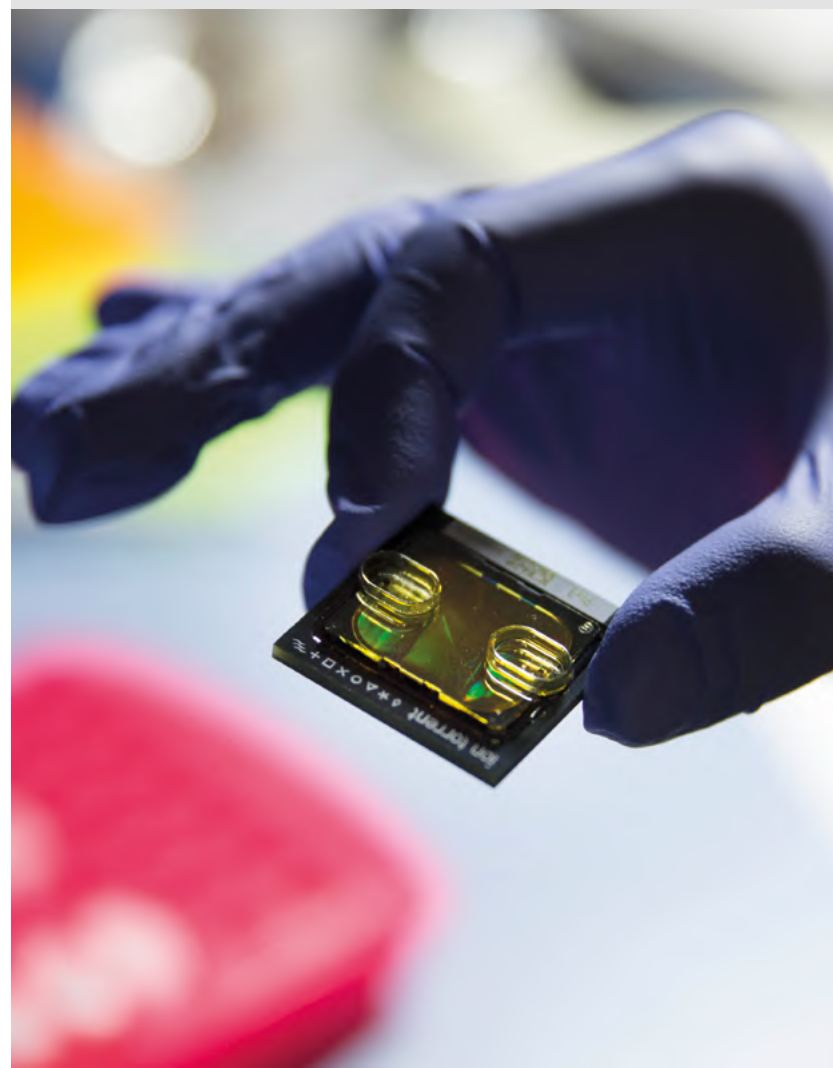
La partecipazione a questo tipo di studi è molto importante perché offre al paziente l'opportunità di usufruire di farmaci altrimenti non disponibili. La scelta degli studi ai quali partecipare è attentamente valutata nell'ambito del Trial Clinical Office, e tiene conto del quadro complessivo degli studi clinici in IEO. La Direzione Scientifica organizza periodici incontri con le maggiori case farmaceutiche che hanno lo scopo di conoscere il portfolio degli studi che saranno attivabili nei mesi successivi al fine di valutarne con anticipo la fattibilità e l'interesse. La scelta di avviare uno studio sponsorizzato è totalmente indipendente da parte di IEO, e le sole considerazioni di cui si tiene conto sono riferibili al beneficio che tale partecipazione può portare ai propri pazienti.

Di grande rilevanza sono, inoltre, gli studi clinici legati a progetti di ricerca spontanei finanziati dai grant vinti, ed in particolare quelli relativi ai bandi promossi da: Alleanza Contro il Cancro, Fondazione AIRC per la Ricerca sul Cancro, Ricerca Finalizzata, Ministero dell'Istruzione, Fondazione Umberto Veronesi e Fondazione IEO-Monzino, ed altri.

La Direzione Scientifica ha nei suoi compiti quello di promuovere la ricerca clinica, e questo è stato fatto nel recente passato attraverso una serie di innovazioni, tra le quali, la strutturazione dello Scientific Review Board (SRB), del Clinical Trial Office, della Statistica Medica in convenzione con l'Università Milano-Bicocca, la revisione delle modalità per acquisire il consenso informato da parte dei pazienti, non più sui singoli studi, ma attraverso un accordo di partecipazione alla ricerca

clinica ad ampio spettro, con il cosiddetto consenso "madre".

Nel corso del 2021 è stato, inoltre, consolidato un importante processo di snellimento dei processi con l'attivazione di un percorso di fast-track per l'approvazione degli studi a maggiore priorità. L'introduzione del fast-track ha consentito di dimezzare il numero dei giorni necessari per il completamento dell'iter rispetto a pochi anni fa. Ad oggi, con la modalità fast-track, uno studio viene approvato mediamente in 126 giorni contro i 219 giorni della via ordinaria. La riorganizzazione delle procedure per gli studi clinici è oggetto di grande



attenzione, e nella seconda parte del 2021 è stato avviato un progetto, assai ambizioso, che prevede importanti investimenti in risorse umane e strumentali, oltre ad una revisione degli aspetti relativi agli spazi, ai flussi ed ai processi. Verranno aperte nuove aree di sviluppo, nell'ambito di un piano previsto per i prossimi tre anni.

## Il coinvolgimento dei pazienti negli studi clinici



La partecipazione ad uno studio clinico può avvenire su proposta di un medico IEO o tramite auto-candidatura da parte del paziente, previa verifica, attraverso un accurato programma di esami, del soddisfacimento di tutti i requisiti richiesti dallo studio. Lo IEO si adopera, inoltre, per una identificazione proattiva dei pazienti potenzialmente eleggibili attraverso la creazione di un "trial book" online contenente l'elenco aggiornato degli studi attivi, di quelli prossimi ad essere iniziati e dei principali criteri di inclusione ed esclusione.

Al paziente vengono fornite in modo chiaro ed esaustivo le informazioni necessarie per decidere consapevolmente di partecipare o meno alla sperimentazione e gli viene lasciato tutto il tempo necessario al fine di garantire che la decisione venga presa serenamente e senza fretta.

Qualora accettati di partecipare allo studio, ai pazienti viene richiesto di sottoscrivere l'Informativa e manifestazione del consenso al trattamento dei dati personali e il Modulo di Consenso Informato dello studio. Nel primo documento vengono fornite informazioni sulla tutela dei diritti dei partecipanti allo studio clinico: ogni dato concernente il paziente viene trattato garantendone la riservatezza dell'identità e il completo anonimato. Il Consenso Informato è, invece, l'espressione libera e volontaria di un soggetto a partecipare a una determinata sperimentazione clinica, dopo essere stato informato di tutti gli aspetti rilevanti per affrontare consapevolmente la decisione di prendervi parte.

Scrupolose linee guida hanno il compito di tutelare chi sceglie di partecipare ad una Sperimentazione Clinica. Tutti gli Studi condotti presso lo IEO sono approvati e monitorati dal Comitato Etico IEO, allo scopo di garantire che i rischi siano ridotti al minimo e che siano nettamente minori dei potenziali benefici. Il Comitato Etico IEO, l'organismo preposto alla salvaguardia dei diritti dei pazienti, valuta il merito scientifico di uno studio di ricerca, la rilevanza scientifica, l'adeguatezza del piano sperimentale, l'analisi statistica e il rapporto rischio/beneficio. Il Comitato Etico IEO è un comitato indipendente composto da medici, farmacologi, infermieri, bioetici, esperti in materia giuridica e da altri esperti che garantiscano l'eticità dello studio e la tutela dei diritti dei partecipanti.

Oltre alle sperimentazioni cliniche mirate, per cui viene richiesto ai pazienti di prendere visione e firmare un modulo di Consenso Informato ad hoc, la ricerca clinica si basa su progetti di ricerca spesso retrospettivi per cui è necessario poter afferire ad una grande mole di informazioni, riguardanti i dati clinici e/o genetici, i campioni biologici, o aspetti personali relativi al paziente quali quelli psicologici o riguardanti lo stile e la qualità di vita. Fondamentale perché si possa procedere in tal senso è la collaborazione e il supporto dei pazienti, grazie all'Accordo di Partecipazione alla Ricerca Scientifica: si tratta di un consenso di partecipazione ad ampio spettro, definito anche "consenso madre", riguardante in modo specifico l'utilizzo dei dati personali e/o dei campioni biologici del paziente per perseguire obiettivi di ricerca in ambito scientifico. Attraverso questa tipologia di accordo viene fornita al paziente la visione complessiva della ricerca propria dell'Istituto, piuttosto che focalizzarsi su un singolo progetto di ricerca.

La partecipazione del paziente presuppone il diritto di essere correttamente informato e, là dove previsto, di manifestare espressamente il consenso al trattamento dei dati personali per le finalità dichiarate. Il paziente può esercitare in qualsiasi momento i suoi diritti in tema di accesso, rettifica, cancellazione, limitazione, opposizione o portabilità dei propri dati personali.

Lo IEO ritiene di fondamentale importanza costruire un rapporto trasparente ed aperto con tutti i propri pazienti, ed in particolar modo con quelli che decidono



di partecipare alla sperimentazione clinica. A tal fine, andando oltre alla sottoscrizione dell'accordo di partecipazione alla ricerca scientifica, ha sviluppato diversi canali di comunicazione col paziente e, contemporaneamente, supporta il proprio personale al dialogo ed interazione con i pazienti con dei training specifici/dedicati.

A tale scopo è stata creata un'area sul sito web dell'Istituto che ha come focus principale quello di rivolgersi ai pazienti e ai medici di medicina generale, dando loro gli strumenti necessari per comprendere cosa sia e in cosa consista la ricerca clinica, oltre a dare indicazioni necessarie quali per esempio quelle per fornire un consenso informato e consapevole ad uno studio clinico.

Particolarmente apprezzata è la pubblicazione della newsletter del Data Management che offre una panoramica e un aggiornamento sull'andamento della ricerca clinica all'interno dell'istituto. La newsletter si rivolge non solo ai ricercatori e professionisti interni ed esterni allo IEO coinvolti nella conduzione delle sperimentazioni cliniche, ma anche ai pazienti e a tutti coloro che desiderano essere informati sul mondo della ricerca clinica. L'utilizzo di un linguaggio semplice e di esempi facilita infatti la lettura e comprensione a qualsiasi utente. Allo IEO il paziente oltre ad essere curato, viene pertanto anche informato ed aggiornato sulle più recenti novità nella ricerca clinica.

Il processo di Patient Empowerment non si esaurisce inoltre nell'interfaccia web, ma sono in allestimento dei corsi in aula dedicati specificatamente alla formazione dei pazienti, per renderli edotti sui principali aspetti riguardanti gli ambiti della ricerca clinica.



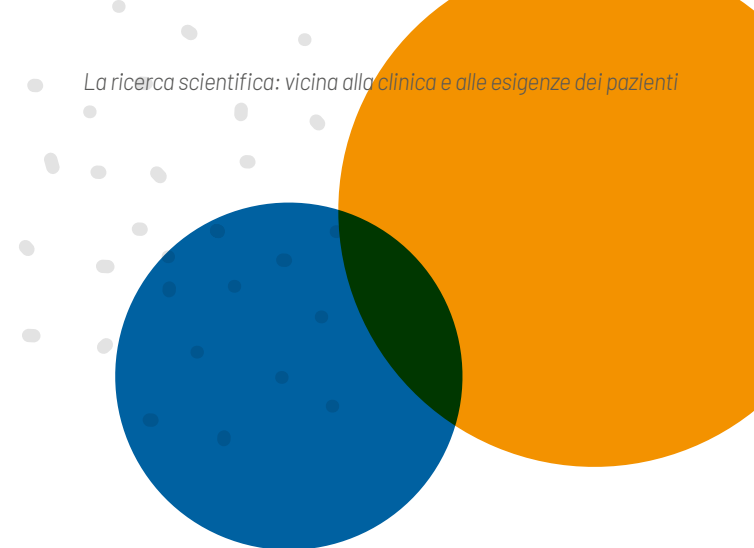
### 3.2.3 RICERCA EPIDEMIOLOGICA E BIOSTATISTICA

Gli studi di tipo epidemiologico esaminano la distribuzione di una malattia nella popolazione, i fattori di rischio per la sua comparsa e la relazione con abitudini e stili di vita. L'epidemiologia analizza l'efficacia degli esami preventivi e degli screening per la diagnosi precoce, valutandone anche il rapporto tra costi e benefici. La struttura degli studi epidemiologici è simile a quella degli studi clinici: si selezionano gruppi di persone da osservare, a volte in modo retrospettivo andando a verificare l'effetto di comportamenti o fattori pregressi sullo stato di salute al momento dell'osservazione; a volte in modo prospettico raccogliendo dati al momento corrente, per poi seguirne l'evoluzione nel tempo. Negli ultimi anni, in oncologia, hanno assunto sempre maggiore importanza gli studi di epidemiologia molecolare, in cui le analisi epidemiologiche sono messe in relazione con le caratteristiche genetiche degli individui.

Le attività di ricerca epidemiologica e biostatistica dello IEO si concentrano sui pazienti oncologici o sui pazienti a maggior rischio di sviluppare la malattia. La maggior parte delle attività di ricerca coinvolge la cooperazione con scienziati di numerose e diverse discipline, i programmi sono spesso collaborativi ed internazionali. Questa area di ricerca fornisce inoltre servizi di consulenza ai vari dipartimenti ospedalieri supportando ad esempio la definizione del disegno statistico di sperimentazioni e di studi clinici, compreso il calcolo delle dimensioni del campione e schemi di randomizzazione; lo sviluppo di protocolli e la gestione di database; l'analisi di dati ed interpretazione di risultati con la preparazione di report finali.

Grazie ad una consolidata esperienza nel campo della modellazione statistica e nella conduzione di metanalisi, la ricerca epidemiologica e biostatistica fornisce importanti ed aggiornate informazioni a medici sia interni sia esterni contribuendo quindi anche alla definizione di politiche sanitarie.

La ricerca epidemiologica e biostatistica dello IEO ha condotto in particolare studi nutrizionali al fine di analizzare l'associazione tra abitudini alimentari e rischio di cancro diventando un importante punto di riferimento per la conduzione di studi nutrizionali epidemiologici.



Lo IEO è responsabile della banca dati sulla composizione degli alimenti per gli studi epidemiologici in Italia e sin dal 2007 pubblica online il database.

### La ricerca in ambito psiconcologico



La psicologia oncologica affronta l'impatto della malattia sugli aspetti psicologici, comportamentali e sociali del paziente e analizza l'influenza che questi hanno nel percorso di diagnosi e cura dei tumori.

Il team multidisciplinare di psiconcologia di IEO, operando in stretta collaborazione con l'Università Statale di Milano, studia in particolare i fattori coinvolti nelle decisioni dei medici e dei pazienti in condizioni di incertezza e rischio, spesso caratterizzate da un elevato carico emotivo, quali sono quelle connesse ai percorsi di cura oncologici.

All'interno della Divisione si interfacciano programmi di ricerca applicata volti a promuovere tecniche e metodologie sempre più avanzate ed evolute di cura dell'individuo nella sua complessità, e attività clinica finalizzata a supportare la persona sia durante l'iter terapeutico che nella successiva fase di guarigione e ritorno alla quotidianità.





## Le strutture a supporto della ricerca

Al fine di supportare adeguatamente le attività di ricerca, lo IEO nel corso degli anni si è dotato di alcune strutture di supporto.



### INTERNATIONAL SCIENTIFIC REVIEW BOARD

È composto da 11 scienziati internazionali i quali, oltre a fornire guida e revisione alle attività di ricerca clinica, promuovono scambi e collaborazioni nazionali ed internazionali.



### CLINICAL TRIAL OFFICE

Creato per ottimizzare la gestione dei trial clinici, fornisce assistenza nella preparazione dei progetti di ricerca su aspetti sia scientifici, normativi ed organizzativi. Oltre al monitoraggio della qualità delle sperimentazioni cliniche, il clinical trial office si occupa della formazione nell'ambito della ricerca clinica con l'obiettivo di migliorare ed aggiornare sia il personale interno sia personale esterno in materia di ricerca clinica.



### INNOVATION & EXCELLENCE IN ONCOLOGY-TECH TRANSFER (IEO-TT)

Dedicato al trasferimento tecnologico. Composto da un team multidisciplinare con forti competenze scientifiche e trasversali che vanno dall'ambito legale al business development. IEO-TT cerca di favorire la trasformazione delle conoscenze generate dalla ricerca IEO in prodotti innovativi per la salute, promuovendo iniziative imprenditoriali e favorendo collaborazioni al fine di identificare progetti con potenziali ricadute applicative.



### GRANTS OFFICE

Supporta ricercatori e ricercatrici nella preparazione delle richieste di finanziamento e dei budget di spesa, nel monitoraggio delle spese sostenute e nella rendicontazione delle attività di ricerca.

## 3.3 GLI IMPATTI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA



L'attività di ricerca rappresenta in IEO uno dei principali strumenti di promozione della lotta contro il cancro. Attraverso la ricerca si genera e si condivide conoscenza utile allo sviluppo di migliori strumenti di prevenzione, diagnostici e predittivi, alla identificazione di farmaci innovativi e all'ottimizzazione di approcci terapeutici focalizzati sul paziente. I numerosi e continui progressi raggiunti dalle varie attività di ricerca dello IEO si traducono, infatti, in maggiori possibilità di guarigione per i pazienti ed in un aumento della loro qualità di vita.

Rendendo accessibile i risultati dell'attività di ricerca e grazie ad una intensa attività di collaborazione con Istituti di ricerca nazionali ed internazionali, lo IEO contribuisce inoltre a generare ulteriori opportunità di sviluppo della conoscenza e alla formazione di una nuova generazione di medici e ricercatori in grado di sostenere e sviluppare strategie e strumenti di lotta contro il tumore.

Contribuendo a garantire l'appropriatezza e la qualità delle prestazioni, con un impatto importante in termini di riduzione dei costi diretti ed indiretti, la ricerca contribuisce, inoltre, a rendere sostenibile le attività di cura generando valore per il paziente, per l'Istituto stesso e, in senso ampio, per tutto il Sistema Sanitario Nazionale.



### 3.3.1 LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

Anche nel 2021 è stato prodotto un numero eccezionalmente alto di pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali ed internazionali – 951 (+217 in più rispetto al 2020) – grazie alle quali l'Istituto ha reso possibile la diffusione, su scala internazionale, dei risultati della propria attività di ricerca. Diffondere la conoscenza generata è fondamentale al fine di promuovere lo sviluppo di altra conoscenza e di massimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili per la realizzazione di attività di ricerca scientifica finalizzate a identificare le migliori strategie di contrasto della malattia. La qualità del contributo promosso da IEO è resa evidente dal valore complessivo di "Impact Factor" ottenuto nel 2021 grazie a tutti articoli pubblicati su riviste scientifiche nazionali ed internazionali – 8.010 punti, con un valore medio di 8,4 punti per articolo pubblicato, segno di una elevata qualità delle riviste su cui IEO ha pubblicato.

Impatto altrettanto importante in questo senso è generato da IEO attraverso l'attiva partecipazione all'interno di network e la promozione di partnership scientifiche con altri istituti di ricerca nazionali ed internazionali. Le forme di contribuzione sono state diverse: dall'elaborazione di linee guida per le differenti patologie, ai gruppi di lavoro per affrontare aspetti scientifici, clinici e normativi, all'organizzazione di eventi scientifici e formativi, alla organizzazione di studi clinici e di progetti di ricerca.

Particolarmente rilevante in questo ambito è la partecipazione di IEO come full member all'Organizzazione degli Istituti Europei sul Cancro (OECI), l'organizzazione che raggruppa i più prestigiosi centri oncologici europei con l'obiettivo di ridurre la frammentazione e dare a tutti i malati di cancro europei la possibilità di ricevere le migliori cure disponibili.

IEO è inoltre parte di:

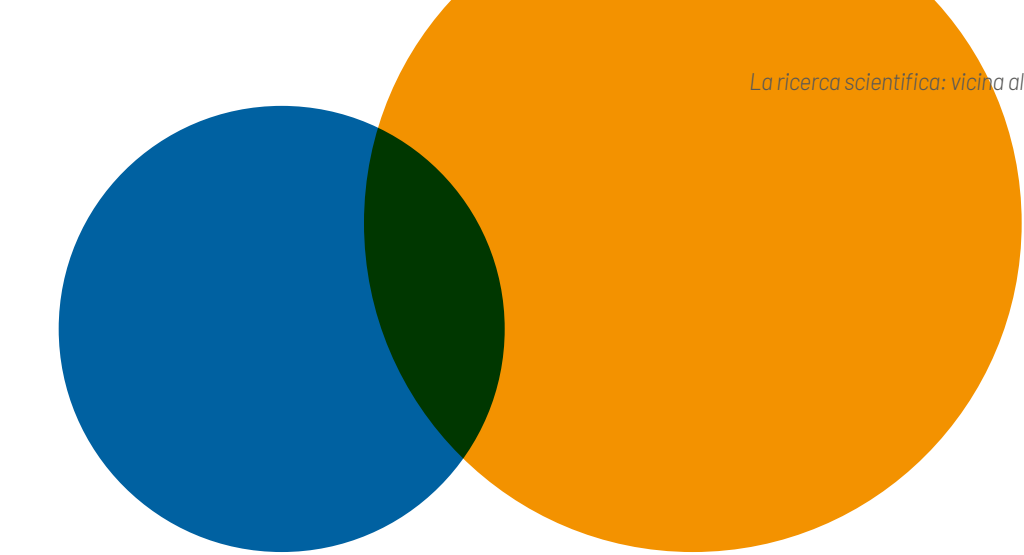
- Consorzio Europeo DIGICORE che, tramite accordi già esistenti e stabilizzati, prevede la collaborazione fra istituti privati di Paesi quali Francia, Spagna e Germania per concorrere nel 2021 a bandi per finanziamenti europei molto ampi.
- Rete Europea dei Tumori Rari, per cui è centro di riferimento nella rete di tumori rari solidi (ERN EURACAN).
- EuLife, EuroPDX, e dell'International Breast Cancer Study Group (IBCSG).
- Alleanza contro il Cancro (ACC) assieme ad altri 18 IRCCS oncologici (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) ed è inoltre tra i promotori del network Joint Commission Italia.
- Rete Oncologica Lombarda (ROL) e della Rete Ematologica Lombarda (REL).

### Competenze e conoscenze a servizio della lotta contro i tumori rari

A livello Europeo, dopo un progetto di accreditamento durato quasi tre anni, lo IEO da giugno 2021 fa parte della rete di riferimento europea (ERN European Reference Network) dei tumori rari (solidi adulti) (ERN EURACAN European network for Rare adult solid Cancer) per alcune categorie/tipologie di tumori.

EURACAN è una delle 24 reti che costituiscono le reti di riferimento europee, reti virtuali concentrate su patologie rare o complesse, che mettono in collegamento gli operatori sanitari nei diversi Paesi europei per condividere conoscenza, esperienza, iniziative, progetti di ricerca comuni e risorse e permettere a tutti i pazienti nelle diverse aree geografiche di avere accesso alle cure più adeguate.

I tumori rari colpiscono attualmente 6 persone su 100.000 ogni anno e rappresentano una famiglia estremamente eterogenea di patologie. La rarità o



ultra rarità dei casi unita all'incertezza derivante dalla limitata disponibilità di dati e studi clinici, determinano una maggior difficoltà di diagnostica, cura e gestione di queste malattie.

Mettendo a disposizione del network le proprie competenze e conoscenze, lo IEO vuole contribuire alla lotta anche di queste rare forme di tumore senza quindi voler lasciare indietro nessuno nella lotta globale al cancro. Lo IEO collabora con gli altri partner di EUROCAN con determinazione affinché i pazienti si sentano pienamente presi in carico, credendo che un tumore poco comune sia necessariamente anche poco curabile.

Non da ultimo può essere considerato l'impatto generato da IEO attraverso l'attività di formazione. Il Dipartimento di Oncologia Sperimentale offre corsi di formazione a vari livelli della carriera dello scienziato, tra cui:

- un programma per studenti di corsi di laurea (Medicina, Biologia, Matematica, Fisica, etc.);

- cinque programmi di dottorato di ricerca internazionale, PhD (attraverso la Scuola Europea di Medicina Molecolare, SEMM), che hanno lo scopo di formare una nuova generazione di ricercatori di base e traslazionale ed esperti in "fondamenti ed etica delle scienze della vita";
- un programma che incoraggia i giovani ricercatori più talentuosi ad intraprendere una carriera scientifica indipendente;
- due percorsi di carriera per i giovani direttori di ricerca (il "Fundamental Science Program" e il "Clinical Scientist Program").

Attraverso l'attività di formazione, IEO contribuisce alla creazione di una nuova generazione di medici e ricercatori capaci di introdurre con competenza i migliori strumenti di lotta contro il cancro.





### 3.3.2

## L'AVANZAMENTO DI PREVENZIONE, DIAGNOSI E CURA DEI PAZIENTI

La ricerca e lo sviluppo di tecnologie diagnostiche unitamente ad approcci sempre più integrati e multi-specialisti hanno portato a diagnosi precoci e alla realizzazione di ampi programmi di screening. In particolare, lo IEO è un centro di riferimento internazionale per la risonanza magnetica: è il primo centro in Italia e tra i pochi al mondo ad utilizzare risonanza magnetica nella cosiddetta modalità diffusion whole body per lo screening dei tumori nei pazienti sani.

La ricerca ha anche portato ad una minore invasività degli interventi grazie all'utilizzo di procedure chirurgiche mini-invasive e robot-assistite a quote sempre più elevate di pazienti. Eseguire un intervento con tecnica robotica riduce i rischi correlati alla chirurgia classica e offre numerosi benefici al paziente che vanno dalla minore degenza ospedaliera al minor rischio di infezioni e ridotta necessità di trasfusioni, dal più rapido ritorno a tutte le attività quotidiane ad un miglior risultato estetico. Ad oggi lo IEO è l'unico centro in Europa in cui il robot viene utilizzato da tutte le chirurgie ed è oggi un centro di riferimento per la chirurgia robotica oncologica per numero di interventi e per dotazione tecnologica. Più di 1.000 interventi all'anno, degli oltre 14.000 globali, vengono oggi eseguiti con tecnica robotica, con un tasso di crescita annuale del 25%. Dal 2010 è operativa anche la Scuola di Chirurgia Robotica IEO per la formazione di personale medico e infermieristico.

Grazie alla ricerca e all'innovazione tecnologica sono inoltre aumentate le possibilità di operare pazienti con malattie in stadio avanzato o con lesioni gravi. L'Istituto ha creato la prima Divisione clinica di Radiologia Interventistica in Italia al fine di poter sfruttare al meglio i contributi della radioterapia che nel tempo ha sviluppato tecniche di precisione sempre più sofisticate. L'utilizzo di ricostruzioni immediate tridimensionali hanno inoltre aumentato la precisione e l'efficienza delle procedure interventistiche.

Con l'obiettivo del "minimo trattamento efficace" per ciascun paziente, si cerca di curare la persona evitando il più possibile irrimediabili o gravi conseguenze fisiche o psichiche, salvaguardando e promuovendo quindi la qualità della vita dei pazienti. La ricerca ha permesso trattamenti sempre più personalizzati, efficaci e di

durata limitata andando a ridurre gli effetti indesiderati delle cure stesse. La microchirurgia ricostruttiva ha permesso di garantire una buona funzionalità della parte residua degli organi colpiti da lesioni tumorali.

Sintetizzando, i principali impatti sulle cure generati ad oggi attraverso l'attività di ricerca sono:

- Avanzamento di prevenzione, diagnosi e cura dei pazienti: ampi programmi di screening, diagnosi precoci e cure sempre più personalizzate
- Diffusione su ampia scala della profilazione genomica e molecolare per identificare la terapia più idonea per affrontare una specifica situazione. Questo anche grazie ad un ampliamento delle attività della Bio-Banca.
- Avanzamento programmi di cura in pazienti con metastasi o in pazienti che non potrebbero essere operati a causa di altre patologie, garantendo un significativo incremento delle attese di vita
- Nuove tecniche di imaging metabolico e funzionale, con sequenze multiparametriche, nuovi mezzi di contrasto e traccianti radioattivi
- Sviluppo ed utilizzo di chirurgie mini invasive e robot assistite
- Radioterapia sempre più mirata e rispettosa dell'integrità fisica dei pazienti
- Chirurgia ricostruttiva dell'organo colpito da lesioni
- Centro di riferimento internazionale per lo studio e applicazione della medicina rigenerativa
- Integrazione di terapie e nuovi farmaci biologici e immunoterapici anche negli stadi precoci di malattia
- Riduzione degli effetti indesiderati delle cure
- Progressi internazionalmente riconosciuti e adottati in linee guida nazionali, europee ed internazionali.



### Gli impatti della ricerca sulla cura del tumore al seno

Il Programma di Senologia IEO riunisce con un approccio multidisciplinare le competenze di cliniche, chirurgiche e di ricerca per garantire il massimo dell'efficacia al servizio di ogni singolo paziente. Portando avanti, dal 1994, il concetto del "minimo trattamento efficace" ovvero garantire ai pazienti le migliori probabilità di guarigione evitando gravi conseguenze fisiche o psichiche, la ricerca ha contribuito a:

- progressi della prevenzione e genetica oncologica con programmi di monitoraggio e sorveglianza intensiva
- tecniche sempre più avanzate per l'identificazione di lesioni
- riduzione da sei settimane di terapia dopo l'intervento ad una sola seduta praticata durante l'intervento
- miglioramento continuo della ricostruzione mammaria eseguita al momento stesso dell'intervento di demolizione evitando un successivo intervento
- terapie chemioterapiche ed ormonali personalizzate
- avanzamento terapie orali a basso impatto di tossicità
- Women's Cancer Center (attivo da 2015) per affrontare il problema della donna in modo globale/olistico.
- oggetto di studi di Medicina del Valore (Value-Based Medicine) per definire gli esiti clinici degli interventi e gli impatti dei trattamenti sulla qualità della vita individuale e sociale



### 3.3.3 SOSTENIBILITÀ DELL'ATTIVITÀ DI CURA

#### Gli impatti della ricerca sulla cura del tumore alla prostata

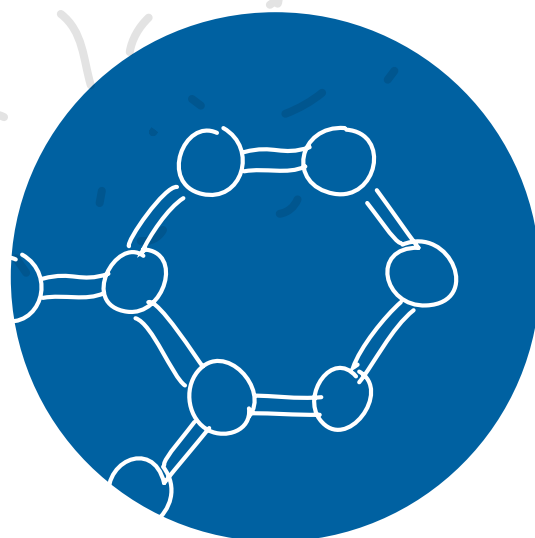
Il Programma Urologia e Prostata IEO ha aperto le porte, nel 2006, all'utilizzo della chirurgia mini invasiva robot assistita con il sistema robotico da Vinci. Grazie a tale sistema il chirurgo controlla degli strumenti miniaturizzati posto all'interno dell'addome con incisioni di 1 o 2 cm. Grazie ad una telecamera che magnifica le immagini del campo operatorio, il chirurgo può raggiungere livelli di precisione non raggiungibili ad occhio nudo. Dall'avvento del robot da Vinci, IEO ha acquisito un ruolo sempre più importante nel panorama internazionale diventando il primo centro italiano per numero di interventi di chirurgia robotica per la neoplasia prostatica.

Il trattamento del tumore prostatico ha ottenuto miglioramenti continui grazie all'utilizzo della risonanza magnetica sia in fase preoperatoria sia per l'esame istologico intraoperatorio e grazie ai contributi della radioterapia che ha permesso tecniche di trattamento sempre più mirate.

L'approccio di cure molto personalizzate è stato reso possibile dalla conoscenza di fattori prognostici e predittivi di risposta ai vari trattamenti che permettono di selezionare al meglio le opzioni terapeutiche in ogni fase della malattia. Oggi, il Programma P.U.R.E. (Prostate Urogenital Research Excellence) nasce dalla volontà di creare un approccio multidisciplinare e traslazionale nella gestione di pazienti con tumore della prostata o altre patologie uro-oncologiche, trasferendo rapidamente ed efficacemente le scoperte scientifiche nella pratica clinica, attraverso l'identificazione e validazione di nuovi biomarcatori per fini diagnostici, prognostici e terapeutici.



Perseguendo obiettivi di miglioramento continuo, lo IEO investe nella ricerca per contribuire allo sviluppo della Medicina del Valore. La ricerca vuole cioè contribuire all'appropriatezza e alla qualità delle prestazioni ed alla riduzione dei costi diretti ed indiretti generando valore per il paziente, per l'Istituto stesso e per tutto il Sistema Sanitario Nazionale. Il valore, superando un concetto astratto, vuole esprimersi come una vera e propria misura di sintesi, ossia un'analisi costo-efficacia di medio-lungo periodo basata su valutazioni multidimensionali di esiti clinici e di costi. L'obiettivo è mettere in relazione gli esiti di una cura nel suo complesso valutandone quindi efficacia, tollerabilità e complicanze, con i costi sostenuti nel complesso dal sistema, inclusi i costi per il paziente e la sua famiglia nell'intero percorso di presa in carico. Ciò consente una più accurata ed affidabile definizione degli esiti clinici di un determinato percorso e la possibilità di condividere con il paziente un piano di cura che tenga conto dell'impatto dei trattamenti sulla qualità della vita individuale, familiare e sociale.



La centralità della  
persona: la cura del  
benessere di pazienti  
e dipendenti

# IEO ATTRAVERSO I NUMERI



93%

ha espresso un **parere positivo** riguardo alle **proprie condizioni di salute** a un anno dalla dimissione

Più del  
94%

dei **pazienti** si dichiara **soddisfatto/molto soddisfatto** dell'assistenza medica e infermieristica ricevuta

Oltre  
5.000

**colloqui** (70% a titolo gratuito) nell'ambito di percorsi di **supporto psicologico** riservati ai pazienti e ai loro **caregiver**

100%

dei medici lavorano con un rapporto di esclusività per IEO

81%

dei lavoratori IEO sono dipendenti

39.812

**ore di formazione** per una media di **24,14 ore all'anno** per ogni lavoratore

97%

dei dipendenti sono assunti con contratto a tempo indeterminato



## 4.1 LA MEDICINA PER IL PAZIENTE: TRA EFFICIENZA E QUALITÀ DELLA VITA

In linea con la filosofia promossa dal Prof. Umberto Veronesi, IEO da sempre pone il paziente nella sua completezza al centro delle sue attenzioni. Per questo motivo, l'Istituto si impegna a fornire i migliori trattamenti possibili, garantendo un'assistenza efficiente e adeguata alle richieste, ma soprattutto ricordando sempre che il paziente è una persona, con esigenze ed emozioni, con la quale instaurare un rapporto personale, e non solo professionale, sia durante il periodo di degenza, che nei momenti successivi di recupero.

Al fine di garantire che questa premessa teorica sia sempre rispettata, i medici e gli infermieri dell'Istituto si impegnano a organizzare il lavoro intorno alle necessità della persona assistita mirando non solo ad offrire la migliore cura disponibile, ma anche un servizio di eccellenza.

### I pazienti di IEO: una fotografia



16.935

pazienti **ordinari e day hospital dimessi**



1.852.394

pazienti **ambulatoriali**

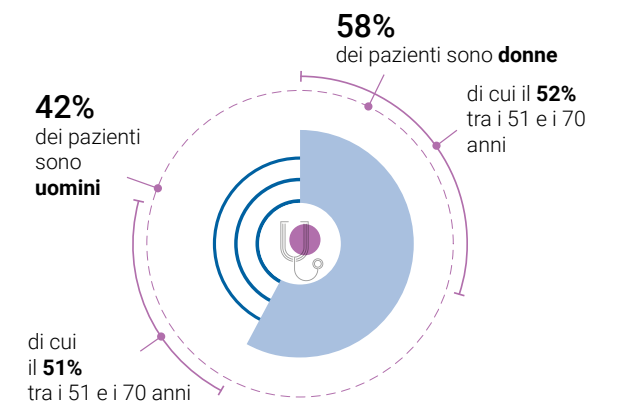


817.253

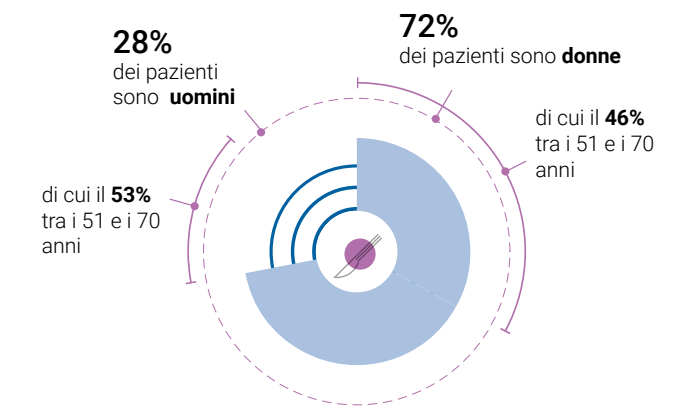
**esterni**, ovvero non temporaneamente residenti nella struttura

### PAZIENTI PER ETÀ E GENERE

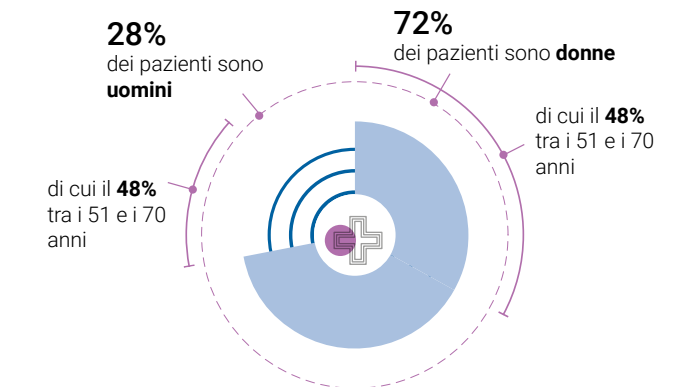
Sul totale dei ricoveri medici



Sul totale dei ricoveri chirurgici



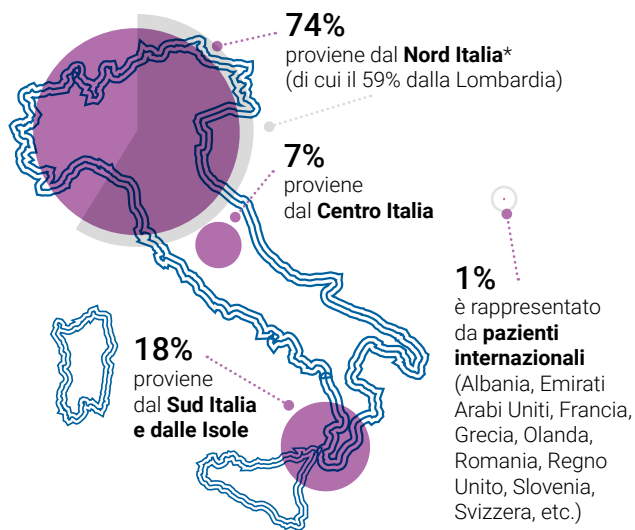
Sul totale delle prestazioni ambulatoriali



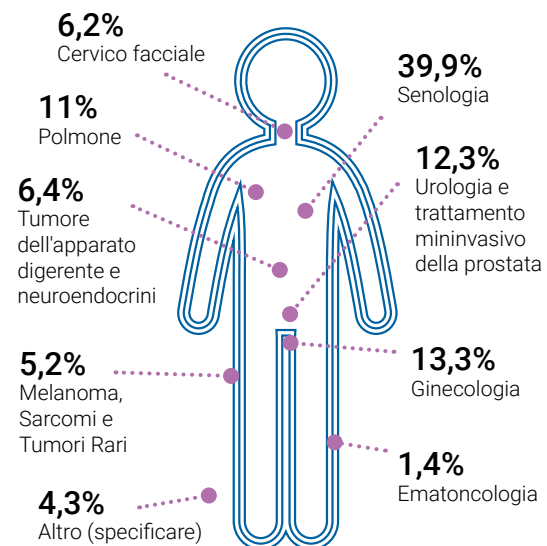


## 4.1.1 RICONOSCERE IL VALORE DELLE RELAZIONI

### PAZIENTI PER PROVENIENZA GEOGRAFICA Sul totale dei pazienti



### Pazienti ricoverati per programma di cura



\*NORD: Lombardia, Liguria, Friuli-Venezia Giulia, Emilia - Romagna, Veneto, Valle d'Aosta, Piemonte, Prov. Autonoma di Bolzano, Prov. Autonoma di Trento; CENTRO: Lazio, Umbria, Toscana, Marche; SUD ED ISOLE: Campania, Calabria, Basilicata, Abruzzo, Sicilia, Sardegna, Puglia, Molise.

Alla base della cura centrata sulla persona c'è la relazione tra medico e paziente, ed estensivamente tra medico e caregiver. Una relazione che si nutre di un continuo scambio bidirezionale d'informazioni finalizzato a esplorare le preferenze e i valori del paziente, ad aiutare il paziente e i suoi caregiver a fare le scelte giuste, a facilitare l'accesso a cure appropriate, a rendere possibili i cambiamenti negli stili di vita necessari per mantenere o migliorare lo stato di salute del paziente.

Per costruire ed alimentare tale relazione, il medico deve arrivare a conoscere e rispettare i valori, le speranze, le reazioni del paziente, oltre che i suoi sintomi, riuscendo così a fornire un'assistenza personalizzata e veramente ritagliata sui suoi bisogni. Allo stesso modo il paziente deve essere messo nelle condizioni di partecipare alle decisioni che riguardano la sua salute e anche di diventare attore consapevole dei processi di prevenzione, di guarigione e di cura.

Andare in questa direzione richiede la presenza di una comunità ben coordinata di professionisti sanitari che, collaborando tra di loro e interagendo con il paziente e con i suoi caregiver, generi le condizioni necessarie all'affermarsi della centralità del paziente nel percorso di cura.

In questa logica va letta la scelta di prevedere che tutti i medici IEO lavorino a tempo pieno per l'istituto, con un rapporto di esclusività con esso. Il medico, evitando di frazionare in luoghi ed ambienti clinici differenti il proprio tempo fra attività ospedaliera ed attività privata, dedica pertanto tutto il suo impegno alla cura, alla ricerca, all'aggiornamento continuo ed allo scambio interdisciplinare con i colleghi nell'ambito della stessa struttura, ad indubbio beneficio dei pazienti, il 94,2% dei quali si definisce soddisfatto/molto soddisfatto dell'assistenza ricevuta dal personale medico di riferimento.

Porre la persona al centro del processo di cura ha portato lo IEO anche alla ridefinizione delle attività assistenziali, prevedendo l'adozione del Modello del Primary Nursing (PN) – una innovativa modalità per l'erogazione di assistenza infermieristica basata sul riconoscimento del valore delle relazioni e della comunicazione tra operatori sanitari, persona e caregiver.

### L'assistenza infermieristica in IEO in numeri

La gestione della degenza in IEO è organizzata in unità operative. Ogni unità operativa assistenziale è coordinata da un Coordinatore di Unità Operativa ed esse sono raggruppate in "Aree Assistenziali Omogenee". Ogni "Area Assistenziale Omogenea" è coordinata da un Coordinatore di Area Assistenziale Omogenea.

Il gruppo infermieristico in IEO è costituito da 420 infermieri di cui:

- 27 coordinatori assistenziali dei quali 5 ricoprono il ruolo di coordinatore dell'area assistenziale omogenea
- 36 infermieri case manager
- 15 infermieri di ricerca clinica
- 3 infermieri dedicati al PICC (Peripherally Inserted Central Catheters) -team
- 339 infermieri dedicati alla gestione clinica ordinaria

Il Modello del *Primary Nursing* prevede che ogni infermiere prenda in carico un paziente, dall'accettazione alla dimissione, diventandone l'infermiere di riferimento, con il ruolo di assicurare un'assistenza personalizzata e una maggiore condivisione del percorso con i familiari e/o i caregiver.

Il binomio paziente-infermiere si definisce valutando competenze e abilità dell'operatore in relazione ai bisogni di ciascun paziente. Nel rispetto dei turni, è sempre presente nella struttura una figura informata sul percorso del paziente, che fa da raccordo con la famiglia e/o i caregiver. L'infermiere "primary" o di riferimento, responsabile dell'assistenza dei pazienti che gli sono assegnati dal coordinatore, si presenta alla persona con il proprio nome e cognome attivando così la relazione tra lui e la persona, la quale non ha più davanti un infermiere qualsiasi, ma un professionista specifico identificabile con il nome.

Il modello del *Primary Nursing* è stato introdotto in IEO nel 2010 e gli effetti positivi del cambiamento

organizzativo sono stati immediati. Il primo ritorno positivo è derivato dalle risposte dei pazienti alla customer service, subito c'è stato un netto miglioramento di come i pazienti percepivano e vivevano l'assistenza in IEO. Il dato sull'assistenza infermieristica all'interno del questionario sulla "Customer Satisfaction" si attesta oggi ad un livello di soddisfazione (soddisfatto/molto soddisfatto) pari al 94,1%. Stesso dato positivo è intercettato dalla domanda sulle indicazioni ricevute alla dimissione, quindi sull'educazione che l'infermiere di riferimento pianifica per garantire un ritorno a casa in sicurezza, con una percentuale di pazienti soddisfatti/molto soddisfatti del 94,4%.

Inoltre, l'introduzione del modello del *Primary Nursing* ha permesso a IEO di rispondere ai requisiti previsti da *Joint Commission International* che richiede che sia sempre ben identificato chi è l'infermiere responsabile dell'assistenza del paziente e che la responsabilità sia agita 24 su 24 e 7 giorni su 7.

Parallelamente al progetto *Primary Nursing*, lo IEO ha avviato altri progetti orientati ad un'assistenza centrata sul paziente e a garantire la continuità assistenziale:

- la creazione del **gruppo degli infermieri case manager** – garantisce la presa in carico della persona che si rivolge a IEO per un trattamento chirurgico, così che durante il percorso il paziente abbia sempre un punto di riferimento e riceva tutte le informazioni necessarie. Gli infermieri case manager prendono in carico il paziente al pre-ricovero, lo educano all'intervento ed intervengono qualora ci siano problematiche che richiedono un approfondimento diagnostico. Questo lavoro permette al paziente di non dover essere ricoverato giorni prima dell'intervento e di ridurre quasi a zero il numero dei pazienti sospesi all'ultimo prima dell'intervento chirurgico per la mancanza di una prestazione necessaria. Così IEO è riuscito a ridurre le giornate improprie di ricovero non esponendo il paziente ad una permanenza non motivata in ospedale. Nel 2021 il numero dei pre-ricoveri gestiti in ambito chirurgico è stato 9.997. La presenza dei case manager rende quindi più efficiente e meno gravosa la fase del pre-ricovero per i pazienti, migliorando



## 4.1.2 GARANTIRE IL RISPETTO DEI VALORI, DELLE PREFERENZE E DEI BISOGNI DEI PAZIENTI

la loro esperienza, come si riscontra nell'ampio numero di pazienti che si ritiene soddisfatto/ molto soddisfatto del pre-ricovero (84,46%) e delle informazioni ottenute prima del ricovero (88,2% dei pazienti in *day surgery*).

- l'inserimento del **gruppo degli infermieri di ricerca** – assiste il paziente arruolato in un trial clinico dal momento in cui il paziente esprime il consenso alla partecipazione allo studio e per tutto il tempo dell'arruolamento. Il ruolo dell'infermiere di ricerca clinica è di guidare il paziente arruolato in uno studio, è responsabile della programmazione delle somministrazioni del farmaco in studio, degli esami necessari e delle visite di controllo previste dal protocollo di studio. Nel 2021 i colleghi hanno assistito 3158 pazienti arruolati per un numero totale di studi clinici pari a 268. L'andamento dei pazienti arruolati nell'anno 2021 ha avuto un aumento del 6.5% rispetto all'anno 2020.
- l'attivazione del **follow-up telefonico con call center**, attraverso un pool di infermieri esperti in tutte le aree assistenziali di IEO. Garantire la continuità assistenziale anche dopo la dimissione e il ritorno al domicilio della persona è un elemento fondamentale del rapporto con il paziente, in quanto permette di rispondere ad eventuali dubbi sulla gestione dei presidi o sull'andamento del proprio percorso post-operatorio o post trattamento chemioterapico. Per questo motivo è stato progettato un follow-up telefonico tramite un call center dedicato e composto da 18 infermieri esperti con competenze trasversali in ambito sia medico sia chirurgico. Questi contattano proattivamente i pazienti che sono stati segnalati dai coordinatori delle unità operative o dagli infermieri di riferimento perché hanno avuto un percorso assistenziale complesso e ricevono chiamate dai pazienti stessi. Inoltre, tutti i pazienti che hanno ricevuto una prestazione in regime di *day surgery* vengono chiamati la mattina successiva. In questo modo, IEO mira a rafforzare i rapporti personali basati sulla fiducia che caratterizzano l'agire dell'Istituto, garantendo così al paziente assistenza in ogni fase del processo di cura.

Promuovere la centralità del paziente nel percorso di cura rende necessaria la definizione di un sistema capace di ascoltare, comprendere e tenere in considerazione i valori, le preferenze e i bisogni dei pazienti. Con questa finalità sono stati sviluppati una serie di servizi ad hoc offerti gratuitamente a tutti i pazienti nel corso del periodo di degenza.

Nello specifico, per rispettare le diversità culturali dei propri pazienti e garantire l'abbattimento delle barriere linguistiche, IEO mette a disposizione un Servizio di Mediazione Culturale Telefonica che garantisce ai pazienti internazionali la possibilità di comunicare in qualsiasi momento con il personale IEO nella propria lingua. È altresì possibile richiedere, in questo caso a titolo oneroso, la presenza in Istituto di un mediatore culturale.

L'Istituto fornisce, inoltre, un servizio di assistenza religiosa e spirituale, prevedendo da un lato la presenza di una Cappella all'interno dell'Istituto dove quotidianamente si celebra la Messa con rito cattolico, dall'altro la possibilità per i pazienti di altre confessioni religiose di richiedere al coordinatore infermieristico del reparto di degenza l'assistenza di ministri del proprio culto.

Con l'obiettivo di supportare i numerosi pazienti internazionali che accedono alle cure presso lo IEO, l'Istituto ha predisposto un "International Office", che supporta i pazienti internazionali dal primo contatto, alla presenza in Istituto, fino all'organizzazione del follow-up, ponendo particolare attenzione alle differenze culturali e religiose.



## Il supporto dei volontari IEO

Un importante aiuto ai pazienti e alle loro famiglie arriva da Sottovoce - Associazione dei volontari dell'Istituto Europeo di Oncologia di Milano. Operativa in IEO da più di venticinque anni, l'Associazione offre un volontariato professionalizzato di assistenza informativa e di orientamento per l'accesso ai servizi dello IEO, di dialogo e supporto nei momenti di difficoltà e solitudine e di intrattenimento attraverso l'organizzazione di eventi. Il supporto dei volontari è particolarmente apprezzato dai pazienti, il 90,3% dei quali si rivela essere soddisfatto/molto soddisfatto del supporto ricevuto. Il numero di volontari impiegati è stato di circa 40 con circa 26.000 ore di assistenza erogata nel 2021. Il supporto giornaliero prestato durante la giornata riguarda l'ambito accoglienza, collaborazione con servizio Accettazione dell'Istituto, gestione informazioni post ticketing e sollievo relazionale. Sono state svolte anche attività di formazione, riunioni periodiche oltre a riunioni del Comitato Medico-Scientifico dell'Associazione, a cui partecipano medici dell'Istituto per indirizzare in modo clinicamente corretto l'attività.

### 4.1.3 INCORAGGIARE TRASPARENZA ED ETICITÀ NELLA COMUNICAZIONE CON PAZIENTI E CAREGIVER

Tutti coloro che in IEO interagiscono con i pazienti e/o con i loro *caregiver*, si impegnano quotidianamente all'utilizzo di una comunicazione chiara, efficace e tempestiva, assicurando il diritto dei pazienti a ricevere in modo trasparente e comprensibile informazioni sulle proprie condizioni di salute e sul proprio percorso di cura. In questo modo si garantisce anche la possibilità per il paziente e/o *caregiver* di partecipare con consapevolezza e competenza alle decisioni che riguardano la sua salute, con un impatto positivo sul rafforzamento della relazione di fiducia tra operatori sanitari e pazienti e indirettamente sul benessere emotivo di questi ultimi.

Il personale ospedaliero si impegna a mantenere il massimo grado di trasparenza e a garantire quanto più possibile la fruibilità delle informazioni condivise con i pazienti. Pone cura con particolare attenzione la predisposizione della documentazione clinica, verificando la completezza del 100% delle cartelle cliniche in fase di dimissioni e assicura per il 100% dei pazienti il diritto di espressione del consenso informato. Si impegna, inoltre, a rendere tempestivamente disponibile la documentazione clinica, se richiesta.

#### Il Family Board

È attivo in IEO il Family Board, un sistema informatico che consente ai familiari e ai *caregiver* di visualizzare il percorso del paziente in tempo reale, dall'ingresso in sala operatoria fino al rientro in reparto. Questo strumento garantisce massima privacy, poiché l'accesso è consentito solo tramite l'utilizzo di un pin personale, che il paziente riceve insieme alla conferma di ricovero. Grazie a queste credenziali i familiari possono accedere da qualsiasi dispositivo (smartphone, PC o tablet), attraverso il link o il QR Code indicati nel file di istruzioni inviato al paziente. Soprattutto in un momento delicato e complesso di emergenza sanitaria come quello che si sta vivendo in questi ultimi anni a causa dell'emergenza pandemica ancora non del tutto superata, il Family Board consente ai familiari o *caregiver* di essere sempre informati sullo stato in cui si trova il proprio caro.

#### Il consenso informato al trattamento sanitario

L'espressione del consenso al trattamento sanitario è un momento fondamentale per la relazione di cura con il paziente. Il consenso successivo all'informazione ricevuta dal medico permette al paziente di esprimere la propria volontà dopo avere preso coscienza del trattamento proposto e avere deciso liberamente se accettarlo o meno.

Esistono poche eccezioni nelle quali i sanitari possono intervenire senza il consenso del paziente; si tratta fondamentalmente delle situazioni di urgenza ove la mancanza di un'azione immediata potrebbe mettere in pericolo la vita del paziente.

Il paziente ha la libertà di non accettare le prestazioni proposte dai sanitari ed ha la possibilità di revocare in qualunque momento un consenso già dato, anche a trattamento iniziato (ovviamente nel caso in cui ciò sia possibile senza pericolo per il paziente). Prima di decidere il paziente ha la facoltà di porre tutte le domande che ritiene necessarie ed ottenere i chiarimenti di cui sente il bisogno dall'equipe medica e infermieristica. Per molte procedure (tra le quali ad esempio gli interventi chirurgici, le chemioterapie, le radioterapie), e comunque sempre in caso di ricovero, si chiede al paziente di esprimere il consenso in forma scritta, usando una modulistica specifica.

IEO pubblica ed aggiorna regolarmente sul proprio sito tutte le informazioni necessarie al paziente ed ai suoi *caregiver* per gestire al meglio l'interazione con la struttura. Tali informazioni sono sintetizzate, seppure in modo puntuale, nella Carta dei Servizi.

Inoltre, per migliorare il livello di conoscenza dei pazienti e dei loro *caregiver* su alcuni importanti argomenti (quali ad esempio le terapie svolte, l'alimentazione da seguire e gli esercizi di riabilitazione) lo IEO pubblica diverse collane di informazione:

- Booklets - rivolta direttamente ai pazienti, vuole essere un supporto all'informazione su alcuni importanti argomenti quali ad esempio le terapie

svolte, l'alimentazione da seguire, gli esercizi di riabilitazione. Sono al momento disponibili 44 pubblicazioni.

- IEO Informa - rivolta a tutti i visitatori dello IEO, ha lo scopo di informare in merito alla disponibilità di servizi e prestazioni. Sono al momento disponibili 5 pubblicazioni.
- La Speranza, l'Amore, la Cura - una linea editoriale dedicata alla conoscenza di alcune tra le patologie oncologiche più diffuse. Al momento sono disponibili due pubblicazioni: la prima focalizzata sul tumore al seno, la seconda sul tumore al polmone.

Le pubblicazioni sono disponibili presso ogni reparto ed è anche possibile scaricarle dal sito web dell'Istituto.

Tali attività hanno registrato dei riscontri molto positivi sul benessere dei pazienti, di cui circa il 93% si rivela essere soddisfatto/molto soddisfatto delle informazioni ricevute riguardo al suo stato di salute e alle relative terapie.

#### Tutela della Privacy

Tra i diritti dei pazienti, in particolare in ambito oncologico, assume una speciale rilevanza la tutela della privacy intesa come il diritto di un paziente a esercitare un controllo sul processo di gestione delle informazioni che lo riguardano. Al fine di minimizzare i rischi di violazione dei diritti in tema di protezione dei dati personali dei propri pazienti, IEO si è dotato di un modello di gestione e di procedure ad hoc, in coerenza con i dettami del Regolamento Europeo in Materia di Protezione dei Dati Personali (GDPR) e delle specifiche regolamentazioni in materia. Grazie a queste misure, lo IEO è riuscito a garantire la massima riservatezza nella gestione dei dati personali e della privacy dei propri pazienti. Tale efficienza ha inoltre generato un alto livello di soddisfazione tra i pazienti, per cui il 95% si è dichiarato soddisfatto o molto soddisfatto del rispetto della riservatezza all'interno dell'Istituto.

### 4.1.4 PROMUOVERE IL BENESSERE EMOTIVO DEI PAZIENTI

La specificità delle patologie e dei relativi trattamenti dello IEO sottopone i pazienti a forti livelli di stress che possono influire in modo molto negativo sulla salute mentale degli stessi e di conseguenza sulla loro qualità della vita. Al contempo, sono ormai consolidate le evidenze che dimostrano come lo stato psico-emotivo del paziente ne influenzi il percorso di cura e il recupero dopo i trattamenti oncologici. Per questo motivo, l'Istituto offre dei percorsi di sostegno psicologico per pazienti, in tutte le fasi del percorso di cura e nella successiva fase di guarigione e ritorno alla quotidianità. Il supporto psicologico favorisce la costruzione di risorse per affrontare in maniera funzionale cambiamenti, momenti di disagio, difficoltà relazionali o di comunicazione, associate a malattia/trattamenti e conseguenze che questi possono avere sulla vita personale e sociale.

A tutti i pazienti che accedono in IEO in regime di ricovero (sia ordinario sia *Day Hospital*) o ambulatoriale (chemioterapia e radioterapia) viene sottoposto un questionario di autovalutazione che consente di stilare un profilo psico-sociale del paziente e di misurare il suo livello di stress emotivo. Il questionario si focalizza su quattro aree di interesse: lo stato di salute percepito, gli aspetti psico-sociali, gli aspetti psicologici e quelli cognitivi. Sulla base dei risultati viene proposto ai pazienti un diverso percorso di assistenza: nei casi in cui il livello di stress emotivo risulti particolarmente alto, viene consigliato al paziente di sottoporsi ad una valutazione del bisogno di supporto e, se ritenuto opportuno, viene attivato un percorso ad hoc sulla base delle esigenze rilevate. Il servizio di supporto psicologico viene comunque presentato a tutti i pazienti che possono decidere autonomamente di farne richiesta. Le attività di supporto, realizzate gratuitamente durante il periodo di degenza, possono essere portate avanti anche successivamente alle dimissioni ad un costo calmierato rispetto alle normali quotazioni per simili prestazioni.

Al fine di garantire la continuità del supporto, consentendo anche a coloro che vivono lontano dalla struttura di non interrompere il percorso dopo le dimissioni, è stata attivata e sviluppata una rete di professionisti sul territorio, che condividendo l'approccio di IEO, possono essere messi in contatto



## 4.1.5 SOSTENERE UNA MIGLIORE QUALITÀ DELLA VITA NEL TEMPO

con i pazienti dando seguito ai percorsi avviati. A partire dal 2021 è stato inoltre attivato uno specifico servizio che consente di realizzare i colloqui a distanza utilizzando le potenzialità fornite dalle nuove tecnologie.

L'attività di supporto psicologico sviluppata in IEO è realizzata operando in stretta connessione con l'Università degli Studi di Milano ed è il risultato di almeno due componenti:

- molti anni di esperienza accademica di un team multidisciplinare a cui si affiancano programmi di ricerca applicata volti a promuovere tecniche e metodologie sempre più avanzate ed evolute di cura dell'individuo nella sua complessità;
- una forte connessione con l'attività clinica di IEO.

La forte interazione tra attività di ricerca, di supporto psicologico e clinica genera un circolo virtuoso che consente di:

- sostenere il paziente nel corso del suo percorso terapeutico e di aumentare il suo empowerment e indirettamente il suo benessere;
- migliorare la qualità delle cure consentendo al medico di tenere in considerazione oltre agli aspetti strettamente medici e ai dati biologici, anche l'analisi e l'interpretazione delle componenti

cognitive (bisogno informativo, preferenze decisionali, credenze e conoscenze sulla malattia e sulla salute) psicologiche (livello di stress, ansia, depressione) e comportamentali (stili di vita) di ogni paziente;

- di alimentare la ricerca scientifica con dati di realtà, indirizzando gli studi su ambiti di immediata applicazione sul fronte clinico e, allo stesso tempo, potenziando lo sviluppo di soluzioni avanzate di supporto, così come la condivisione di know-how sia teorico che applicato al livello internazionale.

In considerazione del ruolo fondamentale che il *caregiver* può avere nell'evoluzione del percorso di cura e più in generale sul benessere del paziente, e nella piena consapevolezza dei rischi connessi alla difficoltà che il *caregiver* può incontrare nel gestire il 'peso dell'assistenza', IEO si propone di supportare e rafforzare il *caregiver* sin dalla presa in carico del proprio caro accompagnandolo per tutte le fasi della cura. Il servizio di supporto psicologico è, infatti, esteso, su richiesta della persona o del personale sanitario che ne ravvede l'esigenza, anche ai *caregiver*.

Nel corso del 2021 sono stati effettuati complessivamente 5.000 colloqui, con un incremento del 10% rispetto all'anno precedente, di cui circa il 70% a titolo gratuito e il restante 30% in solvenza a prezzo calmierato (costo del ticket medio).

In IEO, il concetto di benessere del paziente non si limita alla sua guarigione o alla buona riuscita degli interventi, ma si espande concentrandosi da un lato sul garantire un miglioramento della qualità della vita post trattamento/intervento e dall'altro sul fornire al paziente un quadro più chiaro e trasparente riguardo ai possibili scenari post-trattamento.

È in questo contesto che ricopre un ruolo fondamentale la "Medicina del Valore". Il progetto "Medicina del Valore", iniziato nel 2015, oltre a facilitare la misurazione del valore generato (cfr. Capitolo 5) e ad avere degli importanti effetti positivi sulla qualità delle cure (cfr. Capitolo 2), integra nella valutazione del valore qualcosa che finora era stato trascurato: la prospettiva del paziente. In questo modo si vira verso un'umanizzazione delle cure: la relazione tra operatori sanitari e degenti diventa uno scambio reciproco basato su rispetto e coinvolgimento. Le relazioni con i pazienti, quindi, migliorano in modo sostanziale, diventando più trasparenti grazie a un incremento della capacità di predizione dei risultati e consentono loro di prendere scelte più informate e consapevoli e di comprendere quali saranno le possibili evoluzioni dei loro standard di vita a valle degli interventi/trattamenti.

Ad oggi il modello della "Value Based Medicine" è stato applicato per le principali patologie per cui sono in corso studi di misurazione dei risultati clinici e della qualità di vita. Questi riguardano: prostata, polmone, mammella e sono in avvio su laringe con possibilità future di includere altre patologie.

Gli studi, che hanno indagato le implicazioni di un percorso di cura fino a 12 mesi post dimissioni, sono stati condotti attraverso 2.601 questionari e circa 1.900 telefonate per follow-up su 643 pazienti che hanno effettuato un totale di 3.000 interventi.

I risultati clinici e la qualità di vita sono stati misurati usando indicatori ottenuti con il coinvolgimento di pazienti IEO che hanno effettuato un intervento chirurgico, mediante la compilazione di questionari noti in letteratura scientifica, sia prima dell'intervento che dopo l'intervento (a 30 giorni, 4 mesi, 8 mesi e 12 mesi) e telefonate di controllo ad opera di personale assistenziale; nonché mediante la verifica della documentazione clinica. L'obiettivo è stato quello di valutare, rispetto alla situazione di partenza (prima

dell'intervento) il recupero/mantenimento dei valori indicati, e in quanto tempo ciò è avvenuto.

I risultati ottenuti mostrano che:

- i pazienti sottoposti ad intervento chirurgico riportano una qualità di vita pari ai livelli pre-chirurgici, dimostrando un sostanziale recupero post-operatorio;
- il dolore, sia nel post-operatorio che nei mesi successivi, rientra nell'area di risultati migliori sia per la chirurgia open che per quella robotica. I sintomi sono tendenzialmente meno evidenti in caso di chirurgia robotica;
- dispnea e stanchezza per tutto il periodo monitorato sono tendenzialmente collocati nel gruppo di risultato migliore;
- il recupero post-operatorio delle proprie abilità motorie e fisiche è fortemente correlato allo stato psico-emotivo della persona. I risultati mostrano un buon andamento di tali funzioni durante l'iter di cura;
- sono riscontrabili lievi difficoltà nello svolgimento delle proprie attività domestiche e di svago nei primi mesi post-intervento, ma a distanza di un anno, essi riferiscono un graduale ritorno alla propria quotidianità.

Tali dati confermano gli effetti positivi sulla qualità della vita dei pazienti delle attività svolte dallo IEO, che mirano ancora una volta a dare centralità alle esigenze degli stessi e a migliorare non solo la loro esperienza nell'Istituto, ma anche la loro capacità di ripresa per riuscire a ritornare ad una quotidianità simile a quella anteriore alla comparsa della patologia.





## 4.2 IL BENESSERE DEI LAVORATORI

Consapevole dell'importanza di ogni singolo lavoratore, da anni IEO si impegna a creare un ambiente lavorativo quanto più possibile attento alle esigenze di dipendenti e dei collaboratori. L'Istituto ritiene, infatti, che un luogo di lavoro sicuro, piacevole e accogliente, che faciliti

la crescita professionale e personale e che riesca a gratificare i lavoratori, riconoscendone i meriti in modo equo e imparziale, rappresenti un elemento necessario al fine di garantire ad essi condizioni elevate di benessere e qualità della vita.

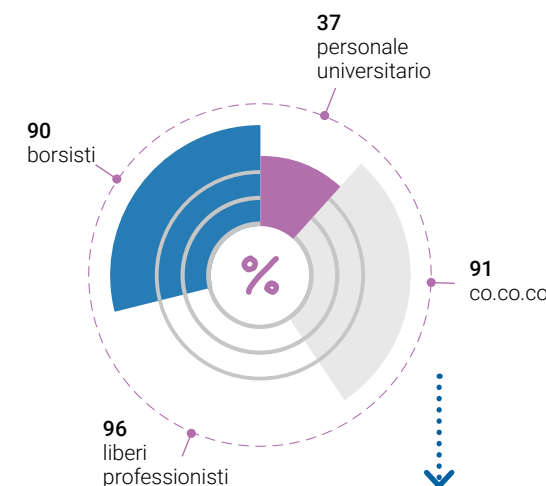


di cui **1.335** dipendenti

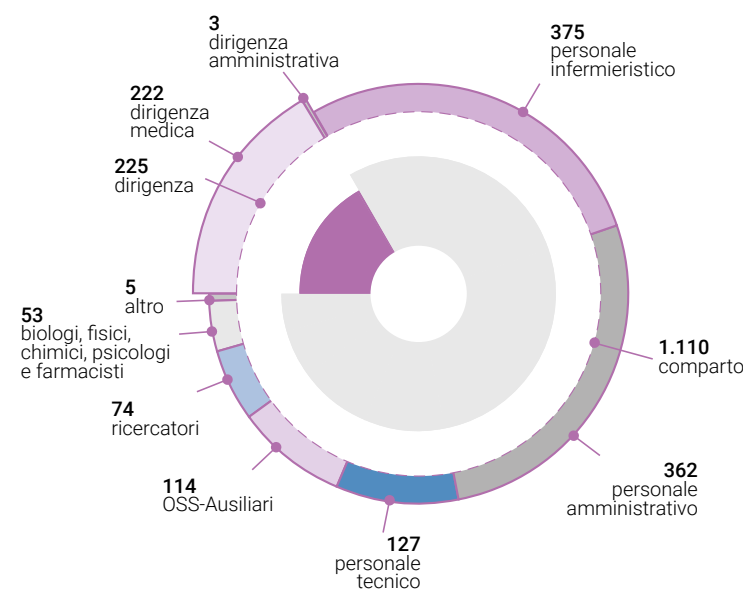
di cui **314** collaboratori

- 100% coperti da accordi di contrattazione collettiva
- 97% assunti con contratto a tempo indeterminato
- 93% con impiego full time
- 57% di età compresa tra i 30 e i 50
- 3% appartenenti alle categorie protette

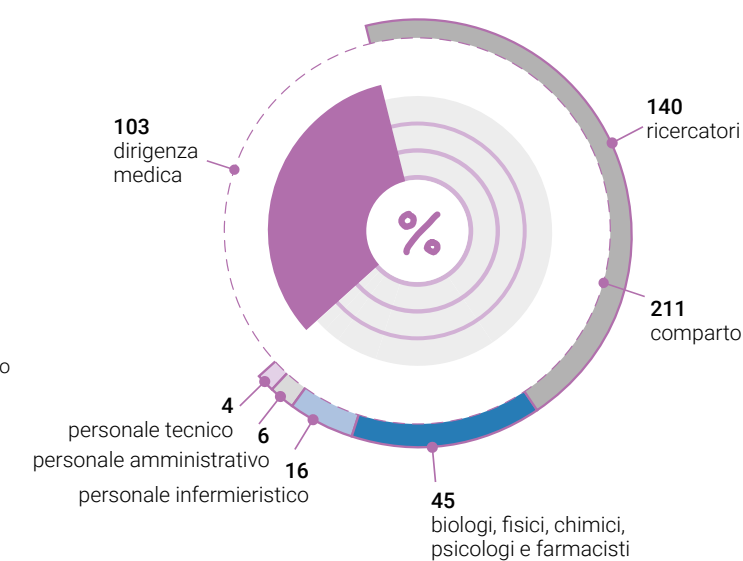
### Composizione collaboratori per tipologia di contratto



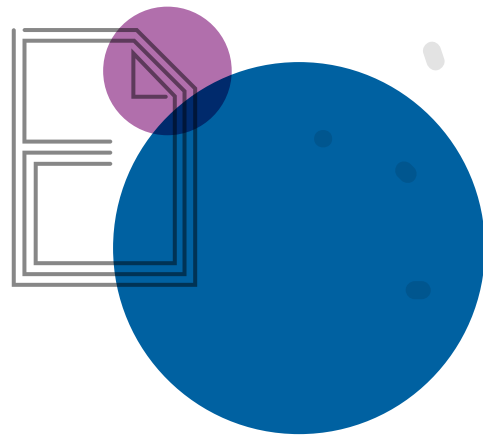
### Composizione personale dipendente per categoria professionale



### Composizione collaboratori per categoria professionale



## 4.2.1 LA TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO



IEO considera di primaria importanza la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori ed è costantemente impegnato nel miglioramento dei livelli di sicurezza raggiunti anche attraverso una condivisione di valori culturali che perseguono il benessere organizzativo e non solo la riduzione di infortuni e malattie professionali.

L'Organizzazione opera nel rispetto di un Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (SSL), implementato volontariamente e certificato dal RINA secondo lo Standard Internazionale ISO 45001:2018.

Il sistema si applica a tutti i rischi ed a tutti i processi dell'organizzazione e copre tutti i lavoratori presenti nelle sedi operative di Milano e Opera (MI):

- IEO sede centrale (IEO 1 e IEO 2),
- IEO Centro – Ambulatorio San Luca
- Campus Ricerca IEO,
- IEO Office Via Ripamonti 424/426,
- Sede didattica Via Lampedusa 13,
- Sede didattica Abbazia Mirasole, Opera

Dalla gestione del sistema derivano una serie di procedure operative di sicurezza tramite le quali IEO detta le regole di comportamento sia per organizzare il lavoro ordinario sia per determinare i comportamenti in caso di emergenza.

Con lo scopo di indirizzare le politiche in merito alla salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, definire modalità e priorità di intervento nonché stabilire il contenuto dei piani di miglioramento, l'Istituto ha costituito un "Comitato Sicurezza" composto dal Direttore Risorse Umane, Direttore Sanitario, Direttore Progettazione, Direttore Tecnologie, Direttore Ricerca e dal team degli esperti tecnici (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Esperto di Radioprotezione, Esperto Responsabile della Risonanza Magnetica, Addetto Sicurezza Laser, Medico Autorizzato, Medico Competente) e dalle principali figure di riferimento, dirigenziali e non, la cui attività e le cui decisioni hanno impatto sulla tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Il Sistema di Gestione della Sicurezza viene coordinato

dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) al fine di assicurarne l'attuazione ed il mantenimento, con gli strumenti previsti dalla norma. Nel corso del 2021, tutti i lavoratori sono stati coinvolti in audit che hanno riguardato il sistema ISO 45001:2018.

Considerata la molteplicità di fattori che possono provocare rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori IEO, il Servizio di Prevenzione e Protezione, seguendo una specifica procedura predisposta a tal fine, esegue sopralluoghi, monitoraggi, analisi e studi per identificare i pericoli di esposizione nelle singole attività e valutando i rischi con metodologie e criteri che sono diversi a seconda del tipo di fattore individuato.

All'interno dell'Istituto è attivo il Servizio di Medicina del Lavoro – costituito dal Medico Competente e Autorizzato e da due infermiere dedicate – che svolge tutte le attività necessarie per la tutela della salute dei lavoratori e delle lavoratrici. In particolare, il Medico competente collabora, con gli altri soggetti deputati alla prevenzione in azienda, allo studio ed alla definizione degli interventi sui rischi, alla ricerca delle soluzioni e delle misure di prevenzione e protezione da adottare. Al Medico Competente è affidato, inoltre, il controllo sanitario dei lavoratori per abilitarli alla mansione cui sono destinati. La sorveglianza sanitaria fornita dal Medico Competente comprende accertamenti preventivi e periodici ai fini della valutazione dell'idoneità dei lavoratori alla mansione specifica ed alla valutazione di assenza di patologie connesse con le mansioni svolte. Gli accertamenti ritenuti necessari dal medico competente possono comprendere esami clinici ed indagini diagnostiche. I giudizi di idoneità ed i verbali delle visite negli ambienti di lavoro sono conservati dalla funzione Medicina del lavoro. Alla data odierna il Medico Competente ha assunto anche il ruolo di Medico Autorizzato e per questa funzione è incaricato del controllo sanitario periodico dei lavoratori esposti a radiazioni ionizzanti.

### A tutela dei lavoratori contro il Covid-19



Nel corso del 2021 l'Istituto ha promosso una campagna vaccinale anti Covid-19, creando al suo interno un centro vaccinale per i dipendenti, in cui, oltre alla somministrazione del ciclo vaccinale primario (I e II dose) e della dose booster, i lavoratori hanno potuto ricevere il periodico vaccino antinfluenzale. Sono stati vaccinati in totale 2296 soggetti garantendo una copertura vaccinale 98.6%. L'Istituto ha, inoltre, effettuato una stretta sorveglianza sanitaria, anche mediante screening periodici con test salivari molecolari. Da maggio 2020 ad aprile 2022 sono stati eseguiti 41016 test su 2330 dipendenti.

È stato allestito sulla intranet aziendale, uno spazio dedicato in cui vengono riportate tutte le novità di carattere informativo e normativo su questo tema al fine di aggiornare tutto il personale sulle tempistiche e sulle modalità da applicare per rispettare le indicazioni di legge.



La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori di un'organizzazione passa anche dal loro coinvolgimento attivo nelle diverse fasi di preparazione ed attuazione delle misure di prevenzione e protezione. IEO, organizza la partecipazione e la consultazione dei lavoratori al fine di raccogliere informazioni e segnalazioni su incidenti, rischi, pericoli, opportunità, requisiti di competenza, fabbisogni formativi. Il flusso di informazioni che deriva dall'attività svolta direttamente sul campo dai lavoratori è assicurato da una serie di input rilevati attraverso:

- le denunce di infortuni che pervengono all'Amministrazione del Personale;
- le segnalazioni di situazioni di rischio indicate dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e da qualunque lavoratore;
- il flusso di informazioni che deriva dal sistema di gestione delle "non conformità" dell'Istituto, o dall'attività di auditing interno;
- le segnalazioni che giungono dal Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione, dal Medico

Competente, dal Medico Autorizzato ed Esperto di Radioprotezione, sulla base delle loro verifiche ispettive o sulla base di segnalazioni informali ricevute dai lavoratori;

- le segnalazioni dirette da parte di qualsiasi membro del SPP

L'attività di consultazione dei lavoratori è, inoltre, garantita dalle attività degli RLS che, oltre alla partecipazione alle riunioni periodiche ed al riesame della direzione, consultano il SPP o vengono da esso consultati, individualmente o collettivamente.

Con l'obiettivo di creare una sempre maggiore consapevolezza e coinvolgere i lavoratori sul tema, IEO, andando oltre l'adempimento degli obblighi normativi, investe nella formazione come strumento di promozione e diffusione generale della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Tutti i lavoratori che svolgono, a qualsiasi titolo, un'attività professionale all'interno dell'Istituto sono tenuti a svolgere la formazione obbligatoria generale e specifica in base al ruolo ed al settore di competenza nonché i relativi aggiornamenti periodici sulla base di quanto previsto nel Piano Formativo Annuale.

Nel 2021, il numero di ore di formazione sulla sicurezza erogato ai lavoratori dell'Istituto è pari a 18.390; un numero decisamente superiore ad un anno particolare come il 2020, che aveva registrato 8.215 ore di formazione sulla salute e sicurezza, ma in forte crescita (+ 15% circa) anche rispetto al 2019, nonostante il numero dei lavoratori e delle lavoratrici sia rimasto pressoché invariato.

Nel 2021, a fronte di oltre 2 milioni di ore lavorate (incluso sia i dipendenti che i collaboratori), di cui 37 afferenti al personale dipendente, sono stati registrati 48 infortuni a carico dei lavoratori. Il dato, in linea con quello dell'anno precedente, non considera il numero di infortuni da Covid-19 in quanto non ascrivibili necessariamente a contagi sul posto di lavoro. Anche nel 2021, così come nei due anni precedenti, non si sono registrati infortuni mortali, infortuni con gravi conseguenze né malattie professionali.

Gli infortuni correlati al rischio biologico (punture e tagli) costituiscono il 75% degli infortuni totali e generano il 23% giornate di assenza. Il trend sugli infortuni di natura biologica dal 2020 è in netto calo (40 nel 2021 contro i 166 nel 2020). Gli infortuni traumatici sono episodici e non mostrano particolari ricorrenze.



## Gli indici infortunistici dei lavoratori

VALORI IN EURO	2021	2020	2019
Numero totale ore lavorate	2.083.635	1.948.017	2.145.009
N° Infortuni registrati <sup>(1)</sup>	48	43	74
N° Infortuni da Contagio Covid 19	40	165	0
Indice di frequenza degli Infortuni <sup>(2)</sup>	23,04	22,07	34,50
Infortuni mortali	0	0	0
Incidenti rilevati correlati ad infortuni con gravi conseguenze <sup>(3)</sup>	0	0	0
Near miss rilevati	8	1	8

(1) Rispetto al Bilancio Sociale pubblicato nel 2020, i dati sono stati raccolti considerando tutti gli infortuni, anche quelli che non hanno comportato un'assenza da lavoro. Non sono stati considerati gli infortuni in itinere.

(2) Tale indice viene calcolato rapportando il numero degli Infortuni Registrati (Recordable Injury) alle ore lavorate/1.000.000. Gli Infortuni Registrati rappresentano tutti gli eventi che hanno causato un danno fisico alla persona e sono comprensivi sia degli infortuni che hanno comportato giorni di assenza dal lavoro che degli infortuni che non hanno richiesto giorni di assenza dal lavoro.

(3) Infortunio sul lavoro che porta a un decesso o a un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi.

## La promozione del benessere dei lavoratori

Per migliorare le condizioni di salute fisica dei propri lavoratori e prevenire l'insorgere di patologie, IEO ha implementato un programma di sensibilizzazione e nutrizione: "SmartFood". Nasce come un progetto di ricerca e divulgazione scientifica sui fattori protettivi della dieta per un nuovo approccio nutrizionale alla prevenzione. Il progetto SmartFood di IEO impegna

ricercatori, nutrizionisti, medici in una stessa direzione: selezionare cibi protettivi per la salute e comunicare i risultati della scienza in ambito nutrizionale.

Sulla intranet aziendale è stata creata un'area dedicata al tema della nutrizione e della salute in cui vengono pubblicati articoli e schede informative su argomenti legati a questo ambito. Il menu della mensa gestito dalla società esterna viene approvato dalla Direzione Aziendale Professioni Sanitarie ed in particolare dal Servizio di Dietetica e Nutrizione Clinica.



## La tutela della salute e sicurezza dei fornitori

Considerate le numerose attività svolte da lavoratori esterni e con l'obiettivo di garantire efficaci misure di prevenzione e protezione dai rischi anche per tutti i lavoratori che prestano la loro attività all'interno dell'Istituto come fornitori, IEO investe nella definizione ed implementazione di azioni di coordinamento e cooperazione al fine di ridurre al minimo i rischi interferenziali con l'obiettivo ultimo di tutelare sia il proprio personale che quello dei fornitori.

L'Istituto qualifica i propri fornitori/appaltatori verificando i loro requisiti tecnico – professionali; favorisce poi uno scambio di informazioni con le ditte appaltatrici sui rischi specifici, sui rischi da interferenza e sulle misure di prevenzione e protezione da adottare.

## Gli indici infortunistici dei fornitori

	u.m.	2021	2020	2019
Numero totale ore lavorate	n.	232.109	229.639	215.355
Infortuni registrati	n.	3	1	3
Indice Frequenza Infortuni	n.	12,92	4,35	13,93



## 4.2.2 LA CREAZIONE DI UN AMBIENTE DI LAVORO “AGILE” E INCLUSIVO

Rendere disponibile un ambiente di lavoro capace di rispondere alle esigenze delle proprie persone è una delle leve per diffondere un clima positivo e motivante all'interno dell'organizzazione, generando un impatto concreto non solo sulla motivazione e sulla produttività dei lavoratori, ma anche sul loro benessere fisico e psicologico. Muovendosi in questa direzione, IEO si impegna, da un lato, a garantire che i propri lavoratori dispongano di strutture, risorse e attrezzature adeguate a svolgere bene il proprio lavoro; dall'altro, a creare un contesto di lavoro flessibile e attento alle esigenze specifiche delle proprie persone, riuscendo in tal modo anche a incentivare la diversità all'interno del proprio organico.

### Un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente

Nel settore sanitario, ogni operatore subisce l'affaticamento e la tensione derivante dall'importante indice di complessità del lavoro svolto, dall'imprevedibilità degli eventi e dal significativo impatto emotivo derivante dalle relazioni con i pazienti. Per questa ragione, soprattutto nel comparto ospedaliero, è necessario creare ambienti di lavoro che riducano lo stress e, contestualmente, contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

IEO si impegna a mettere a disposizione dei propri lavoratori un ambiente di lavoro che, oltre ad avere le caratteristiche necessarie per prevenire gli infortuni, i rischi professionali ed assolvere agli obblighi di legge in materia di salute e sicurezza, sia salubre, confortevole e accogliente.

L'Istituto ospita al proprio interno una mensa aziendale gestita da un fornitore esterno, e si impegna a verificare che venga garantito un servizio sempre attento alla qualità dei prodotti offerti e al rispetto delle buone norme di sana alimentazione, anche attraverso l'approvazione del menu da parte della Direzione DAPS - Direzione Aziendale Professioni Sanitarie e in particolare dal Servizio di Dietetica e Nutrizione Clinica. IEO si fa, altresì, carico di coprire una parte consistente dei costi del servizio di ristorazione, lasciando ai lavoratori il pagamento di una quota residuale per la

fruizione dello stesso.

Sono inoltre presenti presso le strutture dell'Istituto una serie di servizi pienamente accessibili ai propri lavoratori. Si citano, a titolo di esempio, il servizio Bancomat, il bar, i distributori automatici di bevande fredde e calde, la possibilità di utilizzare il parcheggio aziendale a titolo gratuito, il servizio navetta da e verso Piazza Abbiategrasso, il negozio della Fondazione IEO - Monzino, il centro benessere, agenzia viaggi convenzionata. Nei mesi di maggio e giugno era presente un carretto di gelati nel giardino dell'Istituto.

IEO si impegna a mettere i propri lavoratori nelle condizioni di lavorare al meglio, senza perdite di tempo e senza frustrazione, fornendo loro strumenti di lavoro quanto più possibili nuovi, professionali, efficienti e formando costantemente le proprie persone sull'utilizzo corretto degli stessi.

### Un ambiente di lavoro flessibile

Il lavoro è una parte molto importante nella vita di tutti. La maggior parte delle persone trascorrono più tempo al lavoro che a casa con le loro famiglie o dedicandosi ad un hobby. Trovare un equilibrio tra la vita personale e professionale è da sempre considerato un elemento importante al fine di impattare positivamente sulle proprie persone.

Solo il 6,6% dei dipendenti IEO - circa il 97% dei quali donne - è inquadrato con un contratto di lavoro part-time. L'Istituto ha tuttavia reso disponibili altre forme di flessibilità con l'obiettivo di consentire alle proprie persone di gestire al meglio il proprio equilibrio vita-lavoro.

Andando incontro alle esigenze dei lavoratori - ed anticipando per molti versi il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato del 7 dicembre 2021, che pone al centro dell'attenzione le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, di impiego di risorse rispettose della sostenibilità ambientale e del benessere collettivo, identificando il lavoro agile come strumento inclusivo per le persone sfavorite e quale risorsa per la realizzazione di strategie di gestione delle diversità - già da alcuni anni è previsto in IEO che tutti coloro che, in considerazione della

tipologia di attività svolta, non hanno la necessità di garantire una costante presenza fisica in Istituto (es. amministrativi, ricercatori, ecc.), possano, concordandolo con il proprio responsabile, lavorare per un massimo di due giorni alla settimana in modalità smart-working. Al dipendente viene così riconosciuta una certa autonomia in termini di definizione dei tempi e degli spazi di lavoro, pur con l'impegno di garantire il raggiungimento degli obiettivi produttivi stabiliti con l'Istituto.

Al di là della possibilità di lavorare in modalità smart, in base ad accordi sindacali firmati a livello aziendale, al personale IEO è concessa una flessibilità in entrata e la possibilità di gestire eventuali recuperi. È inoltre attiva una “banca delle ore” che permette ai lavoratori di poter utilizzare ore eccedenti come permessi. Nello specifico, il personale amministrativo inquadrato nella categoria E, il personale della ricerca e il personale medico hanno l'orario minimo giornaliero che consente la massima flessibilità. Tale personale deve garantire 4 ore di presenza giornaliera, senza giustificare le ore mancanti che possono essere recuperate nei giorni e mesi successivi.

### Un ambiente di lavoro inclusivo

IEO si impegna ad evitare ogni tipo di discriminazione nella gestione delle proprie persone, impostando processi e procedure orientate a garantire che tutte le scelte gestionali siano basate su ragioni legate al perseguimento dei valori e degli obiettivi dell'Istituto e a considerazioni di merito.

Per tutelare le lavoratrici ed i lavoratori da discriminazioni e da qualsiasi episodio di violenza, IEO si è impegnato a costituire, così come previsto anche dal CCNL, un “Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità e la valorizzazione e il benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”. In tal modo l'Istituto si impegna a evitare qualsiasi evento che possa ledere la pari capacità di sviluppo professionale, impattare negativamente sull'autostima dei lavoratori e/o creare un ambiente lavorativo insospitale. Il CUG è formato da componenti designati dalle OO.SS. firmatarie del CCNL e da un numero pari di componenti della Struttura.

Al fine di prevenire e contrastare il sorgere di fenomeni

di violenza e aggressione al personale dipendente, IEO ha, altresì, istituito un apposito organismo paritetico a livello aziendale “Organismo Paritetico per la Prevenzione e il Contrasto delle Aggressioni al Personale Dipendente”.

L'Istituto sviluppa, inoltre, progetti atti a migliorare la qualità della vita del personale con esigenze più specifiche, riuscendo in tal modo anche a incentivare la diversità all'interno del proprio organico.

## Le unicità in IEO



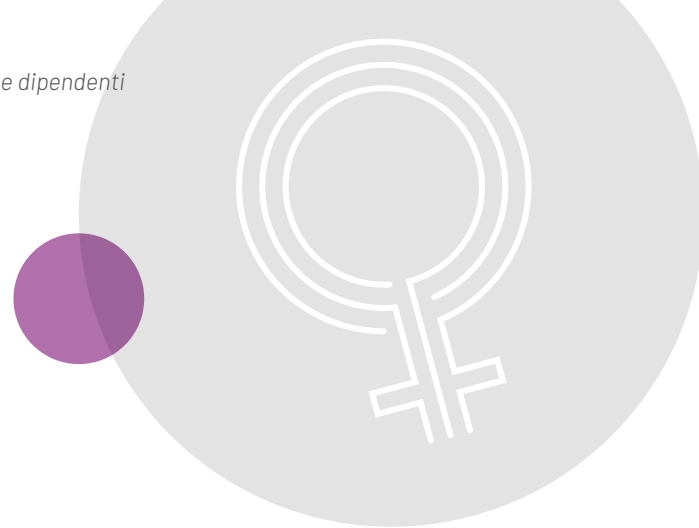
Le donne impiegate in IEO rappresentano il 70% del totale complessivo dei dipendenti, in linea con i due anni precedenti. Circa il 97% delle donne sono assunte con un contratto a tempo indeterminato, la maggior parte di esse, il 73%, sono inquadrate come impiegate, il 13% delle donne ricoprono ruoli dirigenziali.

A parità di ore lavorate, settori di impiego e mansioni ricoperte, e tenendo in considerazione esclusivamente lo stipendio base, IEO garantisce una sostanziale parità salariale tra uomini e donne inquadrate come operaie e impiegate. Un gap di circa il 20% è invece riscontrabile nei salari base delle donne e degli uomini dirigenti.

Con riferimento agli elementi di flessibilità garantiti dall'azienda, è possibile rilevare che tutti i 59 dipendenti che hanno usufruito nel 2021 del congedo parentale sono donne, il 100% delle quali hanno fatto rientro in azienda al termine del periodo del congedo. Il tasso di *retention* del posto di lavoro dopo il congedo parentale - calcolato considerando il numero totale di dipendenti ancora impiegati 12 mesi dopo il rientro al lavoro al termine del congedo parentale - si assenta su valori pari al 96%, a riprova di una corretta gestione da parte dell'Istituto dei periodi di congedo dei propri dipendenti.

IEO si impegna a garantire opportunità di impiego e sviluppo professionale a soggetti più vulnerabili oltre gli obblighi di legge. Nel 2021 sono 45 le persone con disabilità impiegate in azienda, pari al 3% del totale dei dipendenti. Il personale attualmente in forza proviene da 45 diversi paesi, compresa l'Italia.

Andando oltre i più tradizionali parametri di valutazione



della diversità all'interno delle organizzazioni, è possibile mettere in evidenza la ricchezza di profili, competenze ed esperienze che, grazie all'impiego di molteplici figure professionali differenti, coesistono ed interagiscono in modo sinergico in IEO. È grazie a questa ricchezza e alla capacità di coordinarla e valorizzarla che IEO negli anni ha dimostrato di avere, che l'Istituto riesce a posizionarsi come struttura di eccellenza al livello sia nazionale che internazionale, come riportato anche dalla classifica stilata dal periodico Newsweek su centinaia di ospedali a livello internazionale. Questa classifica per il 2021 ha posto IEO al decimo posto a livello mondiale (primo a livello italiano) fra gli istituti oncologici

## La partecipazione delle donne alla ricerca

L'attenzione alla promozione della parità di genere ha radici profonde in IEO. Già nel 2016, l'Istituto, nell'ambito della partecipazione al Progetto LIBRA – progetto europeo realizzato con l'obiettivo di aumentare la rappresentanza e la partecipazione delle donne in posizioni di leadership nelle scienze della vita – ha definito un "Piano per l'uguaglianza di genere (Gender Equality Plan, GEP).

Seppure l'implementazione delle 37 azioni previste nel Piano si è conclusa ormai da qualche anno, IEO continua ad impegnarsi sulla scia degli obiettivi del Progetto non solo per dare continuità a quanto già realizzato, ma anche per soddisfare nuove richieste di sviluppo provenienti sia della Commissione Europea che dalla Regione Lombardia sul tema. L'attuazione del Piano ha sicuramente generato un alto grado di consenso con riferimento in particolare alle regole di reclutamento ed ha aumentato il livello di consapevolezza in merito ai pregiudizi inconsci nelle carriere scientifiche.

In questo contesto, nel corso del 2021 è stata realizzata la prima edizione del Active Bystander Training, un training per una cultura della partecipazione attiva alla prevenzione di fenomeni di bullismo e sexual harassment.

## Mamma serena

Mamma Serena è la policy che riunisce le misure aziendali a sostegno della maternità. Si basa su cinque capisaldi:

- informazione "Prima & Dopo" – consente di gestire in modo strutturato sia il passaggio di consegne che il rientro al lavoro, anche grazie all'attivazione di un canale di dialogo diretto con il proprio responsabile
- formazione "Back Training" – consente un reinserimento graduale nelle attività di lavoro, grazie ad un supporto orientato a garantire il trasferimento di informazioni e l'aggiornamento di conoscenze e competenze funzionali a svolgere le attività lavorative previste dal ruolo ricoperto
- flessibilità di orario – consente di poter fruire di flessibilità oraria e/o di permessi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa di legge
- supporto dietistico "Mamma in linea" – consente di ricevere informazioni e consigli utili sul migliore regime alimentare da seguire sia durante la gravidanza che nel successivo periodo dell'allattamento
- supporto economico – oltre a confermare l'integrazione al 100% della retribuzione alla madre lavoratrice durante il periodo di maternità obbligatoria (rispetto all'importo pagato dall'INPS pari all'80%), l'Istituto si impegna a stipulare convenzioni con asili nido e/o società che gestiscono asili nido per offrire ai propri collaboratori la possibilità di usufruire di condizioni economicamente vantaggiose nelle strutture scolastiche sia di Milano che di comuni limitrofi. IEO prevede inoltre la possibilità di garantire supporto economico per il pagamento della retta mensile dell'asilo a partire dal rientro in azienda della madre, e fino al compimento dei 3 anni del/la bambino/a.

Le misure, alcune delle quali diverranno operative a partire dal 2022, non solo garantiscono alle lavoratrici la possibilità di coniugare la gestazione e la vita genitoriale nel modo più agile possibile, ma mirano anche a migliorare il benessere psico-fisico delle stesse, permettendo un miglior bilanciamento vita lavoro e una maggiore flessibilità per le attività genitoriali, grazie ad esempio alla flessibilità d'orario.

## 4.2.3 LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

La capacità di crescita all'interno di un'organizzazione è un fattore centrale per il benessere del lavoratore, in quanto determina l'evoluzione della sua carriera professionale, con importanti effetti positivi sul suo livello di soddisfazione e, in senso più ampio, sulla sua qualità di vita.

IEO facilita e incoraggia la crescita dei propri lavoratori principalmente garantendo un'offerta formativa di qualità e un percorso di sviluppo ben definito e basato su un processo di valutazione equo e oggettivo.

### Una offerta formativa di qualità

IEO investe nella formazione continua dei propri lavoratori. *IEO Education*, la sua Scuola di Formazione, ha la finalità di promuovere, sviluppare e coordinare l'attività didattica e formativa dell'Istituto. La sua mission è di offrire una proposta formativa nel segno della:

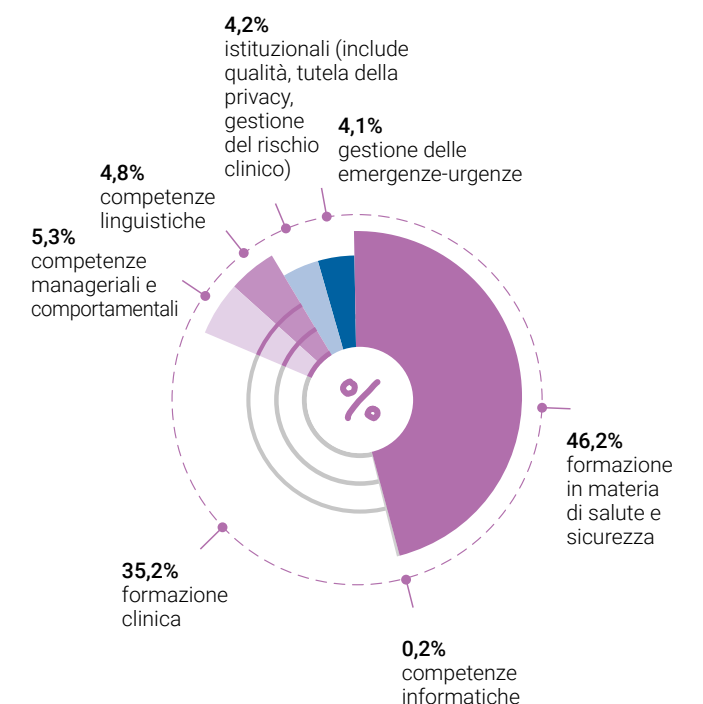
- affidabilità per consolidare competenze, professionalità e diffondere modelli di agire della cultura dell'Istituto
- innovazione a favore di un costante aggiornamento al fine di raggiungere traguardi sempre più sfidanti in ambito clinico, scientifico e gestionale
- sostenibilità per garantire una formazione partecipativa, efficiente e di qualità.

Ogni anno viene elaborato un piano di formazione, addestramento e sviluppo, grazie al quale si gestiscono anche le richieste individuali per corsi, congressi, seminari e iniziative scientifiche esterne all'Istituto.

L'ampio ventaglio delle attività formative rispecchia la complessità delle attività dell'Istituto e permette ai dipendenti di ampliare le proprie competenze e/o approfondire le conoscenze esistenti specializzandosi negli ambiti d'elezione. Nel corso del 2021, l'Istituto ha erogato, a dipendenti e collaboratori, 39.812 ore di formazione (18.253 in più rispetto all'anno precedente, grazie al ritorno in presenza per la riduzione dell'emergenza COVID), per una media 24,14 di ore all'anno per ogni lavoratore. Considerando i soli dipendenti, nel 2021 sono state erogate complessivamente 26.760 ore di formazione, per una media di 20,05 ore all'anno per dipendente.



## La formazione erogata a tutti i lavoratori per tipologia di contenuto





Seppure con una necessaria e particolare attenzione alle tematiche di salute e sicurezza ed alla formazione clinica, l'offerta formativa nel 2021 ha riguardato anche altri ambiti di crescita professionale e personale dei lavoratori in coerenza con gli obiettivi del nosocomio. Gli interventi formativi hanno infatti coperto aree di intervento eterogenee, offrendo corsi su competenze manageriali e comportamentali, linguistiche, istituzionali e informatiche. Questo a dimostrazione della volontà dell'Istituto di fornire opportunità di sviluppo di competenze, non solo tecniche, ma anche trasversali ai propri lavoratori, rendendo possibile la creazione di profili professionali "completi", che consentano alle persone di sentirsi non solo più integrate all'interno del proprio contesto lavorativo, ma anche più a loro agio sia nell'utilizzo di strumenti innovativi, che nella gestione di situazioni complesse quali sono quelle che si trovano quotidianamente ad affrontare.

Il 33% delle attività di formazione è stato erogato in modalità e-learning, con l'obiettivo di estendere le opportunità di formazione ad un numero ampio di lavoratori, superando parzialmente le contingenti limitazioni collegate al persistere dello stato di emergenza causato dal COVID-19.

Riconoscendo l'importanza di garantire un adeguato percorso di sviluppo professionale a tutte le proprie risorse, le attività formative hanno coinvolto in modo trasversale tutte le persone di IEO: tutte le categorie di lavoratori, infatti, hanno goduto della possibilità di partecipare all'ampia offerta formativa messa a disposizione dall'Istituto.

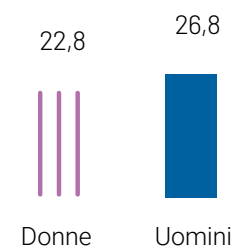
### La formazione erogata a tutti i lavoratori per tipologia di fruitore

Numero di ore



### La formazione erogata a tutti i lavoratori per tipologia di fruitore e genere

N. medio di ore di formazione annue:



L'offerta formativa dell'Istituto non trascura gli aspetti connessi al benessere emotivo del personale. Il contesto dinamico e impegnativo dell'Istituto e le specifiche patologie trattate possono, infatti, causare dei livelli di stress molto alti, impattando in modo inevitabile sulla qualità della vita e il benessere dei lavoratori. Per questo motivo, IEO ha previsto due attività formative tese a mitigare questi effetti: una riguardante la gestione dello stress, con l'obiettivo di fornire competenze utili per gestire situazioni caratterizzate da intenso stress, individuare le modalità di risposta e le strategie cognitive, comunicative e relazionali; l'altra riguardante la gestione del fine vita, tesa a fornire al personale teorie e tecniche utili per comprendere come affrontare il fine vita dei pazienti e come comunicare in maniera appropriata la diagnosi infausta e il delicato passaggio dal processo attivo di cura alle cure palliative.

Al di là delle attività di formazione più tradizionali, i processi di apprendimento e sviluppo dei lavoratori di IEO passano anche per le numerose opportunità di confronto e collaborazione interdisciplinari e interprofessionali che si generano sia nell'ambito dello svolgimento quotidiano delle proprie attività professionali, che attraverso la partecipazione ad iniziative scientifiche nazionali ed internazionali. Nel corso del 2021 sono state registrate 456 attività di partecipazione a congressi (sia in veste di relatori che di partecipanti a congressi), advisory board, seminari e corsi fuori sede, grazie alle quali è stato reso possibile lo scambio di esperienze e la promozione di nuove collaborazioni, con effetti positivi sia sulla crescita delle persone di IEO che sulla capacità di offrire soluzioni diagnostiche e terapeutiche all'avanguardia ai propri pazienti.

### Un percorso di sviluppo su misura

IEO promuove la crescita professionale delle proprie persone delineando dei percorsi di sviluppo codificati e fortemente agganciati ai risultati che emergono dai processi di valutazione delle risorse umane dell'Istituto.

L'ospedale ha messo a regime, nel corso degli anni, in particolare con riferimento al personale medico e laureato specializzato che opera all'interno dell'area

clinica dell'Istituto in maniera continuativa e al personale non medico, un procedimento di valutazione equo e oggettivo, che permette di riconoscere i risultati conseguiti dai lavoratori, in funzione della loro posizione, delle loro responsabilità e del loro livello di competenze e conoscenze, in relazione al profilo di ruolo atteso.

Il processo di valutazione si focalizza, con riferimento ai medici e ai laureati specializzati, sia sulle performance cliniche e scientifiche, che sulle capacità organizzative e sulle competenze comportamentali. Anche con riferimento al personale non medico, esso tiene in considerazione un ampio spettro di ambiti, andando a comprendere le abilitazioni, le capacità/conoscenze e le competenze dei lavoratori con riferimento a quelle definite nel loro profilo di ruolo.

Il processo di valutazione, ripetuto con cadenza annuale con riferimento al 100% dei dipendenti, si pone l'obiettivo di definire per ciascuna risorsa un piano di sviluppo mirato e personalizzato volto all'aggiornamento e all'accrescimento delle competenze e delle conoscenze, al fine di favorire il miglioramento delle prestazioni individuali dei propri lavoratori e la loro crescita professionale, incentivando alcuni comportamenti considerati essenziali per fornire un servizio di qualità. Nella definizione del "Piano di Sviluppo" vengono tenute in considerazione eventuali richieste e/o esigenze espresse dal singolo valutato, oltre a quelle legate a esigenze organizzative dello IEO.

## 4.2.4 LA PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DELLA VITA



Prendersi cura del benessere delle proprie persone non può prescindere dal mettere in atto politiche ed azioni volte a generare un impatto positivo sulla loro qualità della vita e su quella delle loro famiglie. Per questa ragione IEO ha strutturato un articolato programma di welfare aziendale, grazie al quale le proprie persone possono accedere a servizi di qualità sostenendo costi accessibili, o in alcuni casi anche a titolo gratuito. L'Istituto, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei propri lavoratori, si impegna a sostenere il carico psicologico che può scaturire dallo svolgimento della propria attività professionale, affiancando ad attività di formazione ad hoc, un vero e proprio servizio di supporto psicologico.

### Facilitare la vita al di fuori dell'Istituto

L'impegno di IEO nei confronti dei propri lavoratori va oltre le mura dell'Istituto prevedendo l'implementazione di misure che possano supportare gli stessi anche nella vita quotidiana, facilitando così l'espletamento di attività complesse che possono causare alti livelli di stress.

IEO offre a tutto il personale dipendente, ai co.co. pro. e ai docenti universitari la possibilità di aderire, su base volontaria, ad una Assicurazione Sanitaria Integrativa. Il costo annuo della polizza è pari a € 558, ma è previsto un contributo azienda di 360€, pertanto la quota a carico dipendente è pari a € 198 che viene rateizzata sul cedolino paga e il costo mensile è pari a € 16,50. Inoltre, l'Istituto ha in campo da tempo un programma di prevenzione per il tumore al seno (ECO MAMMO), esteso a tutti i coniugi e conviventi, e delle tariffe agevolate per la prevenzione e cura dei tumori del cavo orale (ORAL CARE).

È attivo da anni un servizio di Consulenza Previdenziale per cui viene messo a disposizione di tutti i dipendenti e i collaboratori dell'Istituto un consulente previdenziale: il consulente, presente due volte al mese, previo appuntamento, fornisce tutte le informazioni sia in ambito legislativo previdenziale pensionistico sia in ambito di verifica e certificazione della posizione contributiva come pure in ambito di novità legislative e procedurali su temi quali possibilità di riscattare anni di studio e valutazione delle

condizioni economiche, richieste di congedi, assegni familiari, riconoscimento di invalidità, ecc. Il servizio è gratuito per il personale IEO.

IEO mette a disposizione anche un servizio di Consulenza Fiscale grazie alla convenzione stipulata dall'Istituto con ASSOCAAF: l'obiettivo è di supportare il personale IEO nella compilazione della dichiarazione dei redditi sia a livello consulenziale, in quanto il servizio sarà organizzato nel rispetto delle scadenze previste dalla legge vigente sia a livello meramente logistico, in quanto il servizio sarà organizzato direttamente in Istituto, evitando a tutti coloro che decideranno di usufruire di questo benefit l'incombenza di doversi recare di persona presso un CAAF esterno. Il servizio è offerto a tariffe agevolate rispetto ai CAAF esterni e viene data la possibilità di fare la dichiarazione anche per i propri familiari.

### Prendersi cura dei dipendenti per curare meglio i pazienti

Lavorare in un ospedale oncologico mette a dura prova lo stato psico-emotivo dei dipendenti e soltanto all'interno di un contesto sano, che assicura il loro benessere, è possibile erogare cure di qualità. Da questa consapevolezza nasce in IEO, ad opera della divisione di Psiconcologia, lo sportello di ascolto psicologico per i dipendenti dell'Istituto.

L'iniziativa, attiva ormai da più di dieci anni, si rivolge a tutto il personale che abbia bisogno di un supporto principalmente a causa di difficoltà o disagi riscontrati in ambito lavorativo, ma più genericamente anche nella vita privata. A seguito di una richiesta individuale del dipendente, IEO mette a disposizione tre colloqui volti ad effettuare una valutazione psicologica della sua condizione psicoemotiva per valutare le sue necessità e quali sono i suoi fattori di rischio. Gli psicoterapeuti che si occupano dello sportello, tendenzialmente più vicini all'attività di ricerca e meno di reparto, al fine di agevolare l'attività di ascolto, propongono poi percorsi di tipo psicoeducativo, di consulenza psicologica o di psicoterapia, sulla base dell'Assessment effettuato.

Durante il 2021 sono stati 26 i dipendenti che hanno

usufruito dell'iniziativa, tra personale infermieristico, amministrativo e medico, per un totale di 127 accessi allo sportello.

### Le attività di supporto psicologico per i dipendenti

	N° DIPENDENTI	ACCESSI
Infermieri	10	57
Personale amministrativo	10	45
Medici	6	25
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>127</b>

A seguito di alcune richieste pervenute durante l'anno da parte di alcuni reparti, la volontà dell'Istituto è quella di prevedere dei percorsi strutturati e implementati per gruppi di lavoro. L'obiettivo è quello di coinvolgere ad esempio il personale di un intero reparto che condivide criticità comuni che potrebbero essere affrontate e superate attraverso un approccio collettivo.

L'attività genera forti impatti sul benessere e la fidelity dei dipendenti favorendo la creazione di condizioni ideali per prendersi cura al meglio dei loro pazienti ed aumentare l'efficienza dell'Istituto. Attraverso gli interventi dello sportello di ascolto, infatti, è possibile diminuire le assenze dal lavoro per malattia, migliorare le performance e le relazioni con i pazienti, e diminuire il verificarsi di eventi critici. Allo scopo di migliorare l'efficacia dell'iniziativa, IEO sta valutando l'implementazione di un sistema di monitoraggio del benessere dei dipendenti, non solo propedeutico all'attivazione dei percorsi di assistenza, ma anche al fine di valutarne gli effetti sul sistema immunitario tramite l'utilizzo di indicatori biologici (biomarcatori).

## Il turnover del personale

Nel corso del 2021 il numero dei dipendenti di IEO è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente (+ 7 unità). Sono state assunte nel corso dell'anno complessivamente 148 nuove risorse, circa il 57% delle quali di età inferiore ai 30 anni. Si tratta per lo più impiegati (ca. 91%) assunti con un contratto a tempo indeterminato (ca. 68%). Se l'entrata di un numero così consistente di risorse, pur in un periodo complesso quale quello generato dalla crisi pandemica, testimonia una buona capacità di attrazione delle persone, va segnalato che nel corso dell'anno è stato registrato un numero altrettanto alto di dipendenti in uscita. Nel corso del 2021, 141 dipendenti hanno lasciato l'Istituto, il 76% delle quali rassegnando volontariamente le proprie dimissioni. IEO ha pertanto registrato un significativo aumento del tasso di turnover dei dipendenti, che si attesta per il 2021 sul 10,6%. Tale fenomeno è tuttavia da attribuire soprattutto ad un significativo flusso in uscita di personale, in particolare infermieri, verso il settore pubblico, a causa della significativa richiesta di personale specializzato sopraggiunto al fine di fronteggiare l'emergenza COVID-19.





## 4.3 GLI IMPATTI DI UNA GESTIONE CENTRATA SULLA PERSONA

Se dal punto di vista etico, la centralità del paziente nei processi di cura, rispondendo all'obbligo dei professionisti di porre l'interesse del paziente al di sopra di ogni altro, è una cosa intrinsecamente giusta, una sempre più ampia letteratura dimostra il suo impatto anche in termini di risultati sulla salute delle persone.

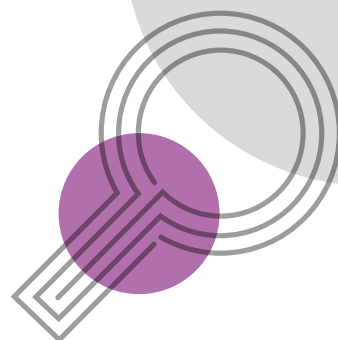
Questo approccio, infatti, migliora la percezione di benessere del paziente, sia direttamente, riducendo l'ansietà e la depressione, sia indirettamente promuovendo la fiducia e accrescendo la sua capacità di agire per la propria salute, con un impatto sulla possibilità di affrontare le avversità legate alla malattia, di gestire meglio le emozioni e di interagire in modo più efficace con il sistema sanitario, partecipando in modo più consapevole alle scelte di cura.

Per questa ragione, la cura centrata sulla persona è considerata un fattore di salute determinante anche dal Piano Nazionale di Prevenzione 2020-2025 del Ministero della Salute, che vi attribuisce, oltre ad una valenza terapeutica, anche un importante valore di promozione del benessere e della coesione sociale all'interno delle comunità di riferimento.

Allo stesso modo, l'attenzione che viene data al professionista sanitario e al benessere lavorativo, genera impatti molto più ampi di quelli già estremamente importanti e più direttamente connessi al benessere della persona e alla sua qualità della vita.

Si ritiene, infatti, che la componente umana e professionale delle persone che lavorano nella struttura, costituisca un elemento fondamentale per la realizzazione di una corretta relazione con i pazienti – con un rilevante impatto indiretto sul loro benessere – e con i colleghi – con un impatto importante sul clima aziendale e sulla capacità di cogliere a pieno la sfida di contribuire a rendere lo IEO una eccellenza nel dare risposte concrete ai bisogni dei pazienti.

Non da ultimo, garantire un ambiente di lavoro sano e sicuro e in cui i diritti dei lavoratori sono tutelati e promossi contribuisce, anche grazie all'effetto che questo genera sul sistema, ad incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, nella quale sia possibile garantire un lavoro dignitoso per tutti.



La creazione  
di valore condiviso

# IEO ATTRAVERSO I NUMERI

€ 257 Mln

valore economico  
generato nel 2021

27 Mln €

di investimenti  
in ricerca

92%

del valore economico  
generato distribuito agli  
stakeholder

90 Mln €

destinati alla fornitura di  
beni e servizi necessari  
all'esercizio delle attività



## 5.1 IL VALORE GENERATO

L'impatto più significativo generato da IEO è senz'altro connesso ai benefici che esso produce per i cittadini in termini di miglioramento della capacità di diagnosi e cura dei tumori, nonché di tutela generale della salute.

Non può tuttavia essere sottovalutato il valore dell'ecosistema che l'Istituto, garantendo la propria sostenibilità economica, contribuisce ad alimentare, grazie alla produzione di un elevato volume di reddito, all'assorbimento di una quota rilevante dell'offerta di lavoro qualificata del territorio, agli ingenti investimenti di risorse nelle attività di ricerca e innovazione. L'Istituto agisce in questo senso come leva di crescita economica, coesione sociale e sviluppo sostenibile del contesto all'interno del quale opera.

### La Medicina del Valore

Il Valore generato dalle prestazioni mediche non è facilmente valutabile, in quanto il consueto calcolo ricavi meno costi non prende in considerazione la parte più importante delle attività sanitarie: il benessere del paziente e il miglioramento del suo stato di salute e conseguentemente della sua qualità della vita.

È per questo che lo IEO ha avviato nel 2015 il progetto "Medicina del Valore". La nuova strategia IEO può essere definita come passaggio dalla "evidence based medicine" alla "value based medicine": passare dalla logica delle prestazioni e dei volumi di attività, a quella dei concreti risultati di salute per il paziente (patient utilities) a fronte dei costi diretti e indiretti sostenuti per raggiungerli. In particolare, lo spazio temporale considerato per la misurazione dei risultati (in termini di salute) e dei costi è molto più ampio, passando dall'immediato post-ricovero o nel migliore dei casi ai primi mesi successivi al ricovero, ad un arco temporale più vasto di almeno uno o più anni.

In questo modo il valore dell'ospedale non si basa più sull'aumento continuo delle prestazioni e i volumi di attività, ma si collega ad una maggiore attenzione all'appropriatezza e alla qualità della prestazione, alla riduzione dei costi diretti e soprattutto dei costi indiretti della fase post-acuta. In questo modo si genera non solo il valore per il paziente, ma anche più in generale

per il Servizio Sanitario Nazionale. Il Valore, così inteso, non è quindi meramente riconducibile al "costo" di un intervento, quanto piuttosto ad una sua valutazione complessiva, integrando tutti i benefici e tutte le complicità di un intervento terapeutico in un unico macro-indicatore.

In tal modo si agisce anche sulla sostenibilità economica della prestazione sanitaria di qualità. La Medicina del Valore infatti si fonda sul concetto fondamentale che, per migliorare la qualità delle cure mantenendone la sostenibilità economica, è necessario allinearla al concetto di massimizzazione del valore per il paziente. All'aumentare di tale valore si assiste ad un miglioramento della sostenibilità economica in sanità, con maggiori risorse rese disponibili ed utilizzate in modo più efficiente, con benefici per tutte le parti interessate.

Il progetto, iniziato nel 2015, non è ancora esteso a tutte le attività dell'Istituto, seppure si preveda un ampliamento esponenziale nei prossimi anni, che permetterà allo IEO di valutare il proprio valore in modo più organico.





## 5.2 IL VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

Al fine di esplicitare e quantificare l'impatto prodotto da IEO, viene redatto il prospetto del Valore Economico Generato e Distribuito dall'Istituto, che rappresenta, contemporaneamente, la capacità di generare ricchezza da parte di IEO e le modalità di distribuzione e condivisione del valore all'interno del sistema multistakeholder che gravita intorno all'Istituto.

Tale prospetto individua e riclassifica il valore economico secondo le sue tre componenti principali, ovvero:

- il valore economico generato attraverso le prestazioni sanitarie;
- il valore economico distribuito nel tessuto socioeconomico con cui interagisce;
- il valore economico trattenuto, calcolato come differenza tra le prime due componenti.

Nel 2021, IEO ha generato un Valore Economico pari a € 257 Mln, in crescita del 14,9% rispetto all'anno precedente, principalmente come recupero dalla fase più pesante della pandemia nel 2020. Questo aumento si è manifestato sia come incremento dell'attività su pazienti solventi e delle prestazioni di ricoveri ed ambulatoriali rivolte ai pazienti Regionali, che ha superato nuovamente il tetto Regionale di rimborsi, sia come contributi per la ricerca ricevuti da enti nazionali (soprattutto Ricerca Corrente dal Ministero della Salute) e internazionali. Nello specifico, IEO, ha registrato:

- un incremento dell'8% dell'attività SSN, che rappresenta il 60,5% del totale dell'attività medico sanitaria con oltre 13 mila pazienti ricoverati;
- un incremento del 30,8% dell'attività solvente per oltre 3.500 pazienti ricoverati.

Inoltre, la qualità della ricerca svolta in IEO ampiamente riconosciuta tra Enti Internazionali, Associazioni e Fondazioni del territorio, ha permesso un aumentato dei contributi relativi alle donazioni nell'anno 2021 facendo registrare un incrementano per € 4,7 Mln rispetto allo scorso esercizio.

Il Valore Distribuito registrato risulta pari al 93% del valore economico generato, ovvero oltre € 237 Mln, che è stato ripartito tra i seguenti stakeholder:

- la quota prevalente, € 130 Mln, è rappresentata dal valore distribuito ai fornitori per l'acquisto di materiali

(tra cui medicinali e presidi sanitari), agli appaltatori e consulenti professionali per i servizi forniti ed altre aziende del territorio per godimento di beni, tra cui canoni di affitto e noleggio di autovetture.

- ai dipendenti sono andati € 91 Mln principalmente per salari, stipendi, oneri previdenziali ed assistenziali. Il valore conferito al personale dipendente è incrementato dell'8,9% rispetto all'anno precedente. L'aumento complessivo è principalmente riferibile all'incremento del costo al nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i medici, oltre ai maggiori riconoscimenti sull'attività libero professionale, per i sanitari e per il personale amministrativo. Il costo è comprensivo dell'accantonamento per rinnovi contrattuali pari a € 412 mila (€ 323 mila per medici e laureati specializzati, € 60 mila per altre figure sanitarie, ed € 29 mila per amministrativi).
- € 15 Mln sono stati corrisposti all'Erario ed agli altri Enti locali per imposte dirette e indirette;
- € 195 mila ai finanziatori, a titolo di interessi, commissioni, oneri finanziari. Tra questi gli interessi passivi pari allo 0,4% annuo maturati in seguito all'attivazione del cash pooling verso la controllata Centro Cardiologico Monzino S.p.A, € 60 mila per oneri su fidejussioni e € 64 mila da sconti e abbuoni passivi.

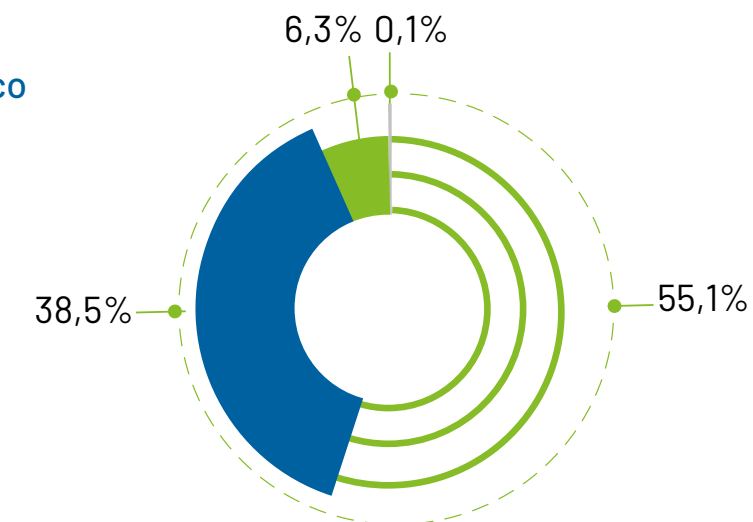
### Riclassificazione del valore economico generato

	2021	2020	2019	VAR. 20-21
<b>VALORE ECONOMICO GENERATO</b>	<b>256.624.645</b>	<b>223.419.933</b>	<b>252.127.798</b>	<b>14,9%</b>
Ricavi delle Vendite	207.867.986	180.254.302	211.848.615	15,3%
Variazioni delle Rimanenze	0	0	0	0
Altri Ricavi e Proventi	48.561.432	43.150.948	39.830.544	12,5%
Proventi Finanziari	195.227	14.683	448.639	1.229,6% *
<b>VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO</b>	<b>237.528.912</b>	<b>208.357.289</b>	<b>230.923.727</b>	<b>14%</b>
Costi per il Personale	91.393.997	83.932.582	89.436.447	8,9%
Costi Operativi (Fornitori)	130.934.687	114.570.882	125.636.024	14,3%
Remunerazione Finanziatori	195.270	235.395	183.276	-17%
Pubblica Amministrazione	15.004.958	9.618.430	15.667.980	56%
Remunerazione Azionisti	0	0	0	0
Investimenti nella comunità	0	0	0	0
<b>VALORE TRATTENUTO</b>	<b>19.095.733</b>	<b>15.062.644</b>	<b>21.204.071</b>	<b>26,8%</b>

\* La variazione considera principalmente il dividendo incassato di Genextra che nel 2021 è pari ad euro 167 mila, mentre risulta 0 per il 2020.

### La ripartizione del valore economico distribuito

- Fornitori
- Personale
- PA
- Finanziatori



Una parte della quota di valore economico generato, pari al 7,4%, non è stato distribuito ma trattenuto internamente dall'Istituto. Tale valore risulta maggiore del 27% circa rispetto all'anno precedente a causa dell'aumento più che proporzionale delle attività ed i fondi raccolti rispetto alle spese sostenute dall'organizzazione.

Per l'Istituto Europeo di Oncologia, il valore economico trattenuto rappresenta uno strumento di autofinanziamento in grado di garantire nel tempo la continuità e lo sviluppo delle proprie attività di cura oncologica e ricerca sui tumori. Questo ammonta, per l'anno 2021, a € 19 Mln ed è costituito principalmente da ammortamenti e accantonamenti e dall'utile d'esercizio, che non è mai stato distribuito ai soci; come previsto dall'art. 26 dello statuto, infatti, il Consiglio d'Amministrazione ha deciso di destinare l'utile al Fondo Ricerca e Sviluppo per € 1.982.252 (pari al 90%; lo Statuto stabilisce almeno 80%) ed a Riserva Legale per € 220.250.

Parte del valore trattenuto, viene inoltre destinato da IEO al fondo abbattimento crediti SSN per la copertura delle prestazioni erogate dall'Istituto in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale che potrebbero non essere riconosciute da parte di ATS. Nel corso dell'esercizio 2021, dati gli importi riconosciuti da ATS relativamente alla produzione 2020 per le attività sanitarie, si è provveduto al completo utilizzo del relativo fondo per un importo di € 2,4 Mln.

## La Fondazione IEO-Monzino a supporto dell'attività dello IEO

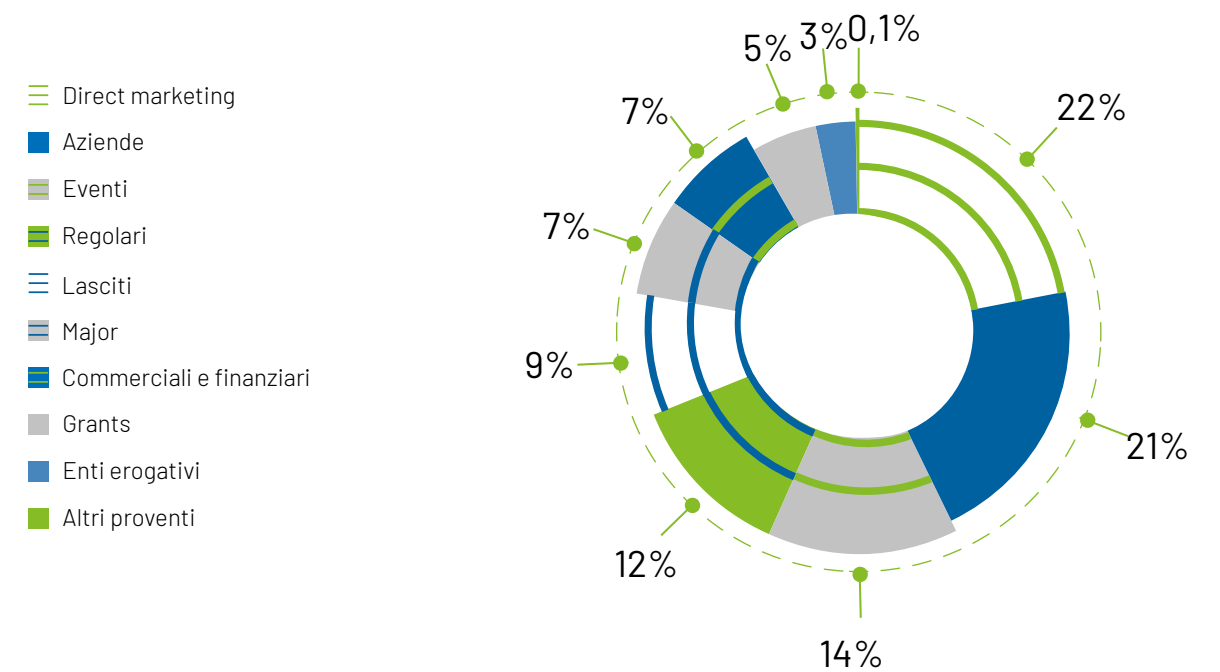


A supporto dell'attività di ricerca clinica e sperimentale, nasce nel 1994, insieme all'Istituto, la Fondazione IEO. Diventata Fondazione IEO-Monzino a partire dal 2014, in seguito all'acquisizione del Centro Cardiologico Monzino, ha come scopo quello di finanziare la Ricerca oncologica dello IEO e quella cardiovascolare del Monzino per trovare le cure migliori e aumentarne la qualità. Ciò viene fatto, non solo sostenendo progetti innovativi ma anche finanziando borse di studio per i giovani, corsi di aggiornamento per il personale medico e paramedico e contribuendo all'acquisto di attrezzature e macchinari all'avanguardia in grado di estendere maggiormente l'accessibilità delle cure. Attraverso il suo contributo la Fondazione IEO-Monzino è in grado di generare un circolo virtuoso che consente, in totale trasparenza, di mettere a disposizione dei pazienti ciò che i ricercatori scoprono in laboratorio.

Durante l'anno trascorso, la Fondazione IEO - Monzino ha perseguito la sua missione di sostegno finanziario alla ricerca e alla formazione dei due Istituti, con un impegno maggiore dovuto al perdurare dell'emergenza pandemica in cui si è trovata ad operare.

Il totale dei fondi raccolti nel 2021 risulta pari ad € 6.753.615 ed ha registrato una crescita del 12% rispetto all'anno precedente. Ciò è stato possibile, nonostante il perdurare delle restrizioni legate alla pandemia che hanno ostacolato la raccolta attraverso attività in presenza, comunque fonte del 14% dei fondi raccolti, grazie al consolidamento della strategia di digital fundraising, ossia le donazioni cosiddette one-off, vale a dire non regolari, effettuate da singoli individui attraverso canali on-line.

## I canali di raccolta dei fondi



I fondi raccolti sono stati destinati principalmente a contributi, borse di studio, materiali e strumenti di ricerca oltre che alla copertura degli oneri dell'attività di raccolta, tra cui costi promozionali, personale dedicato e imposte. Inoltre, per l'anno corrente, la Fondazione IEO-Monzino ha deciso di destinare € 500.000 come contributo a copertura parziale dei costi operativi per tutela Covid-19 sostenuti da IEO (€ 400.000) e da Monzino (€ 100.000).

I progetti sostenuti dalla Fondazione, anche durante l'anno 2021, interessano:

- **La Ricerca.** Una parte dei fondi attualmente è destinato al progetto di Ricerca IEO "Le cellule staminali tumorali come nuova frontiera di ricerca per la cura del tumore ovarico" che si pone l'obiettivo di ottenere un quadro il più possibile esaustivo dei pattern genetici e dei processi biologici che sono specificamente alterati nelle cellule tumorali staminali verificando il ruolo di queste alterazioni e definendo le implicazioni terapeutiche dei risultati ottenuti. Durante il 2021 un importante traguardo è

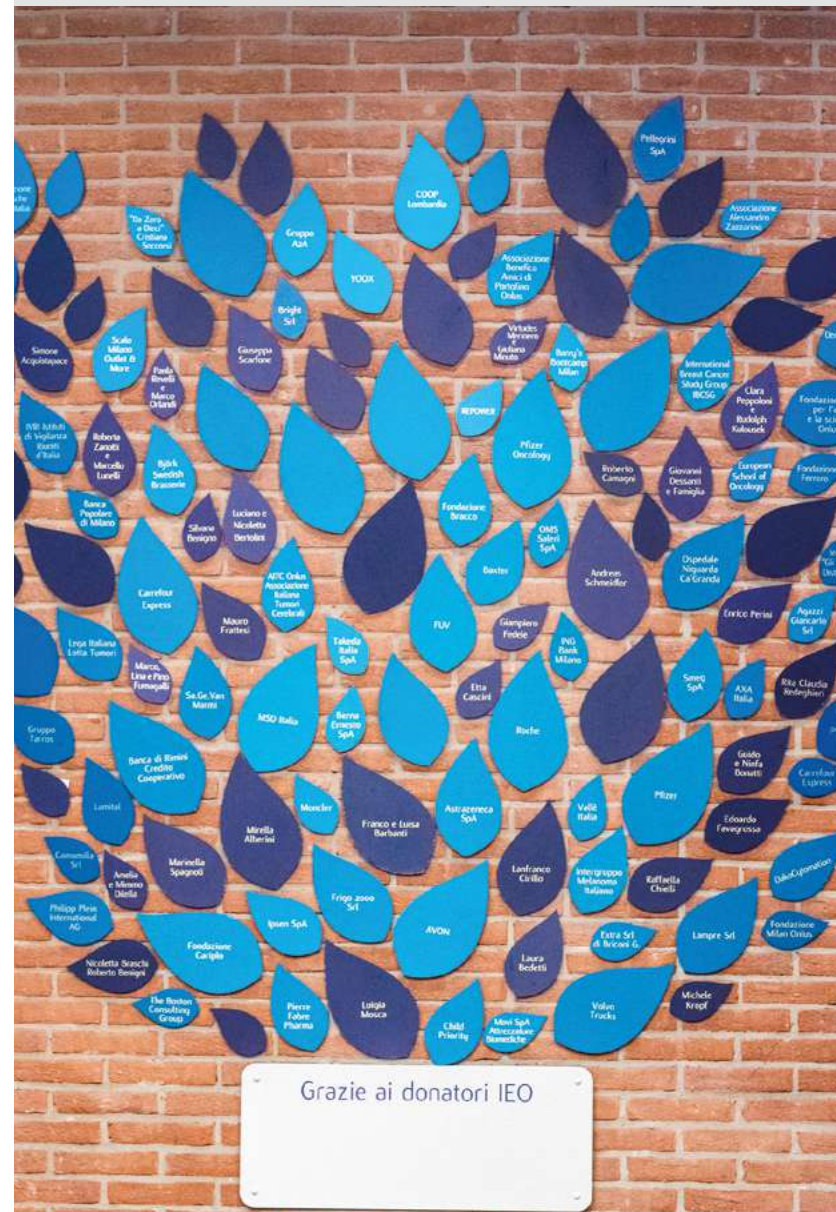
stato raggiunto attraverso la pubblicazione di uno studio su "Journal of Experimental & Clinical Cancer Research". È attivo inoltre il programma "SmartFood", il programma in Scienze della Nutrizione e Comunicazione dell'Istituto Europeo di Oncologia di Milano, che impegna ricercatori, nutrizionisti, medici nella selezione di cibi protettivi per la salute e comunica i risultati della scienza in ambito nutrizionale.

- **La Prevenzione.** La Fondazione IEO-Monzino sostiene l'attività di prevenzione attraverso alcune iniziative come: "Followe the Pink", in linea con l'attività dello "IEO Women's Cancer Center", sull'importanza della prevenzione e della diagnosi precoce in ambito oncologico e; "Follow the Blue", per portare l'attenzione a quei controlli importanti e necessari contro malattie tipicamente maschili, come il tumore alla prostata.



## 5.3 IL VALORE DELL'INDOTTO

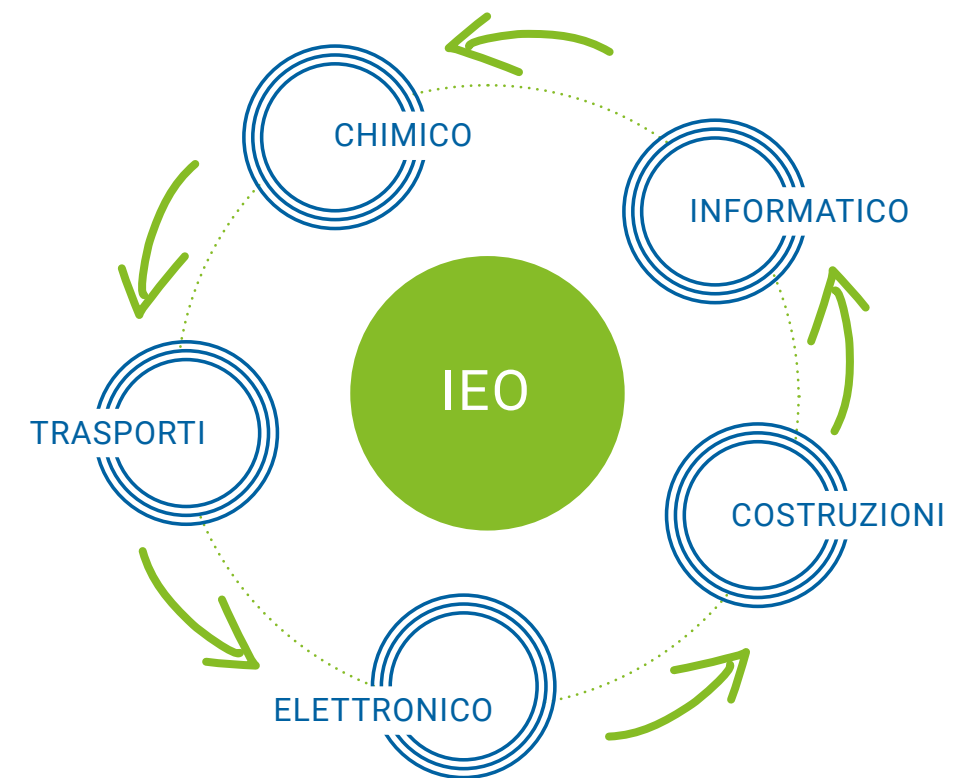
- L'innovazione.** La Fondazione contribuisce all'acquisto di tecnologie innovative come ad esempio la CT Revolution, una TAC innovativa che permette di ampliare significativamente la popolazione che potrà sottoporsi a TAC cardiaca, anche per quei casi fino ad ora considerati sfavorevoli. Grazie all'utilizzo di questo macchinario sarà possibile applicare la metodica a più casi con grande capacità diagnostica e proseguire a raccogliere dati molto precisi sulla rilevanza clinica dello studio anatomico coronarico in questa amplissima categoria di pazienti. Inoltre attraverso il programma "Un mattone per la ricerca" la Fondazione IEO-Monzino sta sostenendo la realizzazione del nuovo IEO Proton Center, ossia il Centro per la protonterapia, la forma tecnologicamente più avanzata di radioterapia ad alta precisione che andrà ad ampliare l'offerta di cure radioterapiche disponibili per garantire a ogni paziente trattamenti efficaci e personalizzati.
- I servizi.** IEO ha da tempo avviato una serie di iniziative, tra le quali il miglioramento dell'accessibilità all'Istituto per pazienti e visitatori. Per questo motivo da diversi anni la Fondazione IEO-Monzino finanzia un servizio gratuito di bus-navetta che collega l'Istituto con la metropolitana M2 di Piazza Abbiategrasso con frequenti corse che si intensificano nelle prime ore del mattino e nella seconda parte del pomeriggio. La navetta costituisce un'agevolazione importante per tutti coloro che, in arrivo a Milano da fuori, abbiano necessità di raggiungere l'Istituto per visite e ricoveri.



Molteplici sono i settori interessati dalle attività di una struttura sanitaria di eccellenza come IEO che, per l'anno 2021, ha destinato alla fornitura di beni e servizi necessari all'esercizio delle sue attività, un ammontare di spesa di quasi 90 Mln (in aumento del 19,9% rispetto al 2020). In particolare, le spese hanno riguardato:

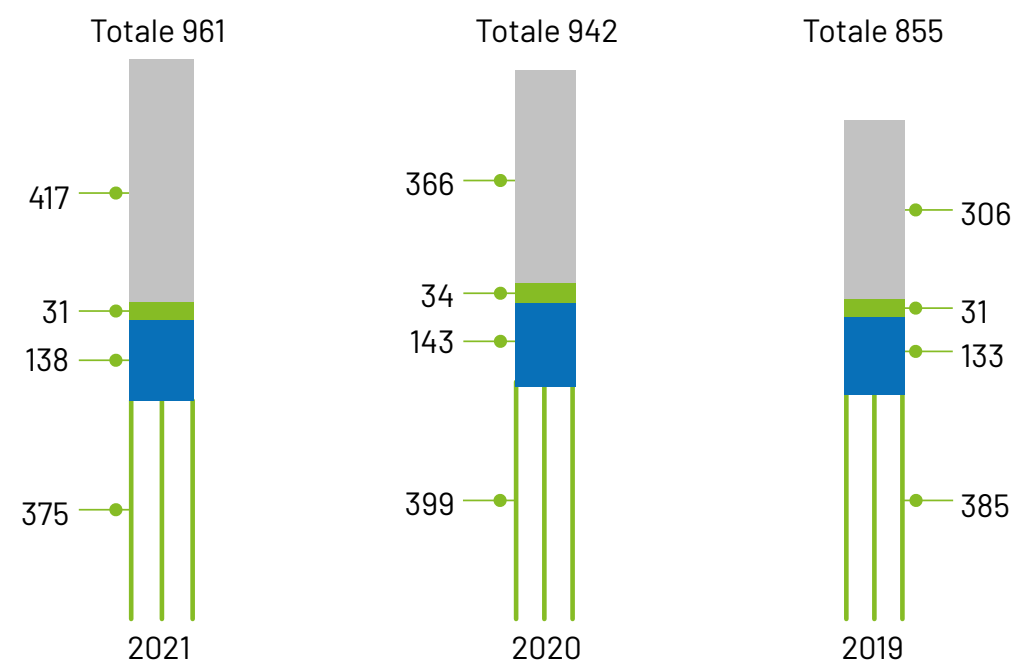
- il settore chimico per l'utilizzo di farmaci e materiale sanitario di consumo, con € 33 Mln spesi;
- il comparto informatico, interessato per il potenziamento della sicurezza dell'infrastruttura tecnologica IT per far fronte alle nuove minacce sulla cyber security
- l'area dei trasporti e della logistica;
- il settore delle costruzioni per la creazione ed il mantenimento degli immobili adibiti all'esercizio delle attività sanitarie, tra cui rientrano gli investimenti per l'avanzamento della costruzione del Proton Center;
- il mercato delle attrezzature sanitarie, che per il 2021 ha interessato l'acquisto di nuove TAC e TAC-PET.

I fornitori, che nel 2021 ammontano a 961 (+15,3% rispetto all'anno precedente), rappresentano dunque la categoria di stakeholder che più beneficia dell'impatto economico prodotto dall'Istituto. Per tale motivo, IEO riserva particolare attenzione alla loro gestione sin dalla fase di selezione, qualificandoli sia rispetto ad elementi tecnico-professionali, sia considerando aspetti etici e di compliance normativa. Inoltre, la nuova procedura di qualificazione dei fornitori, con particolare riferimento a quelli critici per gli aspetti ambientali e sociali, prevede ulteriori analisi e considerazioni specifiche da condurre ai fini della valutazione.



## I fornitori per tipologia di spesa

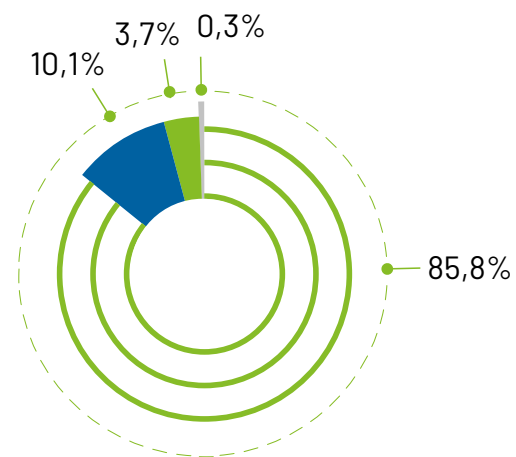
- ||| Dispositivi medici e diagnostici
- Farmaci
- Altro materiale di consumo
- Cespiti (elettromedicali, apparecchiature informatiche, arredi, ecc) e servizi.



Sulla distribuzione geografica dei fornitori, va notato che fra i fornitori italiani sono incluse anche varie Filiali italiane di Società estere, soprattutto nell'ambito dei farmaci e delle attrezzature cliniche. La percentuale di budget che viene speso per fornitori locali (Italia) risulta di € 88 Milioni circa che rappresenta il 98,6% della spesa totale.

## La distribuzione geografica dei fornitori

- ||| Italia
- Altri Paesi Europei
- America
- Asia e Middle East





## 5.4 IL VALORE DELLA RICERCA



Il Ministero della Salute ha confermato allo IEO lo status di "Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS)". L'eccellenza di IEO ha permesso di rafforzare negli anni un rapporto di mutua collaborazione con Associazioni e Fondazioni che possono contare, per la loro attività di raccolta fondi, sulla qualità della ricerca svolta dall'Istituto.

Nell'anno 2021, IEO ha utilizzato complessivamente contributi pari a € 27,124 mila. Tra questi ha registrato un aumento del 14,7% dei contributi del Ministero della Sanità per la Ricerca Corrente e Finalizzata e ha visto confermati i contributi:

- dell'Associazione per la Ricerca sul Cancro per € 6.703 mila
- da parte della Commissione Europea per € 1.331 mila
- della Regione Lombardia € 331 mila

- della Fondazione Umberto Veronesi per € 329 mila
- del Ministero della Salute per € 325 mila
- della Fondazione Italiana per la ricerca sul cancro per € 280 mila
- della Fondazione IEO – Monzino per € 323 mila

A questi si aggiungono i rimanenti contributi portati a Conto Economico e ricevuti da altri Enti italiani ed internazionali oltre a quelli raccolti con 5 per mille sulle dichiarazioni dei redditi relativi a diverse campagne per € 6.723 mila.

### Dettaglio contributi per la ricerca utilizzati da IEO nel corso del 2021 (€/000)

ENTI	IMPORTO
Ministero della Sanità per la Ricerca Corrente e Finalizzata	9.887
Associazione per la Ricerca sul Cancro	6.703
Commissione Europea	1.331
Regione Lombardia	331
Fondazione Umberto Veronesi	329
Ministero della Salute	325
Fondazione Italiana per la Ricerca sul Cancro	280
Fondazione IEO-Monzino	323
Altri enti italiani e internazionali	892
Cinque per mille	6.723
<b>TOTALE</b>	<b>27.124</b>

## L'impronta ecologica

## IEO ATTRAVERSO I NUMERI

# + 84,8%

di KWh ceduti alla rete  
rispetto al 2019

# 3,5 ettari

di terreno all'interno  
del Parco del Ticinello  
riforestati per  
compensare l'impatto  
ambientale degli edifici

# 2.260 piantine forestali e 81 alberi formati, con un assorbimento di

# 509 tonnellate di CO<sub>2</sub> in 25 anni



## 6.1 L'IMPEGNO DI IEO PER L'AMBIENTE

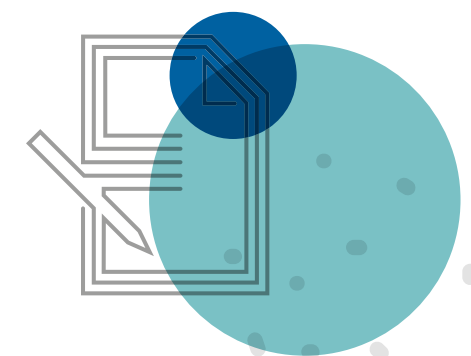
La pandemia da SARS-CoV-2 ha violentemente ribadito, con milioni di vittime e dure ripercussioni sull'economia globale, quanto salute, benessere e sostenibilità ambientale siano elementi strettamente interconnessi.

Si tratta, in realtà, di legami ed interconnessioni conosciuti e da tempo studiati in ambito oncologico – in particolare nell'ambito degli studi finalizzati a capire l'origine ed il funzionamento dei meccanismi di tumorigenesi – e che sono alla base dell'approccio che IEO si è impegnato nel tempo a costruire e mantenere tramite precise e coerenti scelte strategiche ed operative.

Nel corso degli anni, infatti, l'Istituto, non solo si è impegnato, attraverso l'attività di Ricerca, alla costruzione di conoscenza teorica ed applicata sul tema, diffondendo quanto più possibile il know-how acquisito attraverso specifici programmi di sensibilizzazione e prevenzione, ma ha anche giocato un ruolo attivo nel promuovere la salvaguardia dell'ambiente, il contrasto all'inquinamento ed al riscaldamento climatico.

Lo ha fatto, e continua a farlo, da un lato impegnandosi concretamente a ridurre gli impatti diretti ed indiretti generati nello svolgimento delle proprie attività, dall'altro, contribuendo in modo consistente al recupero paesaggistico e alla riqualificazione del territorio nell'ambito del quale l'Istituto è inserito.

Lo IEO è, infatti, interamente integrato all'interno del Parco Agricolo Sud Milano, una vasta area verde di oltre 46.300 ettari sul territorio di 60 comuni, interessata da oltre 1400 aziende agricole. Fondato con la finalità di tutela, recupero paesaggistico e ambientale oltre che di equilibrio ecologico dell'area metropolitana, il Parco accoglie la sede dell'Istituto perfettamente inserito in un più ampio progetto di qualificazione territoriale volta al potenziamento della fruizione culturale e ricreativa dell'ambiente da parte dei cittadini. Un paesaggio agricolo e storico che si contraddistingue per una densa e fitta rete idrografica, di siepi e filari, strade campestri e cascine in una delle aree più fertili del mondo.





## 6.2 CONTRASTARE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

In ambito ambiente, uno degli obiettivi principali dello IEO è quello di contrastare fattivamente il cambiamento climatico, caratterizzato dalle emissioni in atmosfera di GHG (gas ad effetto serra).



### 6.2.1 I CONSUMI ENERGETICI E LE EMISSIONI IN IEO

La necessità di contenere l'aumento della temperatura media globale entro 1.5°C, indicato dagli Accordi di Parigi, rappresenta per l'Istituto un aspetto di fondamentale importanza, indicatore strategico nell'implementazione di soluzioni migliorative e linee di indirizzo a breve e lungo termine delle proprie politiche energetico ambientali.

#### Variazioni % 2021 contro 2020

Riduzione emissioni GHG	Consumi di elettricità	Consumi energetici
Scope 1 + Scope 2 Location Based		
-3,17%	-1,79%	-3,33%

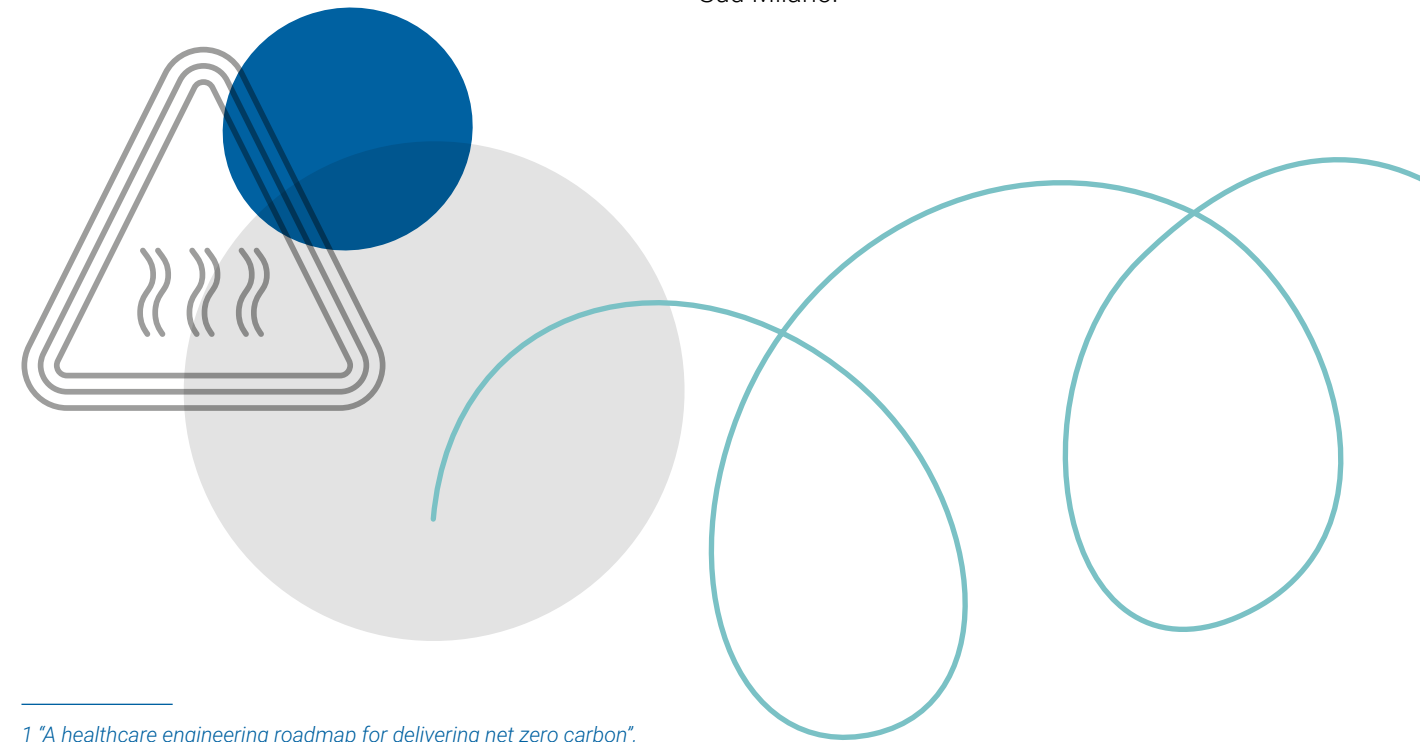
L'energia totale consumata all'interno dell'Istituto presenta nel corso del 2021 una flessione del -3,33% rispetto ai consumi dell'anno precedente. Le principali fonti di approvvigionamento sono di origine non rinnovabile con una quota significativa di consumo di metano ad uso del cogeneratore presente nell'Istituto, seguita dall'acquisto di energia elettrica dalla rete. Quote meno significative sono rappresentate invece dall'impiego di gasolio e benzina per le auto aziendali (per i dettagli vedere le tabelle in Annex 1).

Il totale delle emissioni di GHG prodotte nel corso del 2021 in IEO presentano una riduzione dello -3,17% rispetto all'anno precedente (Scope1 + Scope2 Location Based), dovuta prevalentemente alla riduzione dei consumi di gas naturale e delle perdite di F-Gas. Per i dettagli vedere le tabelle in Annex 1.

### 6.2.2 L'AUTOPRODUZIONE ENERGETICA PER ABBATTERE LE EMISSIONI

In accordo con quanto previsto dagli obiettivi zero emissioni nel settore sanitario riportati dalle linee guida dell'International Federation of Healthcare Engineering (IFHE)<sup>1</sup>, oltre che dalle misure incentivate nel PNIEC (Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima), l'Istituto autoproduce energia attraverso una macchina di cogenerazione in assetto trigenerativo da 2.028 kW alimentata a gas naturale. Questa tecnologia consente, oltre a produrre energia elettrica e termica, di utilizzare quest'ultima anche per produrre energia frigorifera evitando le dispersioni di una centrale tradizionale e rendendo più efficienti tutti i consumi energetici presenti all'interno degli edifici. Inoltre, tutto ciò comporta un importante impatto positivo per l'ambiente, dato che un minor consumo di combustibile contribuisce a diminuire le emissioni di CO<sub>2</sub>.

Nel corso dell'ultimo triennio c'è stato un aumento nelle performance dell'impianto di tri-generazione sia in ottica di energia autoprodotta (+ 1,5%), sia di kWh ceduti alla rete (+ 84,8%).



<sup>1</sup> "A healthcare engineering roadmap for delivering net zero carbon", marzo 2021

### 6.2.3 LE EMISSIONI DEGLI EDIFICI

Il contributo al contrasto ai cambiamenti climatici del comparto sanitario e ospedaliero può essere rappresentato positivamente attraverso benefici collaterali e ad un risparmio sui costi energetici che possono aiutare ulteriormente a compensare parte dei costi degli interventi di mitigazione e a fornire ulteriori risorse per una migliore assistenza ai pazienti. Nei progetti di ampliamento immobiliare dell'Istituto, la realizzazione dei nuovi edifici (Proton Center, IEO3, IEO4) presenta caratteristiche altamente innovative in ottica di riduzione delle emissioni, agendo attraverso un insieme di strategie all'avanguardia, che minimizzano gli impatti ambientali contenendo non solo i consumi energetici ma anche puntando all'ottenimento dei migliori requisiti di comfort termo-igrometrico, di luminosità e acustica per i fruitori degli spazi. La progettazione e la realizzazione sono quindi state sottoposte a particolari iter di autorizzazione paesaggistica per verificarne la compatibilità con il contesto soggetto a vincoli specifici, come disciplinato anche dal Piano Territoriale di Coordinamento (PTC) del Parco Agricolo Sud Milano.

## 6.2.4 LA COMPENSAZIONE DEGLI IMPATTI

Inoltre, i progetti di ristrutturazione e di ampliamento immobiliare hanno previsto l'implementazione di tecnologie ad alta efficienza che puntano a ridurre il più possibile i consumi di elettricità da un lato e migliorare il monitoraggio e la contabilizzazione degli stessi dall'altro. Misure di particolare interesse sono ad esempio la messa in opera di un impianto geotermico per il raffrescamento, oltre che l'installazione di ulteriori pannelli fotovoltaici che consentiranno una copertura energetica fino alla metà dei consumi prodotti. L'impianistica prevede soluzioni di efficientamento che consentano variazioni di temperatura fino al 30% rispetto ad impianti ordinari e l'implementazione di un sistema di Building Automation (BMS) di ultima generazione per un monitoraggio ed un'ottimizzazione continui dei consumi energetici.

Mettere in equilibrio la qualità della luce e l'efficienza energetica rappresenta da sempre una sfida complessa in ambito sanitario, poiché le diverse esigenze e applicazioni coinvolgono tutti gli attori che vivono i diversi spazi, dai medici e gli infermieri fino al paziente. Con questo obiettivo gli impianti illuminotecnici sono stati ripensati attraverso l'installazione di corpi illuminanti con sorgenti LED ad alta efficienza e diversi sistemi di controllo automatico tramite, ad esempio, sensori di presenza e controlli di regolazione e intensità luminosa automatizzata.

I nuovi progetti di ampliamento infrastrutturale dell'Istituto, alcuni oggi già in fase realizzativa, sono inseriti in un progetto di compensazione e valorizzazione ambientale più ampio denominato "Parco agricolo del Ticinello" nell'ambito del quale, la realizzazione del progetto di ampliamento, rappresenta esso stesso un contributo al recupero paesaggistico e alla riqualificazione del territorio.

Gli interventi svolti hanno previsto la forestazione di due aree di proprietà del Comune di Milano di circa 35.000 mq, mediante la messa a dimora di un bosco planiziale, con strato arboreo ed arbustivo realizzata con specie vegetali autoctone del Parco e la piantumazione di circa 2.260 piantine forestali e 81 alberi formati, con un assorbimento previsto di 509 tonnellate di CO2 in 25 anni. Per tale progetto, completato a fine 2020, è in corso la prevista attività di manutenzione.

La cura del verde rimane quindi per l'Istituto un aspetto centrale nella realizzazione di nuovi edifici e nella compensazione dei conseguenti impatti paesaggistici e vedrà, ove possibile, l'implementazione dei manti di copertura attraverso giardini pensili, aiuole piantumate con erbe perenni poste attorno agli edifici, una parete verde formata da rampicanti e siepi lungo tutto il perimetro del complesso.

## 6.3 GLI IMPATTI INDIRETTI

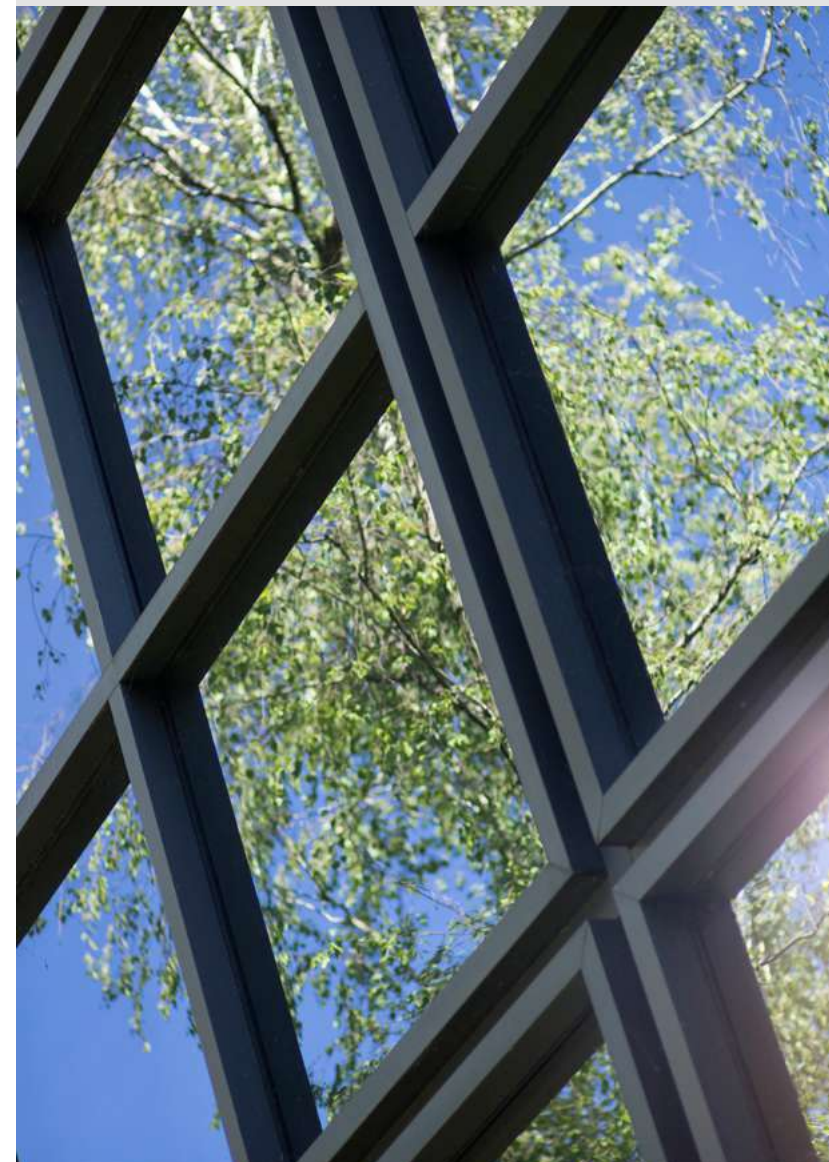
L'Istituto ha iniziato ad approfondire qualitativamente e, ove possibile, anche con dati numerici, il proprio impatto ambientale indiretto come punto rilevante nel miglioramento della gestione ambientale dell'Istituto.

### 6.3.1 GLI SPOSTAMENTI CASA - LAVORO DEI DIPENDENTI

Attraverso la stesura annuale del Piano di Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL), il Mobility manager aziendale di IEO raccoglie ogni anno le istanze, descrive le progettualità degli interventi e la gestione delle soluzioni con l'obiettivo non solo di supportare le esigenze individuali ma anche di favorire la tutela dell'ambiente attraverso soluzioni di mobilità sostenibili.

Al fine di identificare quantitativamente le emissioni indirette causate dalle abitudini di spostamento casa-lavoro dei dipendenti<sup>2</sup> di IEO è stato somministrato nel 2021 un primo questionario all'intera popolazione aziendale per le sedi afferenti all'Ospedale ed il Campus di ricerca. Hanno partecipato all'indagine 975 dipendenti dei quali la maggior parte ha dichiarato di utilizzare un mezzo privato per recarsi al lavoro ma allo stesso tempo all'uso di forme alternative di spostamento (mezzi pubblici, car pooling, bicicletta, ecc.) in presenza di determinate condizioni di contesto in ottica di sicurezza e semplificazione. Per l'anno 2021 è stato registrato un contributo emissivo in termini di CO2 di circa 778 tonnellate, calcolate secondo le recenti Linee guida ministeriali di riferimento. Tali valori verranno integrati nella contabilizzazione totale delle emissioni aziendali, una volta rafforzata la modellazione di calcolo dei contributi indiretti in Scope3. Considerando inoltre che tale contributo tiene conto solamente della popolazione che ha partecipato alla survey, ovvero circa il 52,79% del totale, è possibile ipotizzare che la quota totale si aggiri intorno a valori tra le 1.000 e 1.600 tonnellate di CO2 annue, rendendo tale aspetto particolarmente significativo. La somma dei potenziali effetti (in termini di riduzione delle emissioni prodotte) generati dall'applicazione combinata del trasporto pubblico locale, bici, monopattini e car pooling, proposta durante l'analisi svolta nel 2021, permetterebbe tuttavia un abbattimento delle emissioni ad oggi quantificate.

<sup>2</sup> Secondo quanto definito dal Decreto 12 maggio 2021, GU Serie Generale n.124 del 26-05-2021, si considerano come dipendenti, oltre a quelli assunti dall'azienda, anche le persone che, seppur dipendenti di altre imprese e pubbliche amministrazioni, operano stabilmente, ovvero con presenza quotidiana continuativa, presso la medesima unità locale in virtù di contratti di appalto di servizi o di forme quali distacco, comando o altro.





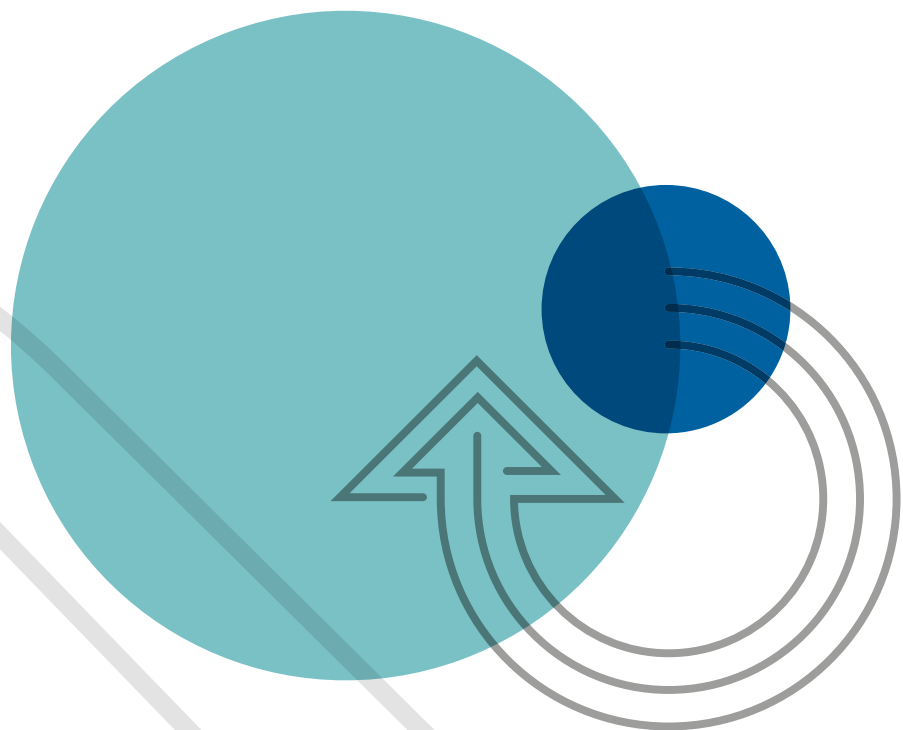
## 6.3.2 GLI SPOSTAMENTI DELL'UTENZA

La modalità di spostamento dei visitatori e dei pazienti dell'Istituto Europeo di Oncologia sono le medesime effettuate dai dipendenti (TPL, auto, bici ecc.). Nel corso del 2022 l'Istituto ha in programma di effettuare una rilevazione dello spostamento dei visitatori e pazienti, finalizzata alla verifica delle condizioni di trasporto e della disponibilità al cambiamento a favore di soluzioni rivolte alla riduzione del traffico veicolare.

Con l'obiettivo di rendere accessibile ad un numero sempre più ampio di persone le proprie prestazioni, IEO ha attivato una serie di programmi – Medici IEO nella tua città, Telemedicina, Second Opinion – che, oltre ad avere un importante impatto sociale in termini di riduzione del divario tra zone più o meno sviluppate del Paese, contribuisce a generare un importante riduzione dell'impatto ambientale delle sue prestazioni, riducendo gli spostamenti necessari per accedervi.

## 6.3.3 LA SUPPLY CHAIN DEI BENI SANITARI

L'organizzazione della supply chain dei beni sanitari (farmaci, dispositivi medici, beni economici) coinvolge il funzionamento dei processi e dei vari passaggi che vanno dal fornitore fino al letto del paziente e/o al suo domicilio, rappresentando uno degli elementi di impatto indiretto in ottica di emissioni di gas serra. In assenza di dati quantitativi di tali impatti e volendo descrivere brevemente le fasi del processo logistico, si può individuare il punto di ricezione delle merci, che coinvolge la gestione del magazzino rendendo particolarmente articolato e complesso il funzionamento del flusso informativo in termini di numero di spedizioni, distribuzione territoriale e tipologia dei vettori utilizzati dai fornitori. Tale dimensione può contribuire potenzialmente in maniera rilevante alle emissioni totali prodotte dalle attività delle aziende sanitarie e verrà approfondita nel corso dei prossimi anni in ottica di miglioramento continuo dell'attività di reporting.





## 6.4 LA GESTIONE SOSTENIBILE DEI RIFIUTI

In IEO, il Processo di Gestione dei rifiuti – che contiene specifiche procedure in merito – è un processo certificato secondo la norma ISO 9001:2015 ed in tal senso verificato tutti gli anni da parte di auditor di parte terza. Lo stesso processo viene verificato inoltre periodicamente durante ulteriori audit, in quanto costituisce uno degli standard da rispettare per l'accreditamento Joint Commission International. Questo processo, insieme alla verifica del piano di controllo sulla corretta gestione dei rifiuti sanitari all'interno di IEO, è affidato a personale della Direzione Sanitaria che ne garantisce l'efficacia attraverso due livelli di monitoraggio: 1) controllo e monitoraggio delle autorizzazioni dei fornitori coinvolti ed 2) esecuzione di audit interni, che si vanno a sommare

agli audit esterni periodici. Non vi sono state segnalazioni e/o reclami nell'ultimo triennio da parte degli stakeholder relativamente al tema gestione rifiuti né sanzioni o procedimenti relativamente alla violazione di regolamenti e leggi in materia ambientale. Inoltre, vengono svolte regolarmente campagne di sensibilizzazione del personale che si occupa di rifiuti sanitari.

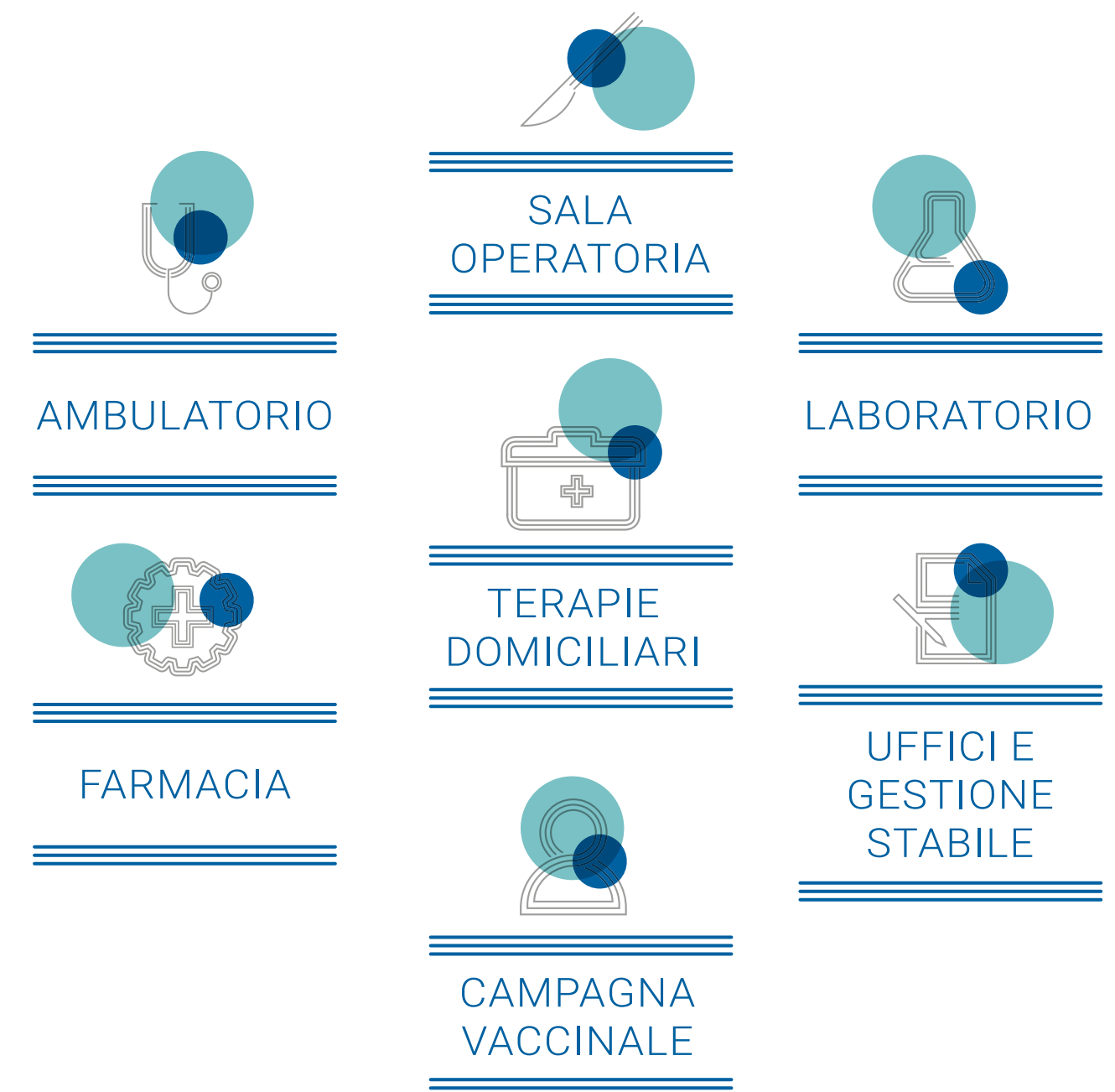
La produzione di rifiuti riguarda in IEO diversi processi distribuiti su tutta la catena del valore inerente alle attività sia dell'Ospedale che del Campus di ricerca.

### La catena dei rifiuti

Catena del valore	Tipologia rifiuto*	Processo o Attività
A monte	Tutte le tipologie	Processi di produzione dei materiali e degli asset acquistati
Attività proprie	Rifiuti contaminati contagiosi e patologici	Diagnostica, laboratorio, cura del paziente
Attività proprie	Rifiuti taglienti	Diagnostica, cura del paziente, ambulatorio
Attività proprie	Rifiuti chimici	Diagnostica, laboratorio, cura del paziente, sterilizzazione
Attività proprie	Rifiuti farmaceutici	Farmacia per preparazione farmaci, Cura del paziente
Attività proprie	Rifiuti citotossici	Farmacia per preparazione farmaci Cura del paziente oncologico
Attività proprie	Rifiuti radioattivi	Diagnostica radioattiva e radioterapia, radiofarmacia
Attività proprie	Rifiuti non pericolosi	Mensa, uffici, gestione immobiliare
A valle	Rifiuti contaminati contagiosi e patologici	Operazioni di movimentazione e smistamento
A valle	Rifiuti sanitari pericolosi	Operazioni di incenerimento
A valle	Rifiuti sanitari pericolosi	Operazioni di stoccaggio
A valle	Rifiuti chimici e farmaceutici	Rilascio da parte dei pazienti
A valle	Rifiuti non pericolosi	Operazioni di recupero in impianti autorizzati

\* Nota: le categorie di rifiuti vengono riportate in accordo alle linee guida dell'Organizzazione Mondiale della Sanità "Safe management of wastes from health-care activities"

### Le fonti principali di produzione rifiuti





Nel corso dell'anno 2021 si è registrato in IEO, rispetto al 2020, un aumento di circa il 9% nella produzione di rifiuti sanitari, un incremento inferiore rispetto al contesto nazionale che ha visto, a causa della pandemia da SARS-COV2, un aumento della produzione di rifiuti sanitari importante con picchi fino al 16% nell'ultimo triennio<sup>3</sup>.

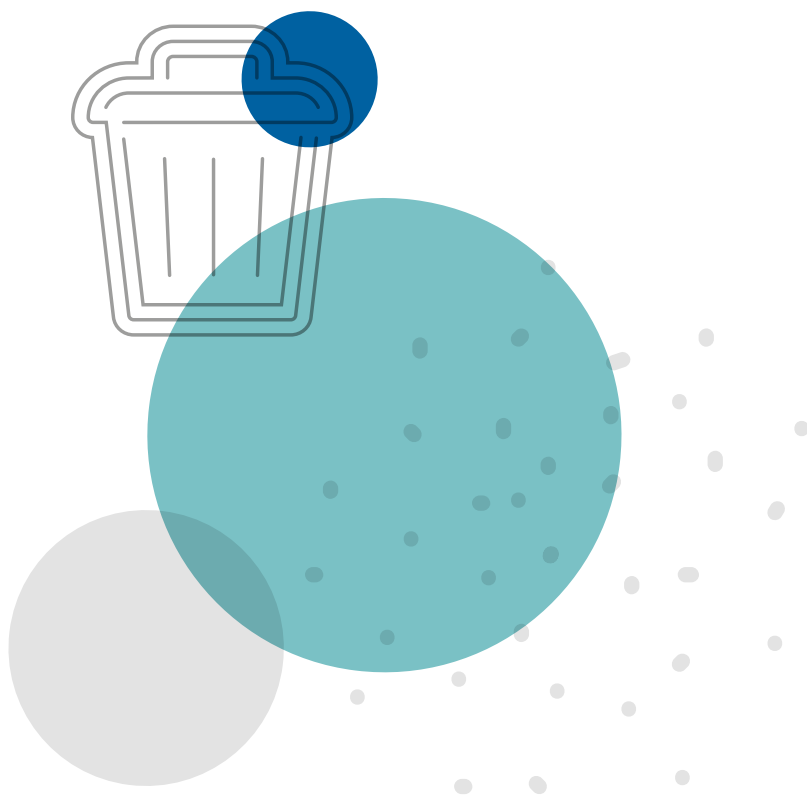
La normativa di riferimento, ovvero il D.P.R. 254/2003, distingue i rifiuti sanitari in diverse categorie che richiedono specifiche modalità di smaltimento. In accordo con quanto previsto con l'impianto normativo in materia, i rifiuti di IEO vengono smaltiti attraverso incenerimento in impianti dedicati che, oltre a garantire elevati standard di sicurezza, possono prevedere anche un recupero energetico grazie al potere calorifero elevato di questi materiali. Tale flusso consente inoltre di ridurre al minimo la quantità di rifiuti inviati in discarica, per evitare la proliferazione dei rifiuti di plastica e il loro impatto su acqua, cibo, ecosistemi e salute umana. Una parte di questi rifiuti può subire, inoltre, un processo dedicato di sterilizzazione al fine di facilitarne la gestione dal trasporto fino allo smaltimento.

La produzione di rifiuti non pericolosi ha visto nel corso del 2021 un incremento del 48% rispetto al 2020, dovuto principalmente alle attività straordinarie per lo smaltimento di ingombranti da un magazzino correlato anche al rifacimento di aree specifiche dell'azienda. Una parte dei rifiuti sanitari prodotti all'interno delle strutture di competenza di IEO possono considerarsi assimilabili ai Rifiuti Urbani. IEO svolge la raccolta differenziata di carta e plastica negli uffici oltre che la raccolta differenziata di vetro, carta e cartone, plastica nelle aree comuni.

L'attività diagnostica e terapeutica ad altissima specializzazione, anche tramite l'utilizzo di materiali

innovativi, può comportare la produzione di rifiuti speciali pericolosi (chimico, biologico, infettivo, radioattivi, ecc.), con un leggero aumento del 2,5% nel 2021 rispetto l'anno precedente per il recupero dell'attività rimandata durante il picco della pandemia.

L'Istituto ha in ogni caso messo in atto tutti i provvedimenti necessari al contenimento dei rischi legati alla gestione dei rifiuti provenienti da impiego medico oltre che da attività di ricerca scientifica, i quali vengono raccolti, stoccati e trasportati da apposite ditte specializzate ed autorizzate. Infine, per quanto concerne le acque di scarico, esse sono collegate al sistema fognario municipale, che trasporta i reflui all'impianto di trattamento dedicato contenendo il rilascio di contaminanti farmaceutici e biologici.



Gli impatti  
che generiamo

3 ISPRRA rapporto Rifiuti Speciali Edizione 2022 n. 36

# IEO ATTRAVERSO I NUMERI

# 88,7%

Livello di aderenza a  
standard di qualità  
nazionali

# €8.7 Mln

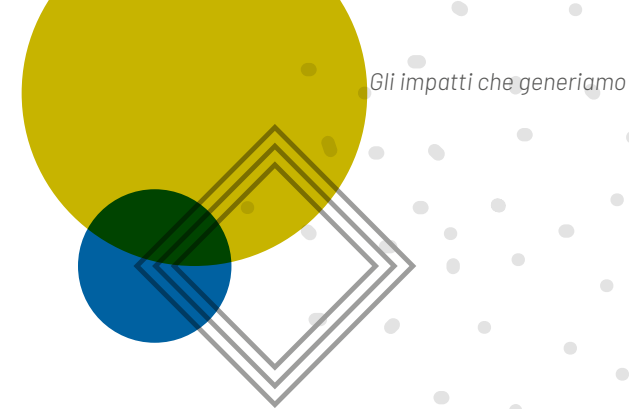
valore economico delle  
prestazioni erogate  
extra-budget

# 8009,6

di impact factor totale

# 3,5

ettari di terreno all'interno del  
Parco del Ticinello riforestati  
per compensare l'impatto  
ambientale degli edifici



Operare in modo sostenibile rappresenta per IEO non solo un modo per esprimere i propri valori nella gestione delle proprie attività, ma anche uno strumento per garantire efficienza ed efficacia alle proprie azioni e migliorare, in senso ampio, le proprie performance. Per questa ragione, da sempre, l'Istituto si impegna nello sviluppare programmi ed azioni che consentano una piena integrazione della sostenibilità nel proprio agire quotidiano.

Nel corso degli ultimi anni tuttavia, anche grazie all'avvio di un percorso strutturato di rendicontazione delle proprie performance di sostenibilità, si è fatta strada nell'Istituto una maggiore consapevolezza della propria capacità di contribuire alla qualità della vita delle persone e del Pianeta, e sempre più ha preso piede un'interpretazione "trasformativa" del concetto di sostenibilità, che va nella direzione di considerare la promozione del benessere delle comunità e delle persone come una componente fondamentale degli obiettivi dell'Istituto.

Nasce così la volontà di sviluppare una capacità di misurazione più "evoluta", ovvero in grado di rilevare l'effettivo processo trasformativo prodotto grazie ad una gestione sostenibile delle proprie attività e i risultati ottenuti in ottica di generazione di impatti, con riferimento alle dimensioni ambientale, socioculturale ed economica e in termini di benessere e sostenibilità.

IEO si è pertanto impegnato ad attivare un percorso che lo porterà, nel corso dei prossimi anni, a definire strumenti e metodologie di rendicontazione capaci di rappresentare il valore degli "impatti generati" dall'Istituto. Come primo passo in questa direzione, nel corso del 2021, ha avviato, con il coinvolgimento trasversale del management, un primo processo di mappatura degli impatti generati e ha identificato, tra quelli disponibili, i dati e le informazioni capaci di dare una prima rappresentazione, seppure in alcuni casi ancora solo qualitativa, del valore sostenibile generato dall'organizzazione. Si riporta di seguito una rappresentazione sintetica dei risultati dell'attività di mappatura e prima misurazione degli "impatti generati" dell'Istituto, rimandando alla lettura del documento per una maggiore comprensione degli elementi di dettaglio.

L'obiettivo finale, ambizioso ma già sufficientemente chiaro, è di costruire nel tempo un sistema capace di mettere al centro delle scelte strategiche ed operative dell'Istituto l'intenzionalità di generare un impatto, spostandosi da un mero approccio rendicontativo dei risultati ex post ad una logica di gestione continuativa degli effetti prodotti con la definizione di obiettivi di cambiamento ex ante. Per questa ragione, all'affinamento degli strumenti e delle metodologie di rendicontazione degli impatti, sarà affiancato, già a partire dall'anno in corso, un percorso di analisi dell'attività di IEO nella "nuova" prospettiva che porterà all'identificazione di obiettivi e target volti a massimizzare il contributo di IEO in questa direzione.





## I principali "impatti generati"

Le attività dell'Istituto	Gli impatti generati	Gli stakeholder impattati	KPI di misurazione	Il contributo agli SDGs
 <p>In quanto Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico accreditato dal Servizio Sanitario Nazionale – con più di 16 mila pazienti trattati durante l'anno 2021 e quasi 2 Mln di prestazioni ambulatoriali erogate – IEO assicura la salute ed il benessere delle persone garantendo ai propri pazienti l'accesso alle migliori cure disponibili.</p> <p>Attraverso la Ricerca IEO genera e condivide, infatti, conoscenza utile allo sviluppo di migliori strumenti di prevenzione, diagnostici e predittivi, alla identificazione di farmaci innovativi e all'ottimizzazione di approcci terapeutici focalizzati sul paziente.</p> <p>Il paziente e la sua qualità di vita sono al centro dell'attività di IEO: dalla presa in carico personalizzata attraverso il Modello del Primary Nursing, all'affiancamento durante l'intero percorso di cura, fino alle attività di follow-up e misurazione del suo stato di salute dopo le dimissioni.</p> <p>L'Istituto può contare sull'esperienza dei suoi medici ed infermieri e rispetta alti standard di qualità certificati da organizzazioni internazionali che gli consentono di essere uno dei primi Cancer Center in Italia.</p> <p>L'Istituto è sede di importanti centri d'eccellenza dedicati alla prevenzione, alla diagnosi e alla cura di specifiche malattie oncologiche tra cui: il Center for Advanced Radiotherapy, il Cervical Cancer Center, l'Ovarian Cancer Center e l'High Risk Center.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QUALITÀ DELLA STRUTTURA OSPEDALIERA ED APPROPRIATEZZA DEL SERVIZIO OSPEDALIERO</li> <li>• RIDUZIONE DEL RISCHIO DI MALATTIA E PROMOZIONE DELLA SALUTE</li> <li>• INTEGRITÀ, TRASPARENZA ED ETICITÀ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dell'incidenza e della mortalità delle malattie oncologiche e allungamento delle prospettive di vita</li> <li>• Miglioramento dell'efficacia dei percorsi di cura</li> <li>• Riduzione degli effetti indesiderati delle cure</li> <li>• Miglioramento delle condizioni di vita del paziente nel tempo</li> <li>• Miglioramento del benessere dei pazienti durante il percorso di cura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAZIENTI</li> <li>• CAREGIVER</li> <li>• COLLETTIVITÀ</li> </ul>	<p>88,7% Livello di aderenza a standard di qualità nazionali – Programma Nazionale Esiti</p> <p>93% dei pazienti ha espresso un parere positivo riguardo alle proprie condizioni di salute a un anno dalla dimissione – Rilevazione Customer Satisfaction</p> <p>94% dei pazienti si dichiara soddisfatto/molto soddisfatto dell'assistenza infermieristica ricevuta durante la degenza – Rilevazione Customer Satisfaction</p>	
 <p>IEO fornisce a tutti i propri lavoratori numerose opportunità di formazione di qualità.</p> <p>L'Istituto offre, inoltre, anche in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano, corsi di formazione funzionali alla divulgazione del sapere clinico-scientifico, manageriale e assistenziale dello IEO alla comunità nazionale e internazionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIFFUSIONE, APPLICABILITÀ, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ NELLA CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanzia di accesso alle migliori cure disponibili per i propri pazienti</li> <li>• Creazione di una nuova generazione di medici e ricercatori capaci di introdurre, con competenza, i migliori strumenti di lotta contro il cancro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAVORATORI</li> <li>• PAZIENTI</li> <li>• COMUNITÀ SCIENTIFICA</li> <li>• RAPPRESENTANTI GENERAZIONI FUTURE</li> <li>• COLLETTIVITÀ</li> </ul>	<p>Indicatori in fase di elaborazione</p>	



**Le attività dell'Istituto**



Seppure l'impatto più significativo generato da IEO sia senz'altro connesso ai benefici che esso produce in termini di miglioramento della capacità di diagnosi e cura dei tumori, nonché di tutela generale della salute, non può essere sottovalutato il valore dell'ecosistema che l'Istituto, garantendo la propria sostenibilità economica, contribuisce ad alimentare. L'Istituto agisce in questo senso come leva di crescita economica, coesione sociale e sviluppo sostenibile del contesto all'interno del quale opera.

IEO assicura integrità nel suo ecosistema di riferimento e solidità verso i partner lungo sua catena del valore anche grazie alle solide basi finanziarie su cui ha da sempre contato, all'applicazione delle procedure del suo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) e del Codice Etico, nonché all'attività di engagement costante verso tutti gli stakeholder.

- GENERAZIONE DI VALORE CONDIVISO E SVILUPPO DEL TERRITORIO
- SALUTE E BENESSERE DEI LAVORATORI
- QUALITÀ DELLA STRUTTURA OSPEDALIERA ED APPROPRIATEZZA DEL SERVIZIO OSPEDALIERO
- INTEGRITÀ, TRASPARENZA ED ETICITÀ



Lo IEO è interamente integrato all'interno del Parco Agricolo Sud Milano. Fondato con la finalità di tutela, recupero paesaggistico e ambientale oltre che di equilibrio ecologico dell'area metropolitana, il Parco accoglie la sede dell'Istituto perfettamente inserito in un più ampio progetto di qualificazione territoriale volta al potenziamento della fruizione culturale e ricreativa dell'ambiente da parte dei cittadini.

Nei progetti di ampliamento immobiliare dell'Istituto, la realizzazione dei nuovi edifici (Proton Center, IEO3, IEO4) presenta caratteristiche altamente innovative volte, non solo a minimizzare gli impatti ambientali delle strutture nel momento in cui entreranno in funzione, ma anche a garantire la compatibilità con il contesto di riferimento promuovendone uno sviluppo in linea con i principi della sostenibilità.

- GENERAZIONE DI VALORE CONDIVISO E SVILUPPO DEL TERRITORIO



Consapevole di rappresentare una eccellenza in ambito oncologico e di poter generare un impatto importante sulla vita delle persone malate di cancro e delle loro famiglie, l'Istituto si impegna costantemente ad ampliare quanto più possibile la sua capacità effettiva di offerta di prestazioni e servizi sanitari.

- ACCESSIBILITÀ E QUALITÀ DELLE CURE

**Gli impatti generati**

- Produzione e distribuzione di un elevato volume di reddito lungo la catena del valore
- Assorbimento in forma stabile di una quota rilevante dell'offerta di lavoro qualificata del territorio
- Contributo alla trasparenza e all'integrità dell'ecosistema di riferimento

- Contributo al recupero paesaggistico e ambientale del Parco Agricolo Sud Milano

- Accesso a cure di qualità ad un numero sempre più alto di persone, senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio stesso.

**Gli stakeholder impattati**

- LAVORATORI
- FORNITORI
- COLLETTIVITÀ

- COLLETTIVITÀ

- PAZIENTI
- SISTEMA PAESE

**KPI di misurazione**

€ 257 Mln di valore economico generato  
 92% del valore economico generato distribuito agli stakeholder  
 90 Mln circa destinati alla fornitura di beni e servizi necessari all'esercizio delle attività  
 81% dei lavoratori IEO sono dipendenti  
 97% dei dipendenti sono assunti con contratto a tempo indeterminato

Più di € 18 Mln spesi per la realizzazione del progetto "Proton Terapia"  
 € 2 Mln circa spesi per la realizzazione degli edifici IEO3 e IEO4

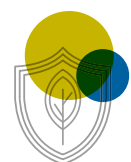
79% del totale dei pazienti in convenzione con il SSN  
 €8.7 Mln valore economico delle prestazioni erogate extra-budget  
 25% dei pazienti provenienti dal Centro-Sud dell'Italia  
 76% dei pazienti raggiunti dal progetto "Medici IEO nella tua Città" residenti in aree del Paese con servizi sanitari meno efficienti

**Il contributo agli SDGs**





**Le attività dell'Istituto**



Riconoscendo la stretta interconnessione tra salute, benessere e sostenibilità ambientale lo IEO si impegna, da un lato, a ridurre gli impatti diretti ed indiretti generati nello svolgimento delle proprie attività, dall'altro a contribuire in modo consistente al recupero paesaggistico e alla riqualificazione del territorio nell'ambito del quale le strutture dell'Istituto sono inserite.

- IMPRONTA ECOLOGICA



La battaglia contro il cancro è una sfida che richiede impegno, risorse, conoscenze e competenze che necessariamente debbono essere messe a sistema e valorizzate al meglio.

Con l'obiettivo di incentivare la costruzione e diffusione del proprio know-how e l'accrescimento della comunità scientifica di riferimento, l'Istituto aumenta stabilmente la sua produzione scientifica in termini di quantità e qualità. Si impegna, inoltre, ad essere attivo all'interno del proprio ecosistema di riferimento, promuovendo collaborazioni e partecipando a consorzi e reti su scala nazionale ed internazionale.

- DIFFUSIONE, APPLICABILITÀ, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ NELLA CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA

**Gli impatti generati**

- Consumi energetici
- Emissioni GHG
- Produzione di rifiuti
- Consumi idrici
- Contributo al recupero paesaggistico e ambientale del Parco Agricolo Sud Milano

**Gli stakeholder impattati**

- COLLETTIVITÀ

**KPI di misurazione**

- 3,33% di consumi energetici rispetto all'anno precedente  
 -1,46% totale delle emissioni di GHG (Scope1 e Scope2) prodotte rispetto all'anno precedente  
 + 9% nella produzione di rifiuti sanitari  
 3,5 ettari di terreno all'interno del Parco del Ticinello riforestati per compensare l'impatto ambientale degli edifici



- Sviluppo di nuova conoscenza
- Contributo alla identificazione delle migliori strategie e misure (prevenzione, diagnosi e cura) di contrasto della malattia.

- PAZIENTI
- COMUNITÀ SCIENTIFICA
- COLLETTIVITÀ
- RAPPRESENTANTI GENERAZIONI FUTURE
- SISTEMA PAESE

953 pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali ed internazionali  
 Impact Factor totale di 8009,6 - con un valore medio di 8,4 punti per articolo pubblicato





ANNEX

---



# ANNEX 1

## LE NOSTRE PERFORMANCE IN NUMERI

### LE PERFORMANCE SOCIALI - I LAVORATORI

GRI 2 - 7 Dipendenti

GRI 2 - 8 Lavoratori che non sono dipendenti

PERSONALE	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Collaboratori	172	142	314	179	136	315	174	126	300
Dipendenti	937	398	1.335	925	403	1.328	925	409	1.334
<b>TOTALE</b>	<b>1109</b>	<b>540</b>	<b>1.649</b>	<b>1104</b>	<b>539</b>	<b>1.643</b>	<b>1009</b>	<b>535</b>	<b>1.634</b>

Note:  
\* Tutti i dipendenti lavorano in Italia

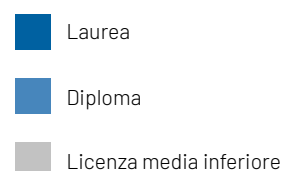
DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO E GENERE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	906	390	1.296	898	391	1.289	900	401	1.301
di cui apprendistato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tempo determinato	31	8	39	27	12	39	25	8	33
<b>Totale</b>	<b>937</b>	<b>398</b>	<b>1.335</b>	<b>925</b>	<b>403</b>	<b>1.328</b>	<b>925</b>	<b>409</b>	<b>1.334</b>

DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI IMPIEGO E GENERE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Full time	852	395	1.247	837	401	1.238	829	407	1.236
Part time	85	3	88	88	2	90	96	2	98
<b>Totale</b>	<b>937</b>	<b>398</b>	<b>1.335</b>	<b>925</b>	<b>403</b>	<b>1.328</b>	<b>925</b>	<b>409</b>	<b>1.334</b>

COLLABORATORI PER TIPOLOGIA DI IMPIEGO E GENERE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Personale Universitario	15	22	37	13	21	34	11	20	31
Interinali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Co.Co.Co	50	41	91	55	36	91	46	34	80
Liberi Professionisti	47	49	96	53	52	105	56	47	103
Borsisti	60	30	90	58	27	85	61	25	86
Altro	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>172</b>	<b>142</b>	<b>314</b>	<b>179</b>	<b>136</b>	<b>315</b>	<b>174</b>	<b>126</b>	<b>300</b>

DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
<b>Dirigenza</b>	<b>126</b>	<b>99</b>	<b>225</b>	<b>125</b>	<b>102</b>	<b>227</b>	<b>128</b>	<b>104</b>	<b>232</b>
Dirigenza medica	125	97	222	124	100	224	127	102	229
Dirigenza amministrativa	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Comparto</b>	<b>811</b>	<b>299</b>	<b>1.110</b>	<b>800</b>	<b>301</b>	<b>1.101</b>	<b>797</b>	<b>305</b>	<b>1.102</b>
Personale Infermieristico	297	78	375	293	83	376	294	86	380
Personale tecnico	64	63	127	64	63	127	66	63	129
Biologi, fisici, chimici, psicologi e farmacisti	43	10	53	43	8	51	42	9	51
Ricercatori	55	19	74	57	20	77	54	19	73
OSS-Ausiliari	73	41	114	71	42	113	68	37	105
Personale Amministrativo	277	85	362	270	82	352	270	85	355
Altro (addetti portineria, magazzinieri, operai,...)	2	3	5	2	3	5	3	6	9
<b>Totale</b>	<b>937</b>	<b>398</b>	<b>1.335</b>	<b>925</b>	<b>403</b>	<b>1.328</b>	<b>925</b>	<b>409</b>	<b>1.334</b>

COLLABORATORI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
<b>Dirigenza</b>	<b>47</b>	<b>56</b>	<b>103</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>109</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>96</b>
Dirigenza medica	47	56	103	52	57	109	53	43	96
Dirigenza amministrativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Comparto</b>	<b>125</b>	<b>86</b>	<b>211</b>	<b>127</b>	<b>79</b>	<b>206</b>	<b>121</b>	<b>83</b>	<b>204</b>
Personale Infermieristico	8	8	16	11	10	21	7	11	18
Personale tecnico	3	1	4	3	2	5	7	4	11
Biologi, fisici, chimici, psicologi e farmacisti	32	13	45	27	12	39	22	11	33
Ricercatori	81	59	140	85	49	134	84	53	137
OSS-Ausiliari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personale Amministrativo	1	5	6	1	6	7	1	4	5
Altro (addetti portineria, magazzinieri, operai,...)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>172</b>	<b>142</b>	<b>314</b>	<b>179</b>	<b>136</b>	<b>315</b>	<b>174</b>	<b>126</b>	<b>300</b>



## GRI 401 - 1 Nuove assunzioni e turnover

PERSONALE IN ENTRATA PER GENERE E ETÀ (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	67	18	85	40	15	55	44	18	62
30 - 50 anni	38	23	61	27	14	41	18	16	34
> 50 anni	2	0	2	1	2	3	3	0	3
<b>Totale</b>	<b>107</b>	<b>41</b>	<b>148</b>	<b>68</b>	<b>31</b>	<b>99</b>	<b>65</b>	<b>34</b>	<b>99</b>

PERSONALE IN ENTRATA PER CATEGORIA (N.)	2021			2020			2019		
Dirigenti	13			14			12		
Quadri	0			0			0		
Impiegati	135			84			86		
Operai	0			1			1		
<b>Totale</b>	<b>148</b>			<b>99</b>			<b>99</b>		

PERSONALE IN ENTRATA PER CONTRATTO DI LAVORO (N.)	2021			2020			2019		
Determinato	47			39			37		
Indeterminato	101			60			62		
<b>Totale</b>	<b>148</b>			<b>99</b>			<b>99</b>		

PERSONALE IN USCITA PER GENERE E ETÀ (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	45	11	56	29	8	37	27	4	31
30 - 50 anni	43	26	69	27	27	54	16	14	30
> 50 anni	9	7	16	11	3	14	10	7	17
<b>Totale</b>	<b>97</b>	<b>44</b>	<b>141</b>	<b>67</b>	<b>38</b>	<b>105</b>	<b>53</b>	<b>25</b>	<b>78</b>

MOTIVAZIONI TURNOVER	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Uscite volontarie	76	31	107	43	28	71	28	15	43
Pensionamento	6	5	11	9	2	11	7	5	12
Licenziamenti	0	0	0	1	1	2	0	1	1
Altro (es. fine di contratti a tempo determinato)	15	8	23	14	7	21	18	4	22
<b>Totale</b>	<b>97</b>	<b>44</b>	<b>141</b>	<b>67</b>	<b>38</b>	<b>105</b>	<b>53</b>	<b>25</b>	<b>78</b>

TURNOVER DEL PERSONALE (%)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tasso turnover in entrata	11,4%	10,3%	11,1%	7,4%	7,7%	7,5%	7,0%	8,3%	7,4%
Tasso turnover in uscita	10,4%	11,1%	10,6%	7,2%	9,4%	7,9%	5,7%	6,1%	5,8%

## GRI 401 - 3 Congedo parentale

CONGEDO PARENTALE (N.)	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Numero di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	59	0	59	55	0	55	50	0	50
Numero di dipendenti tornati al lavoro, dopo aver usufruito del diritto al congedo parentale, entro la fine dell'anno	59	0	59	55	0	55	50	0	50
Numero di dipendenti tornati al lavoro, dopo aver usufruito del diritto al congedo parentale, e che sono ancora dipendenti nei 12 mesi successivi al rientro	53	0	53	47	0	47	47	0	47
<b>Totale</b>	<b>171</b>	<b>0</b>	<b>171</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>157</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>147</b>

TASSI DI RIENTRO E RETENTION (%)	2021			2020			2019		
Tasso di rientro dopo congedo parentale	100%			100%			100%		
Tasso di retention del posto di lavoro dopo il congedo parentale	96%			94%			94%		

## GRI 405 - 1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

COMPOSIZIONE CDA PER GENERI E FASCIA D'ETÀ	2021			2020			GRUPPO IEO E CCM 2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 - 50 anni	0	2	2	0	2	2	0	2	2
> 50 anni	1	14	15	1	15	16	1	15	16
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>18</b>



DONNE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO (%)			
	2021	2020	2019
Donne sul totale	70%	69,7%	69,3%
Donne - dirigenti	56%	54,8%	54,9%
Donne - quadri	0,0%	0,0%	0,0%
Donne - impiegati	73%	73,3%	73,0%
Donne - operai	66,0%	62,3%	62,5%

PERCENTUALE DI DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ			
	2021	2020	2019
<b>Dirigenti</b>			
< 30 anni	0%	0%	0%
30 - 50 anni	54%	59%	61%
> 50 anni	46%	41%	39%
<b>Quadri</b>			
< 30 anni	0%	0%	0%
30 - 50 anni	0%	0%	0%
> 50 anni	0%	0%	0%
<b>Impiegati</b>			
< 30 anni	14%	13%	13%
30 - 50 anni	59%	63%	65%
> 50 anni	27%	24%	21%
<b>Operai</b>			
< 30 anni	2%	2%	0%
30 - 50 anni	28%	38%	39%
> 50 anni	70%	61%	61%

DIPENDENTI DIVERSAMENTE ABILI E CATEGORIE PROTETTE (N.)									
	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impiegati	31	10	41	31	10	41	34	9	43
Operai	3	0	3	4	1	5	4	1	5
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

DIPENDENTI DIVERSAMENTE ABILI E CATEGORIE PROTETTE (%)			
	2021	2020	2019
Percentuale di dipendenti appartenenti a categorie protette	3%	3,5%	3,6%

## Rapporto dello stipendio base delle donne rispetto agli uomini

RAPPORTO DELLO STIPENDIO BASE DELLE DONNE RISPETTO AGLI UOMINI (%)									
	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
Dirigenti	4.316	5.482	79%	4.339	5.315	82%	4.302	5.296	81%
Quadri	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Impiegati	2.263	2.503	90%	2.232	2.480	90%	2.156	2.376	91%
Operai	1.618	1.614	100%	1.606	1.601	100%	1.524	1.493	102%

## GRI 404 - 1

## Ore medie di formazione annua per dipendente

ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER CATEGORIA E GENERE (N.)									
	2021			2020			2019		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenza medica	4.547	3.882	8.429	1.265	1.166	2.431	5.186	4.693	9.879
Dirigenza amministrativa	5	26	31	21	33	54	0	0	0
Personale infermieristico	6.732	1.755	8.487	2.786	760	3.546	6.978	1.364	8.342
Personale tecnico	1.445	1.134	2.579	815	1.053	1.868	2.397	1.312	3.709
Laureati specializzati	1.408	343	1.751	579	128	707	1.444	219	1.663
OSS Ausiliari	717	699	1.416	193	160	353	398	204	602
Personale amministrativo	2.803	1.238	4.041	1.729	562	2.291	2.293	816	3.108
Altro	9	17	26	5	40	45	40	129	169
<b>Totale</b>	<b>17.666</b>	<b>9.094</b>	<b>26.760</b>	<b>7.393</b>	<b>3.902</b>	<b>11.295</b>	<b>18.736</b>	<b>8.737</b>	<b>27.472</b>
Ore medie di formazione annua	18,9	22,8	20,0	7,9	9,8	8,5	20,0	22,0	20,6

Note:

\* I dati riportati si riferiscono alle ore erogate verso dipendenti e collaboratori

ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA (N.)			
	2021	2020	2019
Manageriale comportamentale	2.122	2.204	3.296
Clinica	14.023	4.835	26.127
Linguistica	1.898	42	2.476
Informatica	68	680	576
Istituzionale	1.686	3.272	1.180
Salute e sicurezza	18.390	8.215	15.879
Emergenza-urgenza	1.625	2.311	976
Altro	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>39.812</b>	<b>21.559</b>	<b>50.510</b>
Ore medie di formazione	17,9	10,3	24,2

Note:

\* I dati riportati si riferiscono alle ore erogate verso dipendenti e collaboratori

MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE	2021	2020	2019
Corsi interni	67%	80%	89%
E-learning	33%	20%	11%

Note

\* I dati riportati si riferiscono alle ore erogate verso dipendenti e collaboratori

## GRI 404 - 3

Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale

PERCENTUALE DEI DIPENDENTI CHE RICEVONO LA VALUTAZIONE PERIODICA (%)	2021	2020	2019
Dirigenti	17%	17%	17%
Quadri	0%	0%	0%
Impiegati	79%	78%	78%
Operai	4%	5%	5%

## GRI 2 - 30

Accordi di contrattazione collettiva

DIPENDENTI COPERTI DA ACCORDI DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	2021	2020	2019
Dipendenti coperti da CCNL	1335	1328	1334
Percentuale sul totale	100,0%	100,0%	100,0%

## GRI 402 - 1

Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi

PERIODO MINIMO DI PREAVVISO PER CAMBIAMENTI OPERATIVI	2021	2020	2019
Numero settimane	4 comparto 12 medici	4 comparto 12 medici	4 comparto 12 medici

## Le performance sociali - I pazienti e le prestazioni

PAZIENTI SEGUITI (N.)	2021	2020	2019	Δ 2020-2021
<b>Ricoveri Ordinari</b>				
Posti letto	161	179	184	-10,1%
Dimessi	12.065	10.893	12.236	10,8%
Giornate di degenza	47.685	45.096	50.086	5,7%
<b>Day Hospital</b>				
Posti letto	24	24	24	0,0%
Dimessi	574	579	772	-0,9%
Accessi	574	579	772	-0,9%
<b>Day Surgery</b>				
Posti letto	30	24	30	25,0%
Dimessi	4.292	4.355	5.405	-1,4%
Accessi	4.292	4.355	5.414	-1,4%
<b>Ambulatorio</b>				
Pazienti interni	817.253	665.552	670.170	22,8%
Pazienti esterni	1.035.141	981.631	1.270.774	5,5%

PAZIENTI PER PROGRAMMA DI CURA (N.)	2021	2020	2019	% sul totale 2021	Δ 2020-2021
Senologia	4.890	4.546	5.456	39,9%	7,6%
Polmone	1.354	1.259	1.479	11%	7,5%
Tumore dell'apparato digerente e Neuroendocrini	780	793	867	6,4%	-1,6%
Cervico facciale	766	739	754	6,2%	3,7%
Urologia e Trattamento Mininvasivo della Prostata	1.508	1.546	1.627	12,3%	-2,5%
Ginecologia	1.637	1.490	1.716	13,3%	9,9%
Melanoma, Sarcomi e Tumori Rari	635	612	730	5,2%	3,8%
Emat oncologia	166	136	155	1,4%	22,1%
Altro	530	515	546	4,3%	2,9%



PAZIENTI SEGUITI (N.)	2021		2020		2019		Δ 2020-2021	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Ricoveri medici</b>								
< 30 anni	28	20	25	20	31	23	12,0%	0,0%
30 - 50 anni	327	104	325	112	399	128	0,6%	-7,1%
51 - 70 anni	672	472	617	419	735	456	8,9%	12,6%
> 70 anni	265	324	283	273	236	358	-6,4%	18,7%
<b>Ricoveri chirurgici</b>								
< 30 anni	220	68	187	48	277	59	17,6%	41,7%
30 - 50 anni	3.027	371	2.792	346	3.504	438	8,4%	7,2%
51 - 70 anni	3.841	1.723	3.553	1.730	4.156	1.879	8,1%	-0,4%
> 70 anni	1.181	1.064	1.047	1.044	1.159	1.088	12,8%	1,9%
<b>Prestazioni ambulatoriali</b>								
< 30 anni	4.577	1.740	3.826	1.542	3.970	1.373	19,6%	12,8%
30 - 50 anni	28.696	5.856	25.063	5.146	29.506	5.513	14,5%	13,8%
51 - 70 anni	42.061	16.151	33.691	13.665	39.622	16.271	24,8%	18,2%
> 70 anni	12.147	9.952	9.816	8.452	11.420	9.689	23,7%	17,7%

PAZIENTI PER PROVENIENZA GEOGRAFICA (N.)	2021	2020	2019	% sul totale 2021	Δ 2020-2021
Liguria	3.021	2.656	3.355	2,5%	13,7%
Lazio	2.211	1.906	2.878	1,8%	16%
Friuli – Venezia Giulia	756	657	747	0,6%	15,1%
Emilia-Romagna	4.050	3.656	4.608	3,4%	10,8%
Campania	3.746	2.996	4.677	3,1%	25%
Calabria	2.408	1.910	2.766	2%	26,1%
Basilicata	648	480	685	0,5%	35%
Abruzzo	1.086	770	1.140	0,9%	41%
Veneto	1.951	1.741	2.211	1,6%	12%
Valle d'Aosta	202	187	231	0,2%	8%
Umbria	862	742	1.101	0,7%	16,2%
Toscana	3.333	2.854	4.067	2,8%	16,8%
Sicilia	5.152	4.171	5.803	4,3%	23,5%
Sardegna	2.846	2.134	3.064	2,4%	33,4%
Puglia	5.066	3.806	5.525	4,2%	33,1%
Piemonte	6.900	6.046	7.051	5,8%	14,1%
Prov. Autonoma Bolzano	209	160	201	0,2%	30,6%
Prov. Autonoma di Trento	456	364	462	0,4%	25,3%
Molise	239	186	270	0,2%	28,5%
Marche	1.977	1.671	2.258	1,7%	18,3%
Pazienti Internazionali	1.193	831	1.167	1%	43,6%

PRESTAZIONI (N.)	2021	2020	2019	Δ 2020-2021
Di cui SSN	11.580	11.271	12.723	2,7%
Visite specialistiche	10.577	8.995	18.767	17,6%
Di cui SSN	2.906	2.593	2.945	12,1%
Esami di laboratorio	465.513	371.983	327.081	25,1%
Di cui SSN	418.443	333.358	302.872	25,5%

## Le performance ambientali

### Perimetro di riferimento

Sede	Indirizzo	Descrizione
IEO1	Via Ripamonti 435 Milano	Ospedale
IEO2	Via Ripamonti 435 Milano	Ospedale
IEO Office	Via Ripamonti 424 Milano	Ospedale
IEO Centro	Via San Luca 8, Milano	Ambulatorio
IEO Campus	Via Serio 15, Milano	Campus ricerca
IEO	Via Lampedusa 13, Milano	Sezione didattica

## ENERGIA

### GRI 302-1

Energia consumata all'interno dell'organizzazione, suddivisa tra fonti rinnovabili e non rinnovabili

	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale energia consumata all'interno dell'organizzazione	GJ	214.166	221.554	185.251	-3,33%	19,60%

A seguito di un affinamento della metodologia di calcolo i valori 2020 e 2019 sono stati riesposti.

DI CUI DA FONTI NON RINNOVABILI	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Gasolio	GJ	998,43	723,00	806,00	38,10%	-10,30%
Benzina	GJ	115,51	55,00	71,00	110,02%	-22,54%
Gas naturale (metano)	GJ	157.045,06	166.488,00	130.042,00	-5,67%	28,03%
Energia elettrica acquistata dalla rete	GJ	56.006,50	54.288,00	54.332,00	3,17%	-0,08%

I consumi di gas naturale dell'organizzazione sono in buona parte allocabili al funzionamento del trigeneratore (IEO1) che vede una parte dei propri effetti utili non a servizio dei carichi/utenze dei siti presi in esame (energia ceduta in rete). Da ciò, sarebbe corretto affermare che una parte dei consumi di gas naturale andrebbe stornata nel calcolo del totale dei consumi. Trattandosi di generazione combinata la valutazione di tale quantità non avrebbe alcun significato energetico e sarebbe comunque difficile da determinare. Si è pertanto deciso di utilizzare nelle analisi il totale dei consumi di gas naturale che, come sopra esposto, porterà ad una sovrastima dell'effettivo utilizzo di energia primaria da parte dell'organizzazione.

Seppur presente, non è stata contabilizzata la produzione di energia elettrica dall'impianto fotovoltaico di IEO Office per criticità legate al reperimento dati. Tuttavia, essendo la potenza di picco pari a 8kW, il valore di produzione indicativo si assesta a circa 15-20.000 kWh di produzione annua, che rendono poco significativo il contributo sul totale.

ENERGIA ELETTRICA CONSUMATA	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale energia elettrica consumata dall'organizzazione	KWh	25.235.986	25.695.515	26.187.061	-1,79%	-1,88%

TOTALE ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATA DALLA RETE	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Da fonti non rinnovabili (mix energetico nazionale)	KWh	15.557.362	15.080.096	15.092.134	3,16%	-0,08%
Da fonti rinnovabili certificate (contratti green)	KWh	0	0	0	=	=

TRIGENERAZIONE	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Energia elettrica totale prodotta dal trigeneratore	KWh	13.186.770	14.789.622	12.992.998	-10,84%	13,83%
Energia elettrica ceduta in rete	KWh	3.508.146	4.174.203	1.898.071	-15,96%	119,92%

COMBUSTIBILI FOSSILI NON RINNOVABILI	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Gasolio	l	27.780	20.115	22.383	38,11%	-10,13%
Benzina	l	3.544	1.714	2.203	106,76%	-22,20%
Metano (gas naturale)	m <sup>3</sup>	4.381.850	4.649.458	3.628.562	-5,76%	28,14%

### GRI 302-3 Intensità energetica

INTENSITÀ ENERGETICA*	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Intensità energetica su forza lavoro	GJ/n.	129,88	134,85	113,37	-3,69%	18,94%
Intensità energetica su fatturato (esclusi i proventi finanziari)	GJ/Euro	0,0008	0,0010	0,0007	-15,41%	33,72%

\* Sono incluse nell'intensità energetica tutte le tipologie di energia consumata all'interno dell'organizzazione

### Fattori di conversione utilizzati

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	UdM	2021	2020	2019
Gasolio	GJ/t	42,474	42,57	42,569
Benzina	GJ/t	43,800	43,83	43,86
Gas naturale (metano)	GJ/t	45,025	44,76	44,798

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	UdM	2021	2020	2019
Gasolio	l/t	1181,80	42,57	42,569
Benzina	l/t	1343,79	43,83	43,86
Gas naturale (metano)	kg/m <sup>3</sup>	0,80	0,80	0,80

\* DEFRA guidelines 2021, 2020, 2019

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	2021	2020	2019	Fonte
Energia elettrica acquistata dalla rete		0,0036		Terna 2019



## ACQUA

## GRI 303-3

## Prelievo idrico

## GRI 303-4

## Scarico di acqua

## GRI 303-5

## Consumo di acqua

	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Acqua prelevata totale	ML	321	281	320	14,2%	-12,2%
da acque sotterranee	ML	0	0	0	=	=
da approvvigionamento idrico comunale o altri servizi idrici pubblici o privati	ML	321	281	320	14,2%	-12,2%
Volume totale di acqua scaricata	ML	321	281	320	14,2%	-12,2%
in fognatura pubblica	ML	321	281	320	14,2%	-12,2%
in corpi idrici recettori	ML	0	0	0	=	=

Nota: i consumi idrici sono assimilabili a zero poiché si può ragionevolmente supporre che l'acqua prelevata sia uguale all'acqua scaricata data l'assenza di processi produttivi.

## EMISSIONI

## GRI 305

## Emissioni di GHG

SCOPE 1 + SCOPE 2 LOCATION BASED	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale emissioni di GHG	tCO <sub>2eq</sub>	14.583,85	15.061,02	13.380,50	-3,17%	12,56%

Nota – sono esclusi dal computo le emissioni in Scope 3 essendo le stesse in fase di finalizzazione metodologica

## GRI 305-1

## Emissioni dirette di GHG (Scope 1)

SCOPE 1	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale emissioni dirette	tCO <sub>2eq</sub>	9.683,28	9.994,02	7.962,50	-3,11%	25,51%

DETTAGLIO	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Gasolio	tCO <sub>2eq</sub>	69,79	51,00	59,10	36,85%	-13,71%
Benzina	tCO <sub>2eq</sub>	7,77	3,70	4,90	110,10%	-24,49%
Gas naturale (metano)	tCO <sub>2eq</sub>	8.854,10	9.404,30	7.367,90	-5,85%	27,64%
f-gas	tCO <sub>2eq</sub>	751,61	535,02	530,60	40,48%	0,83%

Nota – per il calcolo delle emissioni da consumi di gasolio, benzina, gas naturale ed f-gas sono stati utilizzati i fattori di emissione pubblicati da DEFRA edizioni 2021, 2020 e 2019.

ALTRI GAS CLIMALTERANTI	UdM	2021	2020	2019
Totale emissioni di FGAS da perdite	tCO <sub>2eq</sub>	752	536	530

DETTAGLIO PERDITE	UdM	2021	2020	2019
R134a	tCO <sub>2eq</sub>	701	408	403
R-407C	tCO <sub>2eq</sub>	32	101	30
R-410-A	tCO <sub>2eq</sub>	19	16	97
f-gas	tCO <sub>2eq</sub>	0	11	0

Nota: a seguito di affinamento della metodologia di calcolo, i dati degli F-Gas del 2020 sono stati riesposti.

## GRI 305-2

## Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)

SCOPE 2	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale emissioni indirette – Location Based	tCO <sub>2eq</sub>	4.900,57	5.067,00	5.418,00	-3,28%	-6,48%
Totale emissioni indirette – Market Based	tCO <sub>2eq</sub>	7.134,14	6.915,00	7.031,00	3,17%	-1,65%

Nota – per il calcolo delle emissioni derivanti dai consumi di energia elettrica è stato utilizzato il fattore di emissione Location Based fornito da Terna. Per il Market Based è stato utilizzato l'AIB 2020 (dati 2021 e 2020), AIB 2019 (dati 2019).

## GRI 305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)

SCOPE 3	UdM	2021
Spostamento casa-lavoro dipendenti	tCO <sub>2</sub>	875,48

Nota: i seguenti valori si riferiscono ai dati forniti dai 975 dipendenti (il 52,79%) che hanno risposto alla survey sulle abitudini di spostamento del 2021, ritenendo non opportuno estendere proporzionalmente i risultati rilevati dalla survey su tutta la popolazione aziendale, in quanto gli andamenti dei risultati riferiti alla rimanente parte dei dipendenti che non hanno risposto, potrebbero deviare rispetto a quanto rilevato.

## GRI 305-4 Intensità delle emissioni di GHG

INTENSITÀ EMISSIONI DI GAS SERRA	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Intensità emissioni su forza lavoro	tCO <sub>2eq</sub> /n.	8,84	9,17	8,19	-3,52%	11,94%
Intensità emissioni su fatturato (esclusi i proventi finanziari)	tCO <sub>2eq</sub> /€	0,00006	0,00007	0,00005	-15,26%	25,85%

Nota: al numeratore dell'intensità emissiva sono state utilizzate le emissioni Scope1+Scope 2 Location Based

## Fattori di emissione utilizzati

FATTORI DI EMISSIONE PER SCOPE 1	UdM	2021	2020	2019	DEFRA
Gasolio	tCO <sub>2e</sub> /t	2,969	3,029	3,088	
Benzina	tCO <sub>2e</sub> /t	2,948	2,942	2,998	
Gas naturale (metano)	tCO <sub>2e</sub> /t	2,538	2,533	2,542	

FATTORI DI EMISSIONE PER SCOPE 2	UdM	2021	2020	2019	Fonte
Energia elettrica acquistata dalla rete – Location Based	t CO <sub>2</sub> /kWh	0,00031500	0,00031500	0,00031500	Terna 2019
Energia elettrica acquistata dalla rete – Market Based	t CO <sub>2</sub> /kWh	0,00045857	0,00045857	0,00046589	*AIB Residual Mixes

FATTORI DI EMISSIONE FGAS	GWP – kgCO <sub>2</sub> /kg	Fonte
R134a	1430	REGOLAMENTO (UE) N. 517/2014
R-407C	1174	
R-410-A	2088	
R422d	2729	

## RIFIUTI GRI 306-3 Rifiuti prodotti

	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
A) Rifiuti Pericolosi	Kg	374.971	365.793	374.146	2,5%	-2,2%
di cui avviati a recupero	Kg	26.662	147.310	11.703	-81,9%	1158,7%
di cui avviati a discarica	Kg	348.309	218.483	362.443	59,4%	-39,7%
B) Rifiuti non pericolosi	Kg	97.044	65.596	92.071	47,9%	-28,7%
di cui avviati a recupero	Kg	75.049	43.898	89.222	71,0%	-50,8%
di cui avviati a discarica	Kg	21.995	21.698	2.849	1,3%	661,6%
<b>Totale rifiuti prodotti</b>	<b>Kg</b>	<b>472.015</b>	<b>431.389</b>	<b>466.217</b>	<b>9,4%*</b>	<b>-7,5%</b>

Nota: le variazioni percentuali sono dovute a modifiche nella scelta degli impianti di destinazione gestiti direttamente dalla società di smaltimento fuori dal controllo di IEO.

\* L'aumento della produzione totale di rifiuti è riconducibile allo smantellamento e svuotamento di un magazzino ospedaliero oltre che dovuto all'implementazione di un laboratorio di analisi tamponi COVID-19.

Gli scostamenti relativi alle % di rifiuti inviati a recupero o a smaltimento in discarica sono in buona parte legati alle disponibilità degli impianti di volta in volta disponibili durante il periodo pandemico e non sono un parametro sul quale si aveva la possibilità di agire in questi ultimi 2 anni.

## GRI 306-4 Rifiuti non destinati a smaltimento

	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale rifiuti destinati a Recupero	Kg	101.711,00	191.208,00	100.925,00	-46,81%	89,46%

DETTAGLIO	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
R01: utilizzazione principale come combustibile o come altro mezzo per produrre energia	Kg	0	110.697	0	-	+
R13: messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R01 a R12	Kg	101.711	80.511	100.925	26,3%	-20,2%

## GRI 306-5 Rifiuti destinati allo smaltimento

	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
Totale rifiuti destinati a smaltimento	Kg	370.304,00	240.181,00	365.292,00	54,2%	-34,3%
<b>DETTAGLIO</b>						
	UdM	2021	2020	2019	Δ 2020-2021	Δ 2019-2020
D10: incenerimento a terra	Kg	145.238	29.756	290.385	388,1%	-89,8%
D15: deposito preliminare prima di una operazione di cui ai punti da D1 a D14	Kg	225.066	210.425	74.907	7,0%	180,9%

## ANNEX 2

### IL GRI CONTENT INDEX

GRI STANDARD	INDICATORE	POSIZIONE NEL REPORT
<b>Statement of use</b>	L'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. ha riportato le informazioni menzionate nell'Indice dei contenuti GRI per il periodo 01.01.2021 – 31.12.2021 con riferimento ("with reference") ai GRI Standards.	
<b>GRI 1 used</b>	GRI 1: Foundation 2021	
	2-1 Dettagli dell'organizzazione	NOTA METODOLOGICA
	2-2 Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	NOTA METODOLOGICA
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	NOTA METODOLOGICA
	2-4 Revisione delle informazioni	NOTA METODOLOGICA; ANNEX 1
	2-5 Assurance esterna	ANNEX 3
	2-6 Attività, catena del valore e altre relazioni commerciali	CAPITOLO 1
	2-7 Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	PARAGRAFO 4.2; ANNEX 1
	2-8 Lavoratori che non sono dipendenti	PARAGRAFO 4.2; ANNEX 1
	2-9 La struttura della governance e la sua composizione	PARAGRAFO 1.2.2
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	PARAGRAFO 1.2.2
	2-13 Delega di responsabilità per la gestione degli impatti	PARAGRAFO 1.2.2
	2-14 Ruolo del più alto organo di governo nel reporting di sostenibilità	NOTA METODOLOGICA
	2-22 Statement sulla strategia di sostenibilità	LETTERE AGLI STAKEHOLDER; CAPITOLO 7
	2-27 Conformità a leggi e regolamenti	PARAGRAFO 1.2.3
	2-28 Associazioni di appartenenza	PARAGRAFO 3.3.1
	2-29 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	PARAGRAFO 1.3.2
	2-30 Contratti collettivi di lavoro	PARAGRAFO 4.2; ANNEX 1
	3-1 Processo per determinare i temi materiali	NOTA METODOLOGICA
	3-2 Elenco dei temi materiali	NOTA METODOLOGICA
	3-3 Gestione dei temi materiali	SINGOLI CAPITOLI DI RIFERIMENTO
GRI 201: Performance economica 2016	201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito	CAPITOLO 5
GRI 203: Impatti economici indiretti 2016	203-2 Impatti economici indiretti significativi	CAPITOLO 5
GRI 204: Pratiche di acquisto 2016	204-1 Proporzioni di spesa verso fornitori locali (Italia)	PARAGRAFO 5.2
GRI 2: Informativa generale 2021		
GRI 3: Temi materiali 2021		



GRI STANDARD	INDICATORE	POSIZIONE NEL REPORT
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-3 Casi di corruzione accertati e azioni intraprese	PARAGRAFO 1.2.3
GRI 302: Energia 2016	302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione	PARAGRAFO 6.1.1; ANNEX 1
	302-3 Intensità energetica	PARAGRAFO 6.1.1; ANNEX 1
GRI 303: Acqua e scarichi idrici 2018	303-3 Prelievo idrico	ANNEX 1
	303-4 Scarico d'acqua	ANNEX 1
	303-5 Consumo di acqua (controllo)	ANNEX 1
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	PARAGRAFO 6.2; ANNEX 1
	305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	PARAGRAFO 6.2; ANNEX 1
	305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)	PARAGRAFO 6.2; ANNEX 1
	305-4 Intensità delle emissioni di GHG	PARAGRAFO 6.2; ANNEX 1
GRI 306: Rifiuti 2020	306-1 Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	PARAGRAFO 6.4
	306-3 Rifiuti prodotti	ANNEX 1
	306-4 Rifiuti non destinati a smaltimento	ANNEX 1
	306-5 Rifiuti destinati a smaltimento	ANNEX 1
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Nuove assunzioni e turnover	PARAGRAFO 4.2.4; ANNEX 1
	401-2 Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	PARAGRAFO 4.2
	401-3 Congedo parentale	PARAGRAFO 4.2; ANNEX 1
GRI 402: Relazioni tra lavoratori e management 2016	402-1 Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi	ANNEX 1
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro	PARAGRAFO 4.2.1
	403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	PARAGRAFO 4.2.1
	403-3 Servizi di medicina del lavoro	PARAGRAFO 4.2.1
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	PARAGRAFO 4.2.1
	403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	PARAGRAFO 4.2.1
	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	PARAGRAFO 4.2.1
	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	PARAGRAFO 4.2.1
	403-8 Lavoratori coperti da un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro	PARAGRAFO 4.2.1
	403-9 Infortuni sul lavoro *	PARAGRAFO 4.2.1
	403-10 Malattie professionali	PARAGRAFO 4.2.1
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	PARAGRAFO 4.2.3; ANNEX 1
	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	PARAGRAFO 4.2.3

GRI STANDARD	INDICATORE	POSIZIONE NEL REPORT
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	ANNEX 1
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	PARAGRAFO 4.2.2; ANNEX 1
GRI 406: Non discriminazione 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	PARAGRAFO 1.2.3
GRI 418 Privacy dei clienti 2016	418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	PARAGRAFO 4.1

\* L'indicatore rendicontato riporta in forma aggregata i dati relativi ai lavoratori, includendo sia i dipendenti che i collaboratori. Non è presente, perché non disponibile, il dato relativo ai soli dipendenti.

## Altri indicatori non GRI

AMBITO	INDICATORE	POSIZIONE NEL REPORT
Qualità della struttura ospedaliera	Ore di funzionamento settimanale sale operatorie	PARAGRAFO 2.3.1
	Ore di utilizzo settimanale delle grandi apparecchiature Indice di operatività delle chirurgie	
Qualità ed appropriatezza del servizio ospedaliero	N° colloqui di supporto psicologico ai pazienti effettuati	PARAGRAFO 4.1.4
	N° volontari impiegati per l'assistenza dei pazienti	PARAGRAFO 4.1.2
	Ore di assistenza erogata dai volontari N° coordinatori assistenziali N° infermieri case manager N° infermieri di ricerca clinica N° infermieri dedicati al PICC-team.	PARAGRAFO 4.1.1
	% prestazioni offerte tramite SSN % prestazioni offerte in solvenza Valore economico di prestazioni, farmaci e dispositivi non rimborsati	PARAGRAFO 2.3
Accessibilità e qualità delle cure	N° pazienti coinvolti nella misurazione dei risultati dell'applicazione del modello della Medicina del Valore	PARAGRAFO 4.1.5
	N° pazienti arruolati "Telemedicina" N° centri attivi "Medici IEO nella tua città" N° medici partecipanti "Medici IEO nella tua città" N° pazienti raggiunti "Medici IEO nella tua città"	PARAGRAFO 2.3.2
	Regioni visitate "Medici IEO nella tua città" N° pazienti che hanno richiesto la Second Opinion	
	Degenza media Degenza media preoperatoria per ricoveri chirurgici Degenza media post-operatoria per ricoveri chirurgici	PARAGRAFO 2.3.1
	Degenza media per ricoveri medici Tasso di utilizzo dei posti letto Indice di rotazione dei posti letto Intervallo di turnover Indice di case-mix Indice comparativo di performance	

AMBITO	INDICATORE	POSIZIONE NEL REPORT
Riduzione del rischio di malattia e promozione della salute	N° mammografie di screening N° ecografie mammarie + mammografie N° colonscopie eseguite come screening di II livello nel K colon N° eventi di sensibilizzazione organizzati N° partecipanti agli eventi di sensibilizzazione	PARAGRAFO 2.1.1
Trasparenza ed eticità nelle relazioni e nella comunicazione con il paziente	N° richieste di consenso informato / N° totale necessario per legge N° di dimissioni con relazione scritta per il medico curante	PARAGRAFO 4.1.3
Produzione, diffusione ed applicabilità della ricerca	N° unità di personale coinvolti nelle attività di ricerca N° ricercatori in via esclusiva N° gruppi di ricerca N° piattaforme tecnologiche per la ricerca N° progetti di ricerca attivi, articolati secondo le principali linee di ricerca N° complessivo e tipologie di studi attivi N° studi clinici di nuova attivazione N° pazienti arruolati per studi clinici N° pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali ed internazionali Impact Factor totale Tot. Euro investimenti in ricerca	CAPITOLO 3
	N° di collaborazioni attive e progetti attivati attraverso le sperimentazioni Tipologia di studi attivi nel 2021 per soggetto promotore N° di persone arruolate N° di persone arruolate per tipologia di studio	PARAGRAFO 3.2.2

## ANNEX 3

EY S.p.A.  
Via Meravigli, 12  
20123 Milano

Tel: +39 02 722121  
Fax: +39 02 722122037  
ey.com



## Relazione della società di revisione indipendente sul Bilancio di Sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione  
dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.

Siamo stati incaricati di effettuare un esame limitato ("limited assurance engagement") del Bilancio di Sostenibilità dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. (di seguito "la Società") relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021.

### Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità

Gli Amministratori dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. sono responsabili per la redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti dal GRI - Global Reporting Initiative ("GRI Standards"), come descritto nella sezione "Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità.

Gli Amministratori sono altresì responsabili per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di un Bilancio di Sostenibilità che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono inoltre responsabili per la definizione degli obiettivi dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. in relazione alla performance di sostenibilità, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

### Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza dell'*International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards)* (IESBA Code) emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale.

La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1* (ISQC Italia 1) e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

### Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità del Bilancio di Sostenibilità rispetto a quanto richiesto dai GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" (di seguito anche "*ISAE 3000 Revised*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) per gli incarichi di limited assurance. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che il Bilancio di Sostenibilità non contenga errori significativi.

EY S.p.A.  
Sede Legale: Via Meravigli, 12 - 20123 Milano  
Sede Secondaria: Via Lombardia, 31 - 00187 Roma  
Capitale Sociale Euro 2.525.000,00 i.v.  
Iscritta alla S.O. del Registro delle Imprese presso la CCIAA di Milano Monza Brianza Lodi  
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584 - numero R.E.A. di Milano 606158 - P.IVA 00891231003  
Iscritta al Registro Revisori Legali al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998  
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione  
Consob al progressivo n. 2 delibera n. 10831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited



Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sul Bilancio di Sostenibilità si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio di Sostenibilità, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi del processo di definizione dei temi rilevanti rendicontati nel Bilancio di Sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
2. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel capitolo "La creazione di valore condiviso" del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le informazioni incluse nel bilancio d'esercizio della Società;
3. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nel Bilancio di Sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche della Società:

- a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nel Bilancio di Sostenibilità abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
- b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.

#### Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità dell'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dai GRI Standards come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità.

Milano, 16 dicembre 2022

EY S.p.A.



Aldo Alberto Amorese  
(Revisore Legale)

# IEO contro il cancro. TU?

Sostieni la ricerca  
dell'Istituto Europeo di Oncologia  
con il tuo **5x1000**.

**IOXIEO**  
**5x1000 allo IEO**

**C.F. 08691440153**  
casella ricerca sanitaria  
[www.ieo.it/5permille](http://www.ieo.it/5permille)



# BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ IEO 2021

Il presente documento è stato redatto con il supporto metodologico di Ventitrenta S.r.l. SB.

2030  
VENTITRENTA

## Progetto grafico e impaginazione

k2.kilowatt.bo.it

## Fotografie

Lorenzo Burlando  
Francesco Margutti



IEO.IT