

2024

Sustainability report



HUMANITAS



Sommario

ESRS 2 - Introduzione	5	3. E2 - Inquinamento.....	49
1. La nostra Mission.....	7	3.1 La gestione della mobilità	49
2. I nostri valori	8	3.2 Azioni ed obiettivi per efficientare e ridurre l'emissione di sostanze inquinanti	50
3. Humanitas in numeri.....	9	4. E3 - Gestione dell'acqua	54
4. La nostra storia	10	4.1. Azioni e obiettivi per efficientare e ridurre il consumo idrico	56
4.1 "La cultura come cura": Humanitas Gavazzeni e Accademia Carrara per un nuovo modo di vivere l'arte e l'ospedale	13	5. E5 - Risorse ed economia circolare.....	57
4.2 La cura e la bellezza: Brera in Humanitas	15	5.1. La circolarità delle apparecchiature medicali	58
5. Strategia ESG, modello aziendale e catena del valore.....	16	5.2. Gestione dei Rifiuti	59
6. Interessi e opinioni dei portatori di interessi.....	20	5.3. Azioni ed obiettivi per la gestione delle risorse	67
7. Sistemi di incentivazione	21	S1 - Le persone di Humanitas	69
8. L'analisi di materialità del Gruppo Humanitas	22	1. Il coinvolgimento della forza lavoro.....	75
9. Gli impatti ambientali, sociali e di governance.....	24	2. Processi per porre rimedio agli impatti negativi	77
L'impatto ambientale di Humanitas	30	3. Gli obiettivi sulla forza lavoro di Humanitas	78
1. E1 - Efficienza Energetica	34	4. Le azioni attuate.....	82
1.1 Healthy Building.....	36	5. Le azioni programmate per il futuro.....	84
1.2 I consumi di energia	37	6. Contrattazione Collettiva, Protezione Sociale e Equità Retributiva.....	87
1.2.1 Energia elettrica.....	38	6.1 Divario retributivo	88
1.2.2 Gas naturale.....	40	7. Diversità, inclusione e diritti umani.....	89
1.3 Azioni ed obiettivi per l'efficientamento energetico	42	7.1 Gender Equality in Humanitas University.....	91
1.4 Efficienza energetica: best practice e risultati ottenuti.....	45	8. Formazione e Sviluppo	93
2. E1 - Adattamento e mitigazione del cambiamento climatico	46	9. Salute e Sicurezza dei dipendenti	96
2.1 Resilienza Climatica.....	46	9.1 Second Victim: la cura di Humanitas per il benessere psicologico dei suoi medici.....	100
2.2 Le emissioni di Gas Effetto Serra.....	47		



10. L'equilibrio vita-lavoro in Humanitas	101
10.1 Smart Working.....	102

S2 - I lavoratori della catena del valore di Humanitas.....103

1. Processi di coinvolgimento	106
2. Salute e sicurezza nella catena del valore.....	108
3. Azioni e obiettivi per mitigare gli impatti lungo la catena del valore.....	109

S3 - Il rapporto con la comunità e il territorio110

1. La gestione trasparente delle donazioni.....	112
2. Le iniziative per la comunità.....	113
2.1 L'impatto sociale delle attività dell'Università sulle comunità interessate: "La terza Missione".....	116

S4 - I pazienti di Humanitas119

1. La spesa sanitaria.....	120
2. Il Servizio Sanitario Nazionale.....	121
2.1 Organizzazione e Finanziamento	122
2.2 Autorizzazione e accreditamento	123
3. Il paziente al centro.....	124
3.1 I principi della qualità in Humanitas	124
3.2 Diritti e doveri dei pazienti	126
3.3 I volontari Humanitas	127

4. Clinical governance	128
4.1 Piani di miglioramento continuo della qualità e sicurezza.....	128
4.2 Conoscere e gestire i rischi legati alle cure.....	129
4.3 La valutazione dei rischi lungo la Supply Chain.....	130
4.4 Risk Management e piani di miglioramento	134
4.5 Monitorare e migliorare l'esperienza dei pazienti.....	135
4.6 Indicatori e misurazioni.....	136
4.7 Clinical Performance Information System.....	137
4.8 Accreditamenti e certificazioni	138
4.9 Joint Commission International	138
4.10 Condivisione e coinvolgimento.....	139
5. Obiettivi e attività	140

S4 - Studenti145

1. La formazione a supporto della Clinica e della Ricerca.....	146
1.1 Il Campus di Humanitas University	148

Entity specific - La Ricerca in Humanitas150

1. International Advisory Board	157
2. I finanziamenti alla Ricerca.....	158
3. I progetti di Ricerca.....	159
3.1 Processi di certificazione della qualità nei progetti di Ricerca.....	161
3.2 Processi di misurazione e massimizzazione di impatto	162
3.3 Bibliometria.....	163
4. Trasferimenti tecnologici	167
4.1 Terchnology Transfer Office Facts and Figures.....	168



5. Politiche dedicate all'attività di Ricerca	170
5.1 Il rispetto dei diritti umani nella Ricerca.....	171
6. Il benessere animale.....	172
6.1 Regolamentazione ed etica della sperimentazione animale all'interno di Humantias Research Hospital	174
7. I rischi e le opportunità nell'attività di Ricerca di Humanitas.....	175
7.1 Gli stakeholder impattati con l'attività di Ricerca.....	175
7.2 Il diritto alla salute	177
8. Gli impatti dell'attività di Ricerca.....	178
9. Il coinvolgimento delle comunità soggette a impatto	185
10. Processi per porre rimedio agli impatti negativi.....	187
 G1 - La governance di Humanitas	 188
1. La struttura di governance: gli organi di Amministrazione e Controllo.....	189
2. La Governance di Sostenibilità	191
3. Il ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo.....	193
4. Etica, Integrità e Anticorruzione	197
4.1 Strumenti di governance.....	197
4.2 Certificazione ISO 37001.....	200
4.3 Formazione e Sensibilizzazione	200
5. Gestione dei rapporti con i fornitori	201
5.1 Strumenti di governance.....	201
5.2 Pratiche di pagamento.....	203
6. Impegno Politico e Attività di Lobbying.....	204
 Nota metodologica.....	 206



ESRS 2 - Introduzione





Humanitas è un gruppo sanitario ad alta specializzazione, riconosciuto a livello internazionale per la sua eccellenza e la qualità Clinica, per l'attenzione alla Ricerca e per l'impegno nella formazione universitaria. Fondato nel 1996, comprende 10 ospedali, un Centro di Ricerca punto di riferimento mondiale per lo studio e il trattamento delle malattie legate al sistema immunitario, ed è sede di insegnamento di Humanitas University, Ateneo internazionale dedicato alle Life Sciences.

Negli ultimi anni, con l'obiettivo di avvicinarsi sempre di più ai cittadini ed alle loro necessità, Humanitas ha iniziato lo sviluppo sul territorio attraverso una rete di centri medici e punti prelievo, **Humanitas Medical Care**. Il Gruppo Humanitas è presente oggi a Milano, Bergamo, Castellanza, Torino e Catania.

All'interno degli ospedali Humanitas sono presenti centri specializzati con competenze multidisciplinari per il trattamento di patologie oncologiche, cardiovascolari, immunologiche, neurologiche, gastroenterologiche e ortopediche. **[ESRS 2 SBM-1 | 42]**. Quattro ospedali dispongono inoltre di Pronto Soccorso.

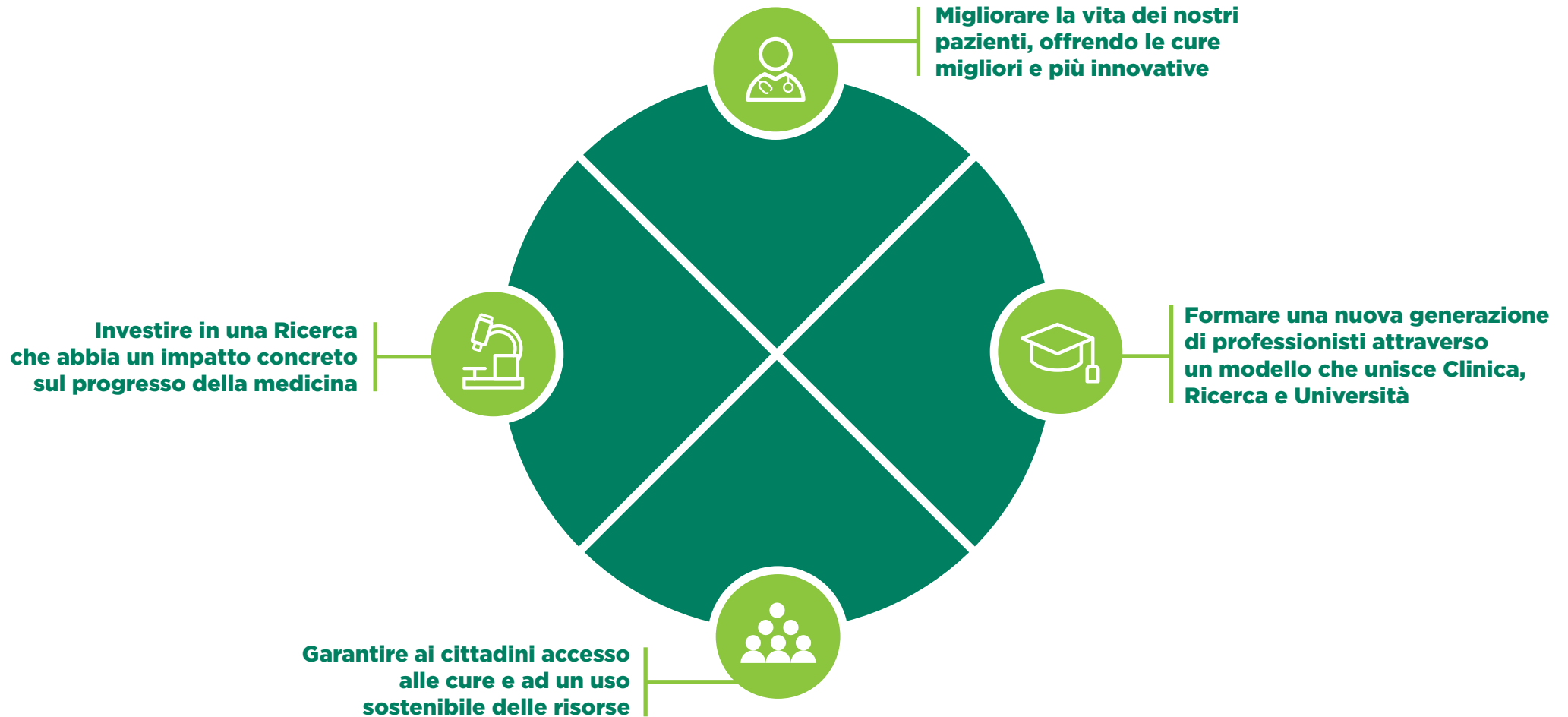
Otto ospedali Humanitas sono accreditati con il **Servizio Sanitario Nazionale** (vedi cap. ESRS S4 – Pazienti, par. 2) e l'Istituto Clinico Humanitas di Rozzano è anche riconosciuto dal Ministero della Salute come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (**IRCCS**)

ovvero struttura che coniuga ricerca, innovazione e cure di eccellenza, requisito potenziato ulteriormente dal D.L. 200/2022 di *“Riordinamento della disciplina degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico”*, in attuazione della riforma prevista nell'ambito del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Tutte le strutture Humanitas, ad eccezione della neo-acquisita “Sedes Sapientiae” e dell'ospedale milanese San Pio X sono accreditate da **Joint Commission International**, leader mondiale per la qualità dell'assistenza sanitaria e la sicurezza del paziente. Proprio la cultura e l'estrema attenzione alla qualità clinica e alla sua misurazione che caratterizzano da sempre Humanitas, ha portato 3 ospedali del Gruppo ad essere riconosciuti fra i primi 4 in Italia nel 2024 (e l'IRCCS Humanitas al primo posto per 3 anni consecutivi) da AGENAS, agenzia nazionale del Ministero della Salute per il monitoraggio degli esiti clinici.



1. La nostra Mission





2. I nostri valori



Eccellenza

Offrire ai nostri pazienti le cure e l'assistenza migliori. Misurare in modo trasparente e innovativo la qualità dei nostri risultati. Coniugare sviluppo, sostenibilità economica e responsabilità sociale.



Innovazione

Investire nella Ricerca clinico-scientifica e in tecnologie all'avanguardia per trovare nuove cure. Sviluppare modelli organizzativi e gestionali fondati sulla qualità dei percorsi di cura. Formare una nuova generazione di professionisti in una dimensione internazionale.



Responsabilità

Essere una comunità di professionisti che lavora in squadra per raggiungere obiettivi comuni. Garantire a chi merita possibilità di crescita professionale. Essere di esempio gli uni per gli altri.



Passione

Lavorare con creatività ed energia. Curare ogni dettaglio, perché è la passione per la cosa in sé che ci porta lontano. Sentirci e far sentire i pazienti come a casa.



3. Humanitas in numeri

10 ospedali e **22** Medical Care

2.259 posti letto autorizzati

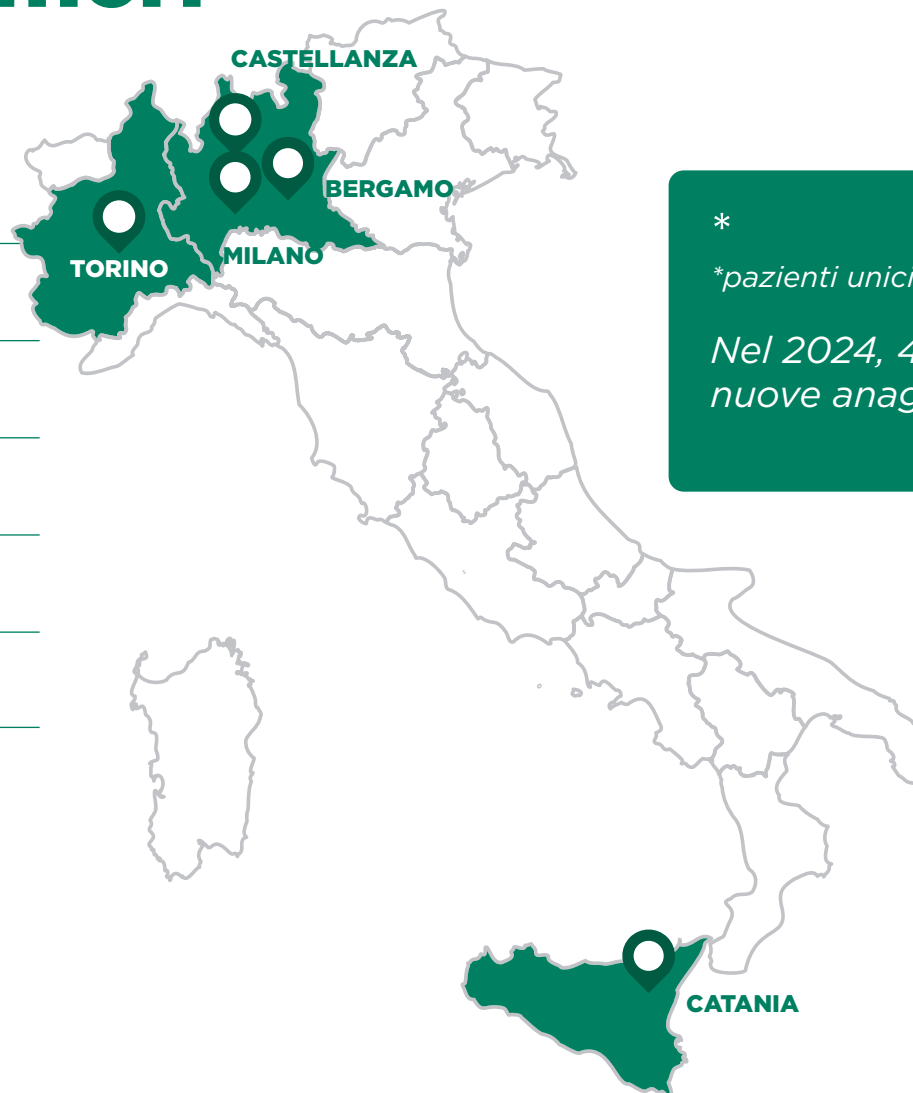
12.600 professionisti

216.314 ricoveri

126.509 interventi chirurgici

4 Pronto Soccorso

15.845 prestazioni ambulatoriali



*

**pazienti unici*

Nel 2024, 401.681
nuove anagrafiche **(+11,2%)**



4. La nostra storia

Le origini di Humanitas risalgono alla seconda metà degli anni '80 quando dall'incontro del prof. Nicola Dioguardi e Pier Carlo Romagnoli, allora Presidente di Reale Mutua, con Gianfelice Rocca e un gruppo di imprenditori, nacque l'idea di realizzare "un ospedale moderno, ben organizzato, efficiente, con il binomio medico-paziente al centro di tutto".

Questa visione comune li spinse a intraprendere un viaggio verso l'eccellenza nel mondo healthcare, che avrebbe portato alla nascita di Humanitas. Una realtà che oggi abbraccia attività Clinica, Ricerca e Didattica, che offre cure di alta qualità, promuovendo la Ricerca scientifica e formando le future generazioni di professionisti della sanità.

1989: Techint¹ conduce uno studio di fattibilità con la partecipazione di due società inglesi specializzate, la W.S. Atkins e la Bupa – The British United Association. Tra i progetti presentati viene scelto uno fra i più originali e avveniristici, quello dell'architetto James Gowan. A Techint è assegnata la progettazione e realizzazione del complesso ospedaliero. Attraverso studi preliminari, il bacino di utenza viene individuato nell'area metropolitana a sud di Milano. L'obiettivo è realizzare una struttura di alto livello.



¹ Techint è una multinazionale industriale, holding finanziaria del Gruppo Humanitas e altre società in tutto il mondo.



1993

inizio dei lavori di costruzione dell'Istituto Clinico Humanitas a Rozzano.

1996

ultimata la costruzione dell'ospedale, il **4 marzo 1996** Humanitas apre le porte e accoglie il primo paziente.

1997

viene stipulato un accordo con la facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Milano per **le attività didattiche** destinate ai suoi iscritti.

1997

entra in vigore la **convenzione** con il Servizio Sanitario Nazionale (**SSN**) per i servizi erogati da Humanitas.

1997

Humanitas acquisisce **l'ospedale Gavazzeni** a Bergamo.

1999

nasce la **Fondazione Humanitas** con lo scopo di aiutare il paziente e chi lo assiste dal punto di vista pratico e psicologico.

2000

Humanitas acquisisce **l'ospedale Cellini** a Torino.

2000

Humanitas diviene sede di insegnamento dell'Università degli Studi di Milano per il corso di Laurea in Infermieristica, seguito poi da Medicina (2003) e Biotecnologie.

2001

Humanitas acquisisce il **centro Catanese di Oncologia** in Sicilia.

2002

l'Istituto Clinico Humanitas di Rozzano diventa il primo ospedale policlinico italiano a ottenere l'accreditamento di eccellenza di **Joint Commission International**, uno dei più importanti enti mondiali di certificazione della qualità ospedaliera.

2002

Humanitas diventa case-study per il Master in Business Administration dell'**Università di Harvard**, nel corso "*Innovations in Health Care*" in virtù del suo modello organizzativo innovativo e sostenibile.

2003

inaugurati il Pronto Soccorso a Rozzano e Bergamo e la Radioterapia a Rozzano.

2005

l'Istituto Clinico Humanitas viene riconosciuto dal Ministero della Salute e dalla Regione Lombardia come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (**IRCCS**).

**2005**

viene istituita la **Fondazione Humanitas per la Ricerca**.

2007

Humanitas acquisisce **l'ospedale Mater Domini** a Castellanza.

2007

viene inaugurato il **nuovo centro di Ricerca e didattica**: un'area di 20.000 mq, che ospita 30 laboratori di Ricerca, 14 aule universitarie per 400 studenti di Medicina e Chirurgia, Biotecnologie e Scienze Infermieristiche dell'Università degli Studi di Milano, una biblioteca multimediale e un Centro Congressi.

2010

Humanitas dà vita all'International Medical School (**MiMed**) in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano, un corso di Laurea internazionale in Medicina e Chirurgia che unisce formazione accademica, esperienza ospedaliera e laboratori per la Ricerca.

2014

viene fondata **Humanitas University**, Ateneo privato dedicato alle Life Sciences e strettamente interconnessa con gli ospedali Humanitas.

2015

Humanitas acquisisce **Gradenigo**, ospedale torinese polispecialistico dotato di Pronto Soccorso.

2015

iniziano i lavori per la costruzione del nuovo Campus universitario.

2016

viene acquisita la Clinica milanese **San Pio X**, che grazie alla presenza dei reparti di Ostetricia e Ginecologia, Neonatologia e Patologia Neonatale consente ad Humanitas di completare la propria offerta di specialità mediche.

2017

viene inaugurato il nuovo **Campus di Humanitas University**, uno spazio dedicato a studenti e ricercatori di oltre 20.000 mq.

2017

viene acquisita, nel centro di Bergamo, la Clinica **Castelli**.

2018

viene inaugurata la **Mario Luzzatto student house** (residenza per studenti) con posti letto in camere singole e doppie e spazi comuni (sale studio, palestra, spazio ricreativo, giardino, bistrot, lavanderia).

2018

nasce il progetto "La cura e la bellezza" a Bergamo, che porta i capolavori dell'**Accademia Carrara** all'interno degli ospedali Humanitas Gavazzeni e Castelli, con venticinque dettagli di dipinti in maxi formato a tutta parete.



4.1 “La cultura come cura”: Humanitas Gavazzeni e Accademia Carrara per un nuovo modo di vivere l’arte e l’ospedale

Un progetto che ha portato 1.200 metri quadrati di immagini d’arte – dal Rinascimento all’Ottocento – nelle sale d’attesa e nei corridoi dei due ospedali Humanitas a Bergamo.



Obiettivo: **cambiare il modo di vivere l’ospedale**, invitando il pubblico a un incontro inaspettato con la bellezza. Alla base del progetto, la sfida di Humanitas di raccontare e vivere in modo nuovo il DNA dell’ospedale, ma anche l’esperienza umana di fronte alla malattia.

Immagini che dalla primavera 2020 sono state anche testimoni della grande emergenza legata al Covid-19, accompagnando medici e infermieri durante i lunghi mesi di lotta a Bergamo. Dal 2020 inoltre, gli scorci di cielo, i volti e gli sguardi delle opere d’arte sulle pareti d’ospedale hanno preso voce grazie al progetto **Opere in Parole**, con i lavori di undici autori della cultura italiana che, ispirati dai dipinti, hanno scritto racconti, ricette, spartiti musicali e fumetti. **Da Lella Costa a Michela Murgia e Bruno Bozzetto.**





2019

Humanitas University e Politecnico di Milano creano un nuovo corso di Laurea internazionale di 6 anni – **MEDTEC School** – per la formazione di medici del futuro, dove Ingegneria e Medicina si incontrano: il Corso potenzia le competenze mediche con approcci tecnologici dell’Ingegneria.

2020

in risposta alla pandemia, vengono realizzati a Rozzano l’**Emergency Hospital 19**, struttura autonoma dedicata alla cura delle malattie infettive, e a Bergamo l’**Emergency Center di Humanitas Gavazzeni**, struttura indipendente che ospita il nuovo Dipartimento di emergenza dell’ospedale.

2020

viene aperto al pubblico Humanitas **Istituto Clinico Catanese** a Misterbianco, in provincia di Catania, che raccoglie la storica eredità di Humanitas Centro Catanese di Oncologia, ampliandone l’attività. Humanitas Istituto Clinico Catanese è un ospedale altamente specializzato per la cura delle malattie oncologiche, oltre che per l’attività neurochirurgica, ortopedica e di riabilitazione.

2023

la Pinacoteca di Brera e l’IRCCS Istituto Clinico Humanitas di Rozzano si incontrano nel progetto **“Brera in Humanitas”**, con l’obiettivo di valorizzare la bellezza dell’arte e l’empatia che crea, utilizzandola per accompagnare sia il tempo di permanenza e di attesa dei pazienti, sia il tempo delle azioni di cura dei professionisti che vivono l’ospedale ogni giorno. La collaborazione con Brera di inserisce nell’ambito del progetto “La cura e la bellezza”.

2023

acquisizione della Clinica torinese **Sedes Sapientiae**.



4.2 La cura e la bellezza: Brera in Humanitas

La Pinacoteca di Brera e l'IRCCS Istituto Clinico Humanitas di Rozzano danno vita al progetto "Brera in Humanitas". Due realtà di eccellenza: la prima scrigno di arte, storia e cultura; la seconda, luogo di cura, innovazione, ricerca e didattica.

I capolavori di 13 grandi autori – da Raffaello ad Hayez, da Piero della Francesca a Lotto – trasformano 360 metri quadri di pareti ospedaliere dando un volto nuovo a sale d'attesa e corridoi.

Una missione particolarmente sentita dall'Associazione Amici di Brera, che ha abbracciato il progetto.

Alla base della selezione di questi dettagli ci sono gesti di cura, di vicinanza e di relazione, volti e sguardi che rassicurano e fanno compagnia, oltre a natura e paesaggi lombardi che aprono scorci inaspettati in ospedale.

Caratteristica del progetto è donare una prospettiva inedita sui dipinti, resi in un formato che valorizza al massimo i dettagli e le pennellate, modificando l'esperienza estetica a cui siamo abituati in museo. E una prospettiva diversa sull'ospedale, dove la bellezza e la condivisione di emozioni diventano un sostegno per chi vi entra e per la sua esperienza di cura.

Guarda il video: https://youtu.be/_l2pgkUyp1I





5. Strategia ESG, modello aziendale e catena del valore

La strategia di Humanitas per la sostenibilità ESG si basa su diversi pilastri:

- **Qualità e sicurezza dei pazienti**, adottando standard clinici elevati e un modello di assistenza centrata sulla persona.
- **Ricerca scientifica**, con un forte impegno nell'innovazione e nella promozione del trasferimento tecnologico.
- **Didattica** attraverso Humanitas University, promuovendo l'internazionalizzazione e l'inclusività nella formazione dei futuri medici e professionisti sanitari.
- Sviluppo delle competenze e miglioramento delle condizioni lavorative del **personale** sanitario e amministrativo.

- **Gestione** dei suoi **impatti ambientali**.
- **Adozione** di una **governance fondata su etica e integrità**, con politiche rigorose per garantire trasparenza e responsabilità. **[ESRS 2 SBM-1 | 39]**

Sul fronte **clinico**, l'organizzazione fornisce cure sanitarie di alta qualità, ponendo l'accento sulla qualità clinica, la sicurezza e l'esperienza dei pazienti. Il suo modello di assistenza è centrato sulla persona, per garantire un supporto personalizzato e un coinvolgimento attivo dei pazienti e dei caregiver nei processi di cura. Nell'ambito della **didattica**, Humanitas University offre formazione accademica e

professionale per medici e altri professionisti sanitari, promuovendo un'istruzione d'eccellenza e innovativa, con un forte focus sull'internazionalizzazione e l'inclusività.

Inoltre, il Gruppo è impegnato nella **Ricerca scientifica**, con particolare attenzione alle malattie del sistema immunitario, promuovendo l'innovazione e lo sviluppo di nuove metodologie di cura. La sinergia tra ricerca e attività ospedaliera è potenziata tramite collaborazioni con istituzioni accademiche e partner industriali, nonché attraverso iniziative di trasferimento tecnologico.

[ESRS 2 SBM-1 | 40 a]



Il modello di gestione Humanitas ha rappresentato una discontinuità fondamentale nel panorama dell'ospedale "tradizionale" italiano, affermando un modello organizzativo-gestionale che rimane un punto di riferimento e un esempio concreto di come sia possibile fare dell'eccellente assistenza e parallelamente introdurre logiche e strumenti gestionali orientati all'efficienza.

Nel corso degli anni si è passati da una fase iniziale (1996) dedicata principalmente all'attività in elezione, su alcune selezionate specialità e con bassa complessità gestionale e casistica circoscritta, ad una seconda fase (a partire dal 2003) con l'apertura del Pronto Soccorso a Rozzano e Bergamo, che determina un aumento sia della complessità gestionale della struttura sia la necessità di fornire una risposta ad una casistica non selezionata, nei volumi e nelle patologie, che obbliga a definire un modello di produzione flessibile.

A partire dal 2010, spinti dall'evoluzione del contesto esterno, in particolare la crescente limitatezza delle risorse economiche, e

dall'ambizione di mantenere il proprio ruolo di eccellenza nel dare risposta ai fabbisogni clinico-assistenziali (efficacia) e a quelli gestionali (efficienza ed economicità), Humanitas ha avviato una riflessione approfondita sul proprio modello organizzativo, al fine di intraprendere un percorso di "manutenzione straordinaria" a partire dai temi della continuità dei processi di cura e dell'appropriatezza. Trattasi di una riflessione sul modello organizzativo ospedaliero che supera i confini nazionali, ed accomuna Humanitas ai percorsi che diversi ospedali di rilievo internazionale stavano portando avanti, dove si stava affermando il paradigma del cosiddetto ospedale *"patient-centred"*.



Nel 2011, all'interno del policlinico di Rozzano, nasce Humanitas Cancer Center, un'area multidisciplinare con unità organizzative appartenenti a più dipartimenti/servizi, integrate tra loro per orientare l'organizzazione dei processi clinico-assistenziali di alcune patologie o la produzione di specifici outcome clinici.

La creazione del cancer center e dei centers successivi cerca di realizzare sinergia e coordinamento tra macro aree cliniche, riunendo sotto un unico cappello organizzativo l'esigenza di fare assistenza, sviluppare ricerca e garantire attività didattica.

Cancer**Cardio****Internal Medicine****Neuro****Ortho****Imaging****Lab/Apa****Anestesia e Rianimazione**

I *centers* non modificano l'impianto organizzativo già consolidato sulle unità operative/dipartimenti e sui setting assistenziali e piattaforme operative, ma lo completano, permettendo di presidiare con maggiore efficacia la dimensione del *disease management* e quella dell'integrazione tra assistenza, ricerca e didattica.

Lo sforzo di fare integrazione si esprime anche attraverso la definizione di obiettivi strategici di gruppo, a breve e medio termine, declinati per centers nelle sue tre dimensioni dell'attività Clinica, di Ricerca e di Didattica.

Il Gruppo Humanitas opera unicamente nel territorio italiano e, alla chiusura dell'anno fiscale al 31 dicembre 2024, conta 11.050 professionisti. **[ESRS 2 SBM-1 | 40 a]**



Gli stakeholder principali a cui Humanitas si rivolge sono:

- **I pazienti**, con lo scopo di offrire servizi sanitari di alta qualità, volti a garantire il miglior livello di assistenza e attenzione.
 - Le **istituzioni** in ambito sanitario (regioni, stato, comuni).
 - Gli **studenti** e le **istituzioni accademiche**.
 - I **ricercatori** e la **comunità scientifica**, servita attraverso le attività di Ricerca.
 - I professionisti della salute, inclusi **medici**, **personale tecnico** e **infermieri**.
 - L'**industria di settore**, promuovendo il trasferimento tecnologico e nuove opportunità di business e partnership strategiche.
- [ESRS 2 SBM-1 | 40 a]**

Per rispondere al meglio alle questioni e alle sfide della sostenibilità, il Gruppo si è dotato di una Strategia dedicata ai temi ESG (Linee guida strategiche ESG). All'interno di questo documento il Gruppo ha delineato la priorità delle proprie tematiche di sostenibilità e identificato le sfide e l'ambizione del Gruppo inerenti alla sostenibilità.

[ESRS 2 SBM-1 | 40 g]



6. Interessi e opinioni dei portatori di interessi

Humanitas tiene conto dell'opinione dei propri portatori di interesse attraverso un sistema strutturato di ascolto e raccolta feedback. Questo include la somministrazione di **survey periodiche ai dipendenti e collaboratori**, che permettono di valutare il clima aziendale e individuare aree di miglioramento. Inoltre, Humanitas raccoglie regolarmente i feedback dei pazienti tramite questionari di soddisfazione, garantendo che le loro esperienze e aspettative siano attentamente considerate nella pianificazione e miglioramento dei servizi sanitari offerti. Questi strumenti di ascolto attivo consentono di allineare le strategie aziendali alle esigenze e preferenze di tutte le parti interessate, migliorando continuamente la qualità delle prestazioni sanitarie.

[ESRS 2 SBM-2 | 45 a]

Gli organi di amministrazione, direzione e controllo sono informati in merito alle opinioni e agli interessi degli stakeholder coinvolti riguardo agli impatti dell'impresa legati alla sostenibilità. Le informazioni vengono trasmesse in sessioni dedicate agli avanzamenti delle progettualità di sostenibilità, attraverso gli incontri fissati con il CdA, il Sustainability Board e il Sustainability Committee.

[ESRS 2 SBM-2 | 45 d]





7. Sistemi di incentivazione

Nel corso del 2024, il Gruppo Humanitas ha proseguito nel percorso strutturato per il miglioramento del sistema di Management by Objectives (MBO) con l'obiettivo di rafforzare l'allineamento strategico tra le diverse funzioni aziendali e promuovere una cultura orientata ai risultati, alla responsabilità e alla sostenibilità.

Il sistema di MBO è stato aggiornato in ottica di trasparenza e coerenza con la strategia di sostenibilità del Gruppo. La sua architettura si basa su una logica multilivello, che consente di differenziare gli obiettivi in base al ruolo, al livello di responsabilità e all'ambito di intervento.

Gli obiettivi sono stati suddivisi in diverse **tipologie**, ciascuna associata a specifici **destinatari** e a un **peso** nel sistema di valutazione. Alcuni obiettivi, considerati fondamentali per l'allineamento strategico, sono stati definiti come **prerequisiti**: il loro raggiungimento è condizione necessaria per l'accesso a eventuali premi o riconoscimenti.

Nel 2025, a livello apicale gli obiettivi di sostenibilità verranno assegnati all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale, con l'impegno di garantire la

completezza della rendicontazione ESG ai fini del bilancio consolidato, nel rispetto dei requisiti previsti dallo standard europeo **ESRS**. Questo stesso principio verrà declinato, con responsabilità specifiche, anche per il **Sustainability Board** e il **Sustainability Committee**, che operano rispettivamente su ambiti tematici e task operativi.

Per i responsabili di attività specifiche, è previsto un obiettivo ESG la cui attribuzione da parte dei manager di riferimento sarà demandata alla loro discrezionalità.

Anche per i **Focal Point di struttura** è previsto un coinvolgimento attivo, attraverso un obiettivo che prevede la promozione della cultura della sostenibilità all'interno delle strutture ospedaliere, il coordinamento delle progettualità esistenti e la raccolta puntuale delle informazioni necessarie alla rendicontazione.



8. L'analisi di materialità del Gruppo Humanitas

Nell'anno 2023, il Gruppo Humanitas ha svolto un'analisi di materialità focalizzata sugli impatti (cosiddetta *Impact Materiality*) per individuare le tematiche di sostenibilità rilevanti. Il processo ha visto il coinvolgimento del top management, personale di staff, personale sanitario (medici, tecnici e infermieri), e ricercatori.

Gli attori coinvolti nel processo hanno fornito informazioni e spunti sostanziali per l'identificazione dei principali impatti collegati alle tematiche. Dopo aver associato gli impatti alle tematiche materiali, queste sono state valutate con un punteggio che va da 0 a 5 tramite due focus group e un incontro con il top management. In base alle valutazioni ottenute è stato possibile prioritizzare i temi di materialità in ordine di rilevanza. Le valutazioni, riportate in tabella sottostante, sono il risultato della media delle tre votazioni ottenute negli incontri sopracitati. Il Gruppo ha identificato una soglia di materialità uguale o superiore al valore 3; i temi valutati al di sotto di questa soglia non sono emersi come rilevanti e pertanto non sono stati compresi all'interno della

presente disclosure, eccezion fatta per il tema "Benessere Animale" che il top management ha ritenuto utile ricomprendere fra i temi oggetto di rendicontazione, sebbene avesse ottenuto un punteggio medio inferiore al valore soglia. **[ESRS 2 IRO-2 | 59]**

Gli impatti valutati comprendono quelli in cui il Gruppo è coinvolto direttamente attraverso le sue attività o in conseguenza dei suoi rapporti commerciali. La consultazione dei portatori di interessi ha consentito di comprendere in che modo questi ultimi potrebbero subire eventuali impatti, analizzare e prendere provvedimenti relativamente agli impatti negativi identificati. **[ESRS 2 IRO 1 | 53 a, b, c]**



Priorità	Tema materiale	Ambito	Punteggio emerso dall'analisi di materialità
1	Sicurezza dei pazienti	Sociale	4,59
2	Benessere dei dipendenti	Sociale	4,54
3	Gestione dei materiali, rifiuti ed economia circolare	Ambientale	4,50
4	Consumi energetici	Ambientale	4,44
5	Salute e sicurezza dei dipendenti	Sociale	4,43
6	Etica e integrità	Governance	4,18
7	Inclusione sociale e accesso alle cure	Sociale	4,15
8	Gestione delle informazioni con i pazienti	Sociale	4,07
9	Gestione dei rapporti con i fornitori	Governance	4,05
10	Parità di trattamento e di opportunità di crescita dei dipendenti	Sociale	4,01
11	Offerta formativa di qualità per studenti, specializzandi e dottorandi	Sociale	3,86
12	Condizioni di lavoro dei lavoratori in appalto	Sociale	3,79
13	Impegno politico e attività di lobbying	Governance	3,77
14	Relazioni con la comunità scientifica e il territorio	Sociale	3,73
15	Inquinamento (aria, acqua, suolo e sostanze preoccupanti)	Ambientale	3,68
16	Riservatezza delle informazioni dei dipendenti	Sociale	3,49
17	Corruzione attiva e passiva	Governance	3,48
18	Adattamento e mitigazione del cambiamento climatico	Ambientale	3,41
19	Consumo di risorse idriche	Ambientale	3,37
20	Benessere animale	Governance	2,58

Nei successivi capitoli del documento vengono dettagliate le politiche adottate e le azioni implementate per mitigare gli impatti negativi individuati o migliorare quelli positivi. **[ESRS 2 | MDR-P 65, 68]**



9. Gli impatti ambientali, sociali e di governance

Di seguito si riporta un elenco degli impatti rilevanti attinenti alla sostenibilità ESG, affrontati dagli organi di amministrazione, direzione e controllo durante il periodo di rendicontazione.

Gli impatti individuati e riportati nella tabella sono impatti potenziali, sia positivi che negativi, che potrebbero generarsi direttamente o indirettamente a seguito delle attività del Gruppo. Nei capitoli successivi sono descritte le attività più rilevanti che hanno generato, nell'anno di riferimento della rendicontazione, impatti positivi e le azioni messe in atto per presidiare e mitigare gli impatti negativi.

[ESRS 2 SBM-3 | 48 a]

ESRS E1	Consumi energetici Ridurre gli impatti ambientali legati ai consumi di energia, attraverso iniziative che favoriscano l'efficientamento delle strutture e degli impianti e l'autoproduzione di energia	
	IMPATTI POSITIVI	IMPATTI NEGATIVI
	+ Ottimizzazione ed efficientamento dei consumi energetici del Gruppo + Autoproduzione di energia da fonti rinnovabili, tramite l'installazione di nuovi impianti fotovoltaici	- Potenziale aumento dei consumi di energia e del fabbisogno energetico del Gruppo - Potenziale aumento di utilizzo di energia proveniente da fonti non rinnovabili
	Adattamento e mitigazione per il Cambiamento Climatico Adattare le strutture al cambiamento climatico, ridurre la dipendenza da fonti fossili che generano emissioni di gas a effetto serra, tramite l'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili, la conversione del parco auto e l'ottimizzazione della logistica	
	+ Costruzione di building con soluzioni di adattamento ai Cambiamenti Climatici + Potenziale assorbimento di gas serra, tramite l'adesione a progetti e/o acquisto di crediti di carbonio	- Potenziale impatto negativo dovuto alla mancanza di azioni di adattamento dei building che espongono il Gruppo a danni legati a eventi climatici estremi - Potenziale produzione di emissioni climalteranti GHG in atmosfera a causa del consumo di combustibili fossili



ESRS E2	Inquinamento (aria, acqua, suolo e sostanze preoccupanti) Diminuire e controllare l'emissione di sostanze inquinanti nell'atmosfera, in acqua e nel suolo. + Riduzione e controllo degli inquinanti emessi in atmosfera + Riduzione e controllo del quantitativo di sostanze inquinanti negli scarichi idrici + Attività di bonifica del suolo + Promozione della corretta gestione delle sostanze preoccupanti ed estremamente preoccupanti - Potenziale emissione di sostanze inquinanti in atmosfera - Potenziale emissione di sostanze inquinanti negli scarichi idrici - Potenziale inquinamento del suolo legato alle attività di costruzione - Potenziali impatti negativi legati alla non corretta gestione delle sostanze preoccupanti ed estremamente preoccupanti
ESRS E3	Consumo di risorse idriche Attuare iniziative volte a garantire l'approvvigionamento idrico in aree a elevato stress idrico, ridurre lo sfruttamento e favorire il recupero delle risorse idriche + Riduzione, riutilizzo ed efficientamento della risorsa idrica - Potenziale aumento del fabbisogno idrico e sfruttamento della risorsa idrica
ESRS E5	Gestione dei materiali, rifiuti ed economia circolare Promuovere azioni legate alla riduzione dei materiali utilizzati e dei rifiuti prodotti, favorire l'avvio a riciclo e recupero dei materiali e adottare pratiche di economia circolare. + Riduzione degli sprechi di materiali + Maggiore utilizzo di materiali provenienti da riciclo + Estensione della vita utile dei macchinari, attraverso azioni quali la manutenzione continua e riutilizzo di parti di macchinari + Monitoraggio e riduzione dei rifiuti prodotti + Aumento delle quantità di rifiuti avviati a riciclo/riuso - Potenziale approvvigionamento e dipendenza da materie prime vergini e critiche - Potenziale aumento del volume dei rifiuti prodotti a causa dell'elevato consumo di materiali monouso nel rispetto delle norme igienico-sanitarie - Potenziale obsolescenza tecnologica dei macchinari - Potenziale impatto negativo dovuto alla non corretta gestione e smaltimento dei rifiuti



ESRS S1	Benessere dei dipendenti Promuovere ambienti di lavoro positivi che possano migliorare l'operato, la capacità di attrarre e trattenere lavoratori, il work-life balance dei dipendenti del Gruppo Humanitas	
	+ Attenzione ai dipendenti, promozione di un ambiente di lavoro positivo, maggiore engagement e capacità di attrarre e trattenere i dipendenti + Miglioramento del benessere dei dipendenti + Promozione della digitalizzazione dei processi interni	- Potenziale impatto negativo sul benessere dei dipendenti legato a un clima di lavoro negativo - Potenziale difficoltà nell'attrarre personale qualificato - Potenziale difficoltà nella conciliazione vita-lavoro e scarse misure di welfare per i dipendenti
	Salute e sicurezza dei dipendenti Adottare pratiche e sistemi di gestione della salute e sicurezza a supporto del miglioramento della sicurezza e della salute psico-fisica dei dipendenti del Gruppo Humanitas	
	+ Miglioramento della salute, della sicurezza e delle condizioni di lavoro dei dipendenti + Prevenzione e riduzione degli infortuni del personale	- Potenziale impatto negativo legato alla scarsa cultura della sicurezza, con conseguente aumento degli infortuni e delle malattie professionali
	Parità di trattamento e di opportunità di crescita Promuovere e valorizzare i principi di equità, diversità ed inclusione nel contesto lavorativo e attuare misure volte a prevenire e condannare ogni forma di discriminazione, molestia e violenza	
	+ Promozione di una cultura aziendale orientata all'equità, diversità e inclusione del personale + Promozione della parità di genere e della parità di retribuzione + Promozione di misure contro la violenza e le molestie + Formazione continua e opportunità di crescita e di carriera per il personale + Impegno costante nel contrastare atti di molestia e violenza	- Potenziali episodi di discriminazione e perdita di opportunità per dipendenti meritevoli - Potenziale impatto negativo dovuto allo scarso livello di formazione e aggiornamento delle competenze del personale, con conseguente aumento di errori clinico-assistenziali e riduzione della qualità e sicurezza delle cure offerte
	Riservatezza delle informazioni dei dipendenti Garantire il corretto trattamento dei dati e delle informazioni dei dipendenti attraverso politiche volte ad assicurare la riservatezza e la tutela dei dati	
	+ Garanzia di riservatezza e tutela dei dati dei dipendenti	- Potenziale violazione della privacy e perdita di dati sensibili dei dipendenti



ESRS S2	Condizioni di lavoro dei lavoratori in appalto Adottare pratiche e sistemi di gestione della salute e delle condizioni di lavoro di tutti i soggetti coinvolti nella attività in appalto + Riduzione degli infortuni e delle malattie professionali per i lavoratori in appalto + Attenzione a porre in essere, verso gli enti appaltatori, tutte le azioni necessarie, affinché questi possano garantire condizioni di lavoro adeguate - Potenziale impatto negativo dovuto alla scarsa cultura della sicurezza e aumento degli infortuni e delle malattie professionali per i lavoratori in appalto - Potenziale impatto negativo legato alla non adeguata formazione della forza lavoro in appalto, sui temi di salute e sicurezza, con conseguente aumento degli infortuni
ESRS E3	Comunità interessate Rapporti con il territorio e promozione di progetti di volontariato a favore di associazioni no-profit + Promozione sul territorio, di stili di vita corretti per la salute ed il benessere, fisico e psichico
ESRS S4	Offerta formativa di qualità per studenti, specializzandi e dottorandi Pratiche e iniziative volte ad assicurare un'offerta formativa di qualità e sostegno allo studio per studenti, specializzandi e dottorandi + Offerta formativa universitaria d'eccellenza in ambito Life Sciences + Sostegno allo studio, alle facilities e all'inserimento di studenti internazionali - Potenziali impatti negativi legati a una bassa qualità dell'offerta formativa erogata Gestione delle informazioni con i pazienti Garantire il corretto trattamento dei dati e delle informazioni dei pazienti, la promozione di pratiche di comunicazione trasparente e di riservatezza e tutela delle informazioni dei pazienti + Tutela della privacy dei dati del paziente + Comunicazione trasparente con il paziente e consenso informato del paziente + Cura della relazione con il paziente - Potenziale esposizione dei dati sensibili dei pazienti a rischi di sicurezza informatica - Potenziale impatto negativo dovuto all'interruzione dell'operativa delle strutture in seguito a cyber attacchi - Potenziale impatto negativo dovuto alla scarsa trasparenza nella qualità delle informazioni trasmesse al paziente



ESRS G1	Qualità delle cure e Sicurezza dei pazienti Adottare pratiche e sistemi di gestione del rischio clinico presso le strutture del Gruppo Humanitas, per il continuo miglioramento della qualità della cura offerta e dell'esperienza percepita dal paziente	
	+ Monitoraggio puntuale della qualità della cura e riduzione delle complicanze e dei rientri post-operatori + Miglioramento dell'esperienza complessiva del paziente + Innovazione dei servizi offerti e programmi di cura d'avanguardia	- Potenziale impatto negativo dovuto alla scarsa qualità del servizio e pratiche inadeguate che possono determinare un peggioramento delle condizioni di salute del paziente tramite erogazioni di prestazioni errate o non appropriate
	Inclusione sociale e accesso alle cure Promuovere l'accesso alle cure rispettando i principi di uguaglianza, equità e non discriminazione contestualmente ad una riduzione dei tempi di attesa	
	+ Promozione dell'uguaglianza, equità e non discriminazione nell'accesso alle cure + Offerta di servizi sanitari convenzionati con il SSN + Correttezza e trasparenza nella rappresentazione dei servizi offerti + Servizio di traduzione multilingue	- Potenziali episodi di discriminazione e non inclusione dei pazienti - Potenziale aumento delle disuguaglianze nell'accesso alle cure di qualità - Potenziale impatto negativo dovuto a pratiche commerciali scorrette a danno dei pazienti, quali la promozione di cure e interventi non necessari
	Etica e integrità Assicurare un modello di gestione del business basato sui più stringenti standard di etica, integrità e trasparenza nel rispetto delle normative di legge, regolamenti e prescrizioni aziendali	
	+ Diffusione di una cultura d'impresa allineata ai valori aziendali, in cui il paziente è al centro. + Promozione della research integrity	- Potenziale impatto negativo dovuto alla cultura d'impresa carente di etica e valori, che non promuove la trasparenza e la segnalazione delle pratiche scorrette.
	Benessere animale Garantire una condotta etica da parte del Gruppo Humanitas per quanto riguarda la sperimentazione animale nella Ricerca preclinica	
	+ Promozione della condotta etica nella sperimentazione animale, attraverso azioni che garantiscano la tutela del benessere animale.	- Potenziale impatto negativo dovuto al mancato rispetto della Condotta Etica nella sperimentazione animale



	Impegno politico e attività di lobbying	
	Implementare azioni concrete volte a partecipare attivamente al processo decisionale delle politiche sanitarie, collaborando anche con le associazioni di categoria del settore sanitario e con la pubblica amministrazione	
	+ Influenza su politiche sanitarie	- Potenziale presenza di conflitto di interessi
	Gestione dei rapporti con i fornitori	
	Favorire lo sviluppo di pratiche responsabili tra i fornitori per mitigare gli impatti negativi sociali e ambientali lungo la catena del valore	
	+ Promozione dell'adozione di pratiche di sostenibilità lungo la supply chain	- Potenziale impatto negativo dovuto alla carenza di prodotti sul mercato che può avere ripercussioni sull'operatività, quali una gestione delle forniture non efficiente
	Corruzione attiva e passiva	
	Assicurare un modello di gestione del business basato su presidi volti al contrasto della corruzione attiva e passiva	
	+ Promozione di una condotta basata su principi e procedure di etica e integrità volte a ridurre il rischio di corruzione	- Potenziale impatto negativo dovuto al verificarsi di episodi di corruzione - Potenziale peggioramento delle condizioni di salute e sicurezza dei pazienti, a causa di pratiche di «medical malpractice» dovute al verificarsi di episodi di corruzione
Entity Specific	Ricerca	
	Promuovere pratiche e iniziative che favoriscano lo sviluppo della Ricerca scientifica	
	+ Promozione della Ricerca scientifica e dell'innovazione	- Potenziali impatti negativi legati a mancanza di integrità e qualità nelle attività di Ricerca scientifica, quali la manipolazione dei dati e pratiche di plagio

[ESRS 2 GOV-2 | 26 c] [ESRS 2 SBM-3 | 48 c]

La **resilienza** della strategia e del modello aziendale del gruppo si manifesta nella sua capacità di affrontare in maniera efficace gli impatti e i rischi rilevanti, oltre a sfruttare le opportunità significative. Questo approccio è strettamente connesso alla recente definizione della **Strategia ESG** del Gruppo, che si basa su un'accurata analisi degli impatti legati alle tematiche definite nell'analisi di materialità. **[ESRS 2 SBM-3 | 48 f]**



L'impatto ambientale di Humanitas





Il settore sanitario vive una sorta di paradosso tra il perseguimento della missione di tutela della salute, e l'erogazione di attività sanitarie, caratterizzate da un elevato impatto ambientale. In linea con il concetto di One Health, appare sempre più necessario ridurre l'impatto ambientale derivante dalle attività ospedaliere per diminuire anche i rischi connessi alla salute e al benessere dei cittadini, introducendo pratiche di green management nei processi strategici e decisionali a tutti i livelli dell'organizzazione.

In risposta a questa consapevolezza, la gran parte delle strutture del Gruppo Humanitas hanno conseguito, oltre all'**accreditamento internazionale JCI**, anche la **certificazione ambientale UNI-EN ISO 14001** e sono dotate di una **Politica Ambientale** che guida le attività operative e le decisioni strategiche. **[E1-2 22]**

Gli impegni delineati dalla Politica Ambientale riflettono l'approccio proattivo dell'organizzazione nella gestione dell'impatto delle proprie attività, sull'ambiente e sulla salute pubblica:

- **soluzioni organizzative, operative e tecnologiche volte a prevenire l'inquinamento dell'acqua, dell'aria e del suolo.** Questo impegno si traduce in pratiche concrete per minimizzare gli effetti negativi delle attività ospedaliere sull'ambiente circostante, riducendo al contempo i rischi per la salute dei lavoratori, pazienti e visitatori.
- **adozione di politiche mirate all'efficientamento energetico e alla riduzione dell'impronta ecologica complessiva delle proprie strutture e attività.** L'uso responsabile delle risorse, inclusi energia, acqua e materie prime, è promosso attraverso l'adozione delle migliori tecnologie disponibili (*Best Available Technologies* - BAT) e l'implementazione di pratiche di recupero e riutilizzo.
- **valutazione sistematica degli impatti ambientali e sulla sicurezza delle proprie attività**, adottando una prospettiva ampia che considera l'intero ciclo di vita dei processi. Questo approccio permette di identificare aree di miglioramento continue e di promuovere l'ottimizzazione delle risorse in modo da ridurre al minimo gli sprechi e massimizzare l'efficienza.

- **gestione dei rifiuti** secondo rigorosi principi di precauzione e prevenzione, garantendo la sicurezza e la protezione del suolo e del sottosuolo nelle aree di stoccaggio e smaltimento.
- **promozione della cultura della tutela ambientale** tra i propri dipendenti, fornitori e altre parti interessate. Attraverso programmi di formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento attivo, l'organizzazione mira a creare una consapevolezza diffusa sull'importanza delle azioni individuali per il raggiungimento degli obiettivi ambientali aziendali. **[E1-2 24, 25]**

Per rispondere all'urgenza globale di "azione" in tema di mitigazione e adattamento al Cambiamento Climatico, Humanitas sta, inoltre, ponendo le basi per la costruzione di una strategia che consenta il raggiungimento dell'obiettivo Europeo **"Net-Zero", ovvero zero emissioni nette di gas che contribuiscono all'effetto serra al 2050.**



Gli ambiti ambientali strategici per Humanitas

Healthy building

Efficientamento Energetico

Resilienza climatica

Mobilità sostenibile

Gestione dell'acqua

Forniture e appalti sostenibili

Gestione dei rifiuti

[E1-2 24, 25]

Humanitas ha sviluppato una **Politica HSE**² (Health, Safety, Environment), che integra gli aspetti di salute, sicurezza e ambiente in modo coerente tra loro. Questa politica mira a garantire che tutte le operazioni siano svolte in modo **sicuro** per i pazienti, il personale e l'ambiente circostante.

I principali obiettivi della Politica HSE includono:

1. **Conformità normativa:** rispetto delle normative europee, nazionali e regionali.
2. **Monitoraggio:** gestione e controllo delle attività ambientali e di sicurezza.
3. **Prevenzione:** riduzione dell'inquinamento e dei rischi per la salute.
4. **Efficienza:** minimizzazione del consumo di risorse e produzione di rifiuti.
5. **Coinvolgimento:** partecipazione attiva di lavoratori e stakeholder.
6. **Formazione:** promozione della cultura della sicurezza e della tutela ambientale.
7. **Dialogo:** comunicazione aperta con comunità locali e autorità.
8. **Collaborazione:** coinvolgimento dei fornitori nel sistema di gestione HSE.

L'impegno di Humanitas per la sostenibilità ambientale è evidente attraverso **iniziative concrete**, quali l'adozione di tecnologie a minore impatto ambientale, l'ottimizzazione dell'uso dell'energia e dell'acqua, e la gestione efficiente dei rifiuti ospedalieri. Grazie a queste azioni, il Gruppo non solo rispetta le normative ambientali, ma individua attivamente soluzioni volte a ridurre il proprio impatto. **[E1-2-22-23-24-25]**

Tutte le azioni di Humanitas in quest'ambito sono raccontate nella rubrica **Verde Humanitas** (www.humanitas.it/info/verde-humanitas/), una guida pratica che unisce il racconto della sfida energetica e tecnologica degli ospedali Humanitas di tutta Italia ad articoli, focus e inviti alla prevenzione a firma degli specialisti.

Nella sezione è presente anche il **Vademecum per l'ambiente e la salute** con consigli che vanno dall'utilizzo di acqua, carta, plastica ed elettricità a quello di elettrodomestici e dispositivi elettronici, realizzato da **Humanitas University** in collaborazione con il **Politecnico di Milano**.

² Per la consultazione della Politica HSE, si rimanda al seguente link:
<https://www.humanitas.it/wp-content/uploads/2024/07/Politica-HSE-Gruppo-Humanitas.pdf>



Verde Humanitas

Informazioni e consigli per costruire un futuro sano, sostenibile e attento alle risorse energetiche



Mobilità sostenibile: usare meno la macchina fa bene alla salute e all'ambiente

Luce e illuminazione artificiale: l'impatto sulla salute degli occhi e l'importanza del risparmio energetico

Smettere di fumare fa bene alla salute e all'ambiente

Telemedicina e diagnostica digitalizzata per la salvaguardia del pianeta

Alimentazione sostenibile: i cibi che fanno bene alla salute e al pianeta

Abbassare il riscaldamento, quali effetti sulla salute?



1. E1 - Efficienza Energetica

Il tema dell'efficienza energetica è particolarmente sentito dal Gruppo Humanitas e viene presidiato da una figura di Gruppo dedicata, l'Energy Manager. Gli ospedali, per la natura delle loro attività, operano 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, con un elevato consumo energetico dovuto all'illuminazione, al riscaldamento, al raffreddamento e all'utilizzo di apparecchiature elettromedicali sofisticate.

L'adozione di pratiche di **efficientamento** energetico aiuta a ridurre l'impatto ambientale, contribuendo agli sforzi globali per combattere il cambiamento climatico. Dal 2011, le diverse strutture ospedaliere sono supportate da una **ESCo (Energy Service Company)**, ovvero una società specializzata nella gestione efficiente degli impianti, nella manutenzione degli edifici e nell'attento coordinamento delle necessità delle diverse aree operative. La collaborazione con una ESCo consente ogni anno al Gruppo di risparmiare consumi energetici e le emissioni di gas a effetto serra che ne derivano.

Al fine di garantire la sicurezza dei pazienti, la **fornitura ininterrotta di energia** rappresenta la massima priorità per Humanitas. In questo contesto, ove possibile, Humanitas adotta

misure di risparmio energetico per cogliere le opportunità di efficientamento. Tra le soluzioni adottate per affrontare in modo più sostenibile questi bisogni energetici vi sono gli **impianti di cogenerazione** realizzati nelle sedi di Rozzano, Bergamo e Catania. Questi impianti, alimentati a **metano**, permettono di produrre energia elettrica e termica in maniera combinata, andando a ottimizzare la combustione di energia fossile per la produzione di energia elettrica e calore.

Sia nelle nuove realizzazioni, che nella ristrutturazione degli edifici preesistenti, Humanitas è sempre attenta a scegliere le **Best Available Technologies** al fine di mantenere alti standard di efficienza energetica e idrica, sfruttando l'apporto solare estivo e riducendo le dispersioni di calore.



Un esempio significativo è rappresentato dall'**Innovation Building**, realizzato adottando soluzioni tecniche innovative: pannelli fotovoltaici sulla copertura di un involucro trasparente, caratterizzato da un sistema a “doppia pelle” che genera un “light box”, una macchina bioclimatica che garantisce il massimo apporto luminoso evitando l’effetto di abbagliamento e/o surriscaldamento, migliorando la risposta energetica dell’edificio. La tipologia e lavorazione dei vetri, il sistema di frangisole al secondo piano e la struttura del primo piano, sporgente rispetto al piano terra, a schermatura della radiazione diretta del sole, sono ulteriori strategie per migliorare il comportamento passivo dell’edificio, riducendone sensibilmente il surriscaldamento interno e quindi i consumi energetici. Anche l’illuminazione interna è stata realizzata se-

condo i più moderni principi di efficientamento energetico, grazie alla scelta di led regolabili automaticamente in funzione delle condizioni esterne e dell’effettiva presenza di persone negli ambienti.

Anche il **Centro Diagnostico Oncologico Catanese** è stato costruito secondo i medesimi standard costruttivi: dispone di pannelli fotovoltaici sulla copertura; per l’illuminazione interna è stata fatta la scelta di led regolabili automaticamente in funzione delle condizioni esterne e dell’effettiva presenza di persone negli ambienti; la tipologia e la lavorazione dei vetri, il sistema di frangisole (glisser) a tutti i piani, la schermatura della radiazione diretta del sole, sono ulteriori strategie per migliorare il comportamento passivo dell’edificio.



1.1 Healthy Building

La **progettazione delle strutture ospedaliere** per sua natura deve considerare, oltre agli aspetti ambientali, anche le differenti esigenze dell'attività clinico-assistenziale. Ad esempio, le aree ad accesso limitato ed esclusivo del personale devono essere poste in posizione periferica, in modo da limitare il rischio di accessi accidentali da parte di pazienti e visitatori, mentre i percorsi interni ed esterni sono finalizzati all'ottimizzazione dei flussi di lavoro e di processo, nell'ottica di garantire la sicurezza e la privacy dei pazienti, nonché la **salubrità** degli ambienti.

Tutti i building sono periodicamente sottoposti ad **operazioni di verifica** da parte della manutenzione e dei tecnici operanti nelle singole strutture, in modo da prevedere e programmare gli interventi necessari a garantire il buon funzionamento e la business continuity grazie a sistemi di **BMS (Building Management Systems)** che gestiscono e supervisionano il funzionamento degli impianti monitorando i parametri microclimatici interni.

Ogni qualvolta si renda necessario intervenire per introdurre nuovi servizi o tecnologie, o semplicemente migliorare la fruibilità degli spazi preesistenti, vengono realizzate **opere di rifunionalizzazione**, contenendo al minimo l'impatto ambientale e organizzativo di tali modifiche.

Gli edifici di recente costruzione sono tutti progettati per sfruttare al meglio la **luce naturale**: le corti interne, i lucernari e le vetrate garantiscono il massimo apporto di luce naturale e di continuità tra interno ed esterno, limitando l'uso della corrente elettrica per l'illuminazione. La scelta di avere le finestre in tutte le camere di degenza, nelle aule di didattica e, dove possibile, in ambulatori e uffici, ha l'obiettivo di assicurare un costante apporto di luce naturale.

L'attenzione di Humanitas nel creare ambienti salubri e confortevoli si riflette anche nella presenza e nella **cura del verde**, caratteristica comune a tutte le strutture del Gruppo: non

solo aiuole puramente decorative, ma parchi attrezzati da vivere, a disposizione di pazienti, familiari e visitatori.

La volontà di integrarsi sempre più con l'ambiente circostante, nel pieno rispetto delle sue caratteristiche, emerge anche dalla sua attiva partecipazione alla **riqualificazione di aree verdi del territorio**: nella sede di Rozzano, ad esempio, all'interno dell'attiguo parco del fontanile, è stata realizzata una pista ciclopedonale a disposizione di tutta la comunità. Gli sforzi di Humanitas nel ridurre il proprio impatto si sono concretizzati nel conseguimento di alcune certificazioni ambientali di una parte delle sue strutture. In particolare, il Gruppo ha ottenuto la **certificazione BREEAM** (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), un sistema volontario di valutazione della sostenibilità degli edifici, e la **certificazione WELL**, un sistema di valutazione di comfort degli edifici, focalizzata in modo particolare sul benessere e sulla salute degli abitanti.



1.2 I consumi di energia

Tra i consumi di energia, spiccano in particolare i consumi di gas naturale, funzionali al riscaldamento delle strutture e alla produzione di energia tramite gli impianti di cogenerazione, che rendono le strutture parzialmente autonome dall'acquisto di energia esterna producendo oltre 23 milioni di MWh di energia nel 2024. Parzialmente, l'energia viene prodotta anche tramite l'installazione di pannelli solari fotovoltaici, che mostrano un aumento in crescita in termini di potenza installata, cresciuta del 129 % nel 2024 rispetto al 2023.

[E1-5 37 a,b,c]

Categoria	u.m.	2023	2024	Trend
Consumo di gas naturale	m3	9.426.153	9.961.570	6%
Gas refrigeranti fuggitivi	kg	143	874	510%*
Consumo di benzina per veicoli aziendali	l	51.534	86.830	68%
Consumo di gasolio per veicoli aziendali	l	85.646	76.281	-11%
Consumo di energia elettrica , calore, vapore e raffreddamento acquistati, generati da fonti fossili	MWh	42.278	43.720	3%
Consumo di energia rinnovabile autoprodotta da pannelli solari fotovoltaici	MWh	232	532	129%
Consumo di energia elettrica autoprodotta da gas naturale tramite cogenerazione	MWh	31.674	28.059	-10%

*Nel 2024 si è registrato un incremento significativo nella quantità di gas fuggitivi, pari a 874 kg, rispetto ai 143 kg rilevati nel 2023. Tale aumento è attribuibile principalmente al fatto che il rilascio di gas fuggitivi non rappresenta una metrica direttamente correlata alle attività annuali dell'azienda, ma è influenzato da fattori contingenti, come ad esempio le operazioni di reintegro dei gas refrigeranti sugli impianti, che possono variare sensibilmente da un anno all'altro. Nel 2024 sono inoltre state incluse nel perimetro di rendicontazione ulteriori categorie di gas refrigeranti rispetto all'anno precedente, a cui è dovuto un aumento del 118% (168 kg), mentre un aumento del 196% (280 kg) è dovuto a un maggiore utilizzo del gas R410A presso la sede HICC.

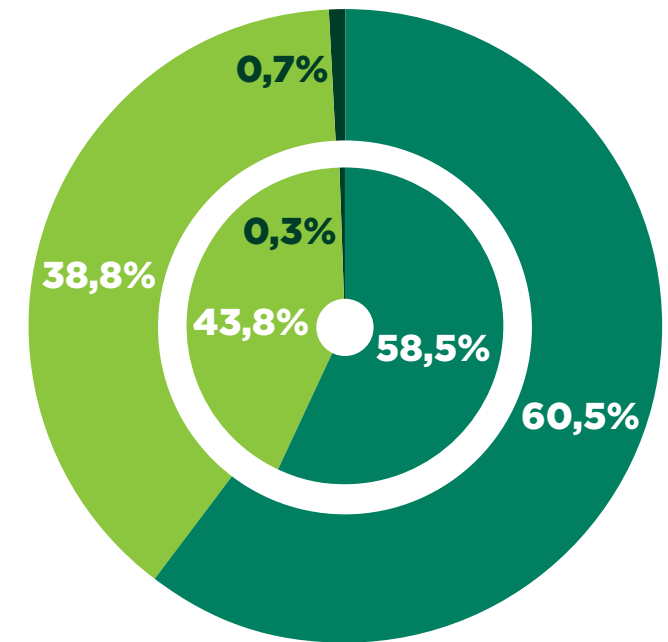


1.2.1 Energia elettrica

A testimonianza dell'efficacia delle misure di efficientamento energetico, il consumo totale di energia elettrica per tutte le sedi di Humanitas è in leggera diminuzione nel 2024 rispetto al 2023 (72.310 MWh rispetto a 74.185 MWh).

Consumo (MWh)	2023	2024
Rete (prelievo)	42.278	43.719 ▲
Trigenerazione (e. autoprodotta)	31.674	28.059 ▼
Fotovoltaico (e. autoprodotta)	232	532 ▲
Totale	74.185	72.310 ▼

Consumo 2023 (grafico interno)
e 2024 (grafico esterno)



- Rete (prelievo)
- Trigenerazione (e. autoprodotta)
- Fotovoltaico (e. autoprodotta)



Indicatori ospedali (KWH)

Consumo al Mq

Consumo pro-capite

Ospedale	2023	2024	2023	2024
Castelli	56,7	49,1 ▼	5,1	4,2 ▼
Cellini	182,9	190,7 ▲	26,4	27,8 ▲
Fornaca	167,3	171,6 ▲	34,1	35,0 ▲
Gavazzeni	1929	187,1 ▼	20,4	19,0 ▼
Gradenigo	1899	191,7 ▲	15,6	15,5 ▼
HICC	200,8	207,5 ▲	33,1	30,0 ▼
ICH	47,5	49,4 ▲	7,8	7,8 ▼
Mater Domini	235,2	237,3 ▲	17,0	15,9 ▼
San Pio X	181,6	191,1 ▲	24,3	22,7 ▼
Sedes Sapientiae	59,6	72,8 ▲	0,0	42,4 ▲

Indicatori medical care (KWH)

Consumo al Mq

Medical Care		2023	2024
MC ICH	ASSAGO	241,4	186,5 ▼
MCI CH	DOMODOSSOLA	76,0	82,6 ▲
MC ICH	FIORDALISO	218,5	257,3 ▲
MC ICH	LIPPI	54,5	71,9 ▲
MC ICH	PONTI	72,2	78,9 ▲
MC ICH	PREMUDA	107,3	103,4 ▼
MCH	BRESSO	105,3	106,1 ▲
MCH	CAMOZZI	137,8	134,8 ▼
MCH	DE ANGELI	95,3	104,0 ▲
MCH	MONZA	177,7	180,8 ▲
MCH	MURAT	136,4	135,6 ▼
MC BG	TREZZO	55,6	59,3 ▲
MC VA	ARESE	134,1	121,5 ▼
MC VA	BUSTO	92,6	82,2 ▼
MC VA	CDV	98,6	167,1 ▲
MC VA	LAINATE	114,5	106,9 ▼
MC CLL	SAN LUCA	17,7	13,7 ▼
MC FOR	CD FORNACA	78,8	69,5 ▼
MC GRA	ODDONE	55,7	49,5 ▼
MC HICC	CDC CATANIA	41,1	36,9 ▼

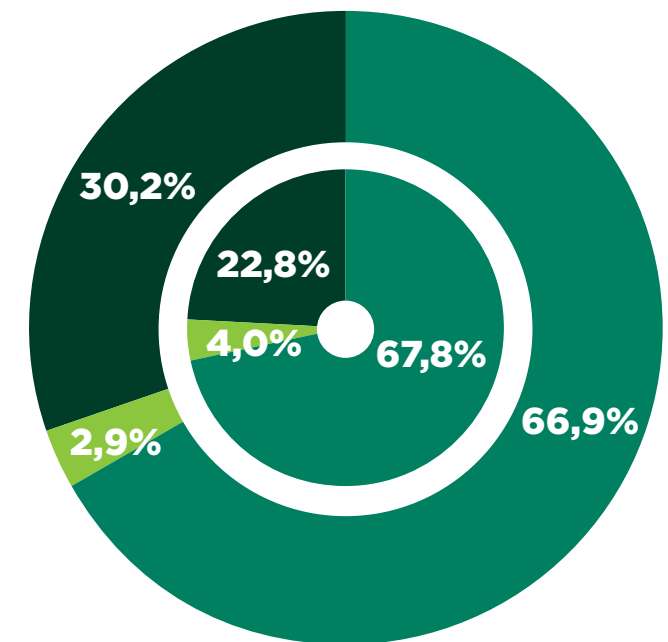


1.2.2 Gas naturale

Nelle tabelle sottostanti, si può osservare un ulteriore dettaglio del consumo totale di gas naturale (misurato in ETH, ovvero Standard Metri Cubi convertiti in Energia Termica) per tutte le sedi di Humanitas. La maggior parte del consumo di gas naturale è destinato ad alimentare l'impianto di trigenerazione per l'autoconsumo di energia (66,9% nel 2024) - di cui una parte viene venduta in rete (2,9% nel 2024) - mentre la restante parte di gas naturale alimenta il funzionamento delle caldaie (30,2%).

Consumo (ETH)	2023	2024
Caldaie	2.268.372	3.010.454 ▲
Trigenerazione		
Autoconsumo	6.755.378	6.663.717 ▼
Vendita	402.402	287.399 ▼
Totale	9.426.153	9.961.570 ▲

Consumo 2023 (grafico interno)
e 2024 (grafico esterno)



- Autoconsumo trigenerazione
- Vendita trigenerazione
- Consumo caldaie



Nelle tabelle sottostanti, viene riportato un ulteriore dettaglio del consumo di gas naturale (in ETH) diviso per gli ospedali e Medical Care di Humanitas. Questi consumi vengono calcolati sia per metro quadro (MQ) sia pro-capite, per valutare l'impatto in funzione del numero di persone presenti nelle strutture.

Indicatori medical care (ETH)

Consumo al Mq

Medical Care		2023	2024
MCH	BRESSO	2,1	5,2 ▲
MC VA	BUSTO	22,6	21,4 ▼
MC VA	CD VARESINO	0,0	1,6 ▲
MC VA	LAINATE	11,8	11,8 ▼
MC FOR	CD FORNACA	0,7	0,8 ▲

Indicatori ospedali (ETH)

Consumo al Mq

Consumo pro-capite

Ospedale	2023	2024	2023	2024
Castelli	43,5	41,4 ▼	3,9	3,6 ▼
Cellini	23,0	22,8 ▼	3,3	3,3 ▲
Fornaca	14,7	15,2 ▲	3,0	3,1 ▲
Gavazzeni	12,6	12,4 ▼	1,3	1,3 ▼
Gradenigo	23,4	24,6 ▲	1,9	2,0 ▲
Hicc	0,0	0,6 ▲	0,0	0,1 ▲
Ich	49,6	52,6 ▲	8,2	8,3 ▲
Mater Domini	13,0	13,5 ▲	0,9	0,9 ▼
San Pio X	16,5	17,0 ▲	2,2	2,0 ▼
Sedes Sapientiae	5,9	16,4 ▲	0,0	9,5 ▲



1.3 Azioni ed obiettivi per l'efficientamento energetico

Le Società del Gruppo Humanitas hanno dimostrato un forte impegno attraverso una serie di azioni, sviluppate nell'ultimo triennio, mirate a migliorare l'efficienza energetica e aumentare l'uso di energie rinnovabili, sensibilizzando il personale e i pazienti sull'importanza dei comportamenti di ciascun individuo.

In particolare, nella campagna Verde Humanitas, i Building ed Energy Manager, hanno contribuito nella redazione di contenuti mirati alla riduzione del consumo di energia elettrica e gas naturale in tutte le strutture del Gruppo. [E1-3 MDR-A 68 a,b,c]

Tra le principali misure implementate per **migliorare l'efficienza energetica**, si evidenzia:

- la sostituzione di caldaie per il riscaldamento (Gavazzeni, Castelli);
- l'installazione di serrande per regolare in modo più efficiente il flusso d'aria (Gavezzeni Castelli);
- l'installazione di sistemi per misurare consumi energetici ed intraprendere eventuali azioni di miglioramento (Gavezzeni, Humanitas Istituto Clinico Catanese, Gradenigo);
- il revamping di alcuni impianti di produzione di energia frigorifera (Sedes Sapientiae);
- l'applicazione di pellicole isolanti ai vetri delle strutture (Istituto Clinico Humanitas);
- l'attivazione di un impianto di fotovoltaico per l'autoproduzione di energia elettrica (Humanitas Istituto Clinico Catanese);
- l'attivazione di un trigeneratore che modifica le fonti energetiche di approvvigionamento (usando un mix di gas metano ed energia elettrica) per ottimizzare l'uso di energia (Humanitas Istituto Clinico Catanese).



Nell'ambito degli interventi di efficientamento energetico, sono stati previsti **lavori di ristrutturazione** in alcuni reparti. Tra questi, la messa in esercizio di impianti di refrigerazione dedicati alla risonanza magnetica, con l'obiettivo finale di ridurre i consumi di energia (Cellini). È stato inoltre avviato un **revamping dell'impianto di illuminazione**, con l'installazione progressiva di sistemi di illuminazione LED (Fornaca, Sedes Sapientiae). Ulteriori interventi di efficientamento energetico hanno incluso piani di sostituzione delle valvole non funzionanti (SAN PIO X), la sostituzione di alcuni serramenti delle porte con nuovi a prestazioni energetiche migliorate (Fornaca), la sostituzione dei bruciatori dei generatori di calore (Cellini) e la sistemazione o lo smantellamento di isolamenti termici danneggiati, per evitare sprechi energetici (SAN PIO X).

Un altro tema importante per il Gruppo è la

riduzione dei consumi di energia derivanti dalla climatizzazione degli ambienti. Le iniziative introdotte in questo senso riguardano perlopiù la riduzione dell'orario di funzionamento e/o lo spegnimento in fascia notturna o festiva delle Unità di Trattamento dell'Aria (UTA), permettendo una certa flessibilità nella gestione delle esigenze dei vari reparti (Humanitas Istituto Clinico Catanese). Sono inoltre stati installati **impianti di climatizzazione distribuiti**, con l'obiettivo di differenziare la temperatura nei diversi locali e andare incontro alle specifiche esigenze cliniche dei pazienti (Humanitas Istituto Clinico Catanese). Dove già presenti, è stato effettuato un adeguamento tecnologico degli stessi, attraverso l'installazione di **inverter, contabilizzatori e valvole di regolazione** (Gavazzeni, SAN PIO X, Gradenigo). Inoltre, la riduzione della velocità di ventilazione in specifiche fasce orarie

rappresenta un'ulteriore azione sviluppata per adattare il funzionamento dei condizionatori all'operatività dei reparti, insieme alla modifica dei set point invernali ed estivi, che permette di ridurre i gap di temperatura tra l'ambiente esterno e interno (Humanitas Istituto Clinico Catanese, Gavazzeni). **[E1-3 MDR-A 68 a,b,c]**

In un'ottica di **corretta gestione dei consumi**, questi vengono costantemente monitorati al fine di individuare parametri di miglioramento. Ciò avviene, ad esempio, mediante l'installazione di piattaforme per il monitoraggio dei consumi o l'impiego di tecnologie basate su intelligenza artificiale per una gestione energetica efficiente degli edifici, fondate su sistemi di Building Energy Management System (Istituto Clinico Humanitas, Gradenigo, Gavazzeni, Humanitas Istituto Clinico Catanese). **[E1-3 MDR-A 68 a,b,c]**
Per quanto riguarda l'uso di **energie rinno-**



vabili, Humanitas ha investito in impianti di energia solare (Humanitas Istituto Clinico Catanese, Gavazzeni, Clinica Fornaca) che permettono l'autoproduzione di energia elettrica e la produzione di acqua calda sanitaria contribuendo così a ridurre la dipendenza dai combustibili fossili. **[E1-3 MDR-A 68 a,b,c]** In futuro, si prevede di effettuare studi di fattibilità per indagare **nuove opportunità di efficientamento energetico**, in un'ottica di ottimizzazione della gestione degli impianti, riduzione delle emissioni e mantenimento degli standard impiantistici raggiunti, basati sui dati raccolti dai nuovi sistemi di monitoraggio installati nel corso del 2024. Parallelamente, è stato pianificato l'acquisto di gruppi elettrogeni meno inquinanti, con l'obiettivo di diminuire ulteriormente i consumi energetici.

Inoltre, è prevista l'installazione di tecnologie a basso consumo energetico, nonché il mantenimento o il revamping delle infrastrutture esistenti, al fine di minimizzare gli sprechi di energia. Ad esempio, si prevede l'attuazione di un intervento di revamping alla centrale termica presso la sede Mater Domini, attraverso la sostituzione dei bruciatori e/o la valutazione della microcogenerazione, nonché una ristrutturazione dell'impianto termico presso la sede di Gradenigo. Per quanto riguarda invece l'energia rinnovabile, presso l'Istituto Clinico Catanese si prevede l'attivazione di un nuovo impianto fotovoltaico installato nei nuovi parcheggi, oltre a una nuova installazione di impianto fotovoltaico anche presso ICH.



1.4 Efficienza energetica: best practice e risultati ottenuti

Grazie alle misure implementate, Humanitas Castelli ha ottenuto una significativa riduzione dei consumi di energia elettrica del 17,6% e di gas del 7,6% pro capite nel 2024 rispetto al 2023. Inoltre, sempre nell'area di Bergamo, Humanitas Gavazzeni ha ottenuto una significativa riduzione dei consumi di energia elettrica del 6,8% e di gas dell'1,5% pro capite nel 2024 rispetto al 2023. Visto l'importante risultato ottenuto, l'obiettivo per i prossimi anni è quello di mantenere i consumi di energia elettrica e gas ai livelli attuali, anche a fronte di un aumento delle attività della struttura e del cambiamento di perimetro.

Area di intervento	Obiettivi a breve-medio termine	Perimetro
Rifacimenti strutturali	Riduzione delle emissioni di CO ₂ e NO _{xm} grazie al revamping della centrale termica (2025)	Humanitas Gavazzeni Castelli
	Realizzazione impianto produzione di acqua refrigerata a supporto del servizio di risonanza magnetica (2025)	Humanitas Cellini
	Sostituzione del 98% dei generatori di calore edificio civico 10 (2025)	Humanitas Gradenigo
	Revamping impianto produzione energia frigorifera (2025)	Humanitas Gradenigo
	Sostituzione dei bruciatori generatori di calore (2025)	Humanitas Cellini
	Sostituzione generatori di calore (2027)	Humanitas Gradenigo
Ottimizzazione nella gestione	Ottenere la certificazione ISO 50001 (Energy management system) entro l'anno 2025	Humanitas Istituto Clinico Catanese (HICC)

[E1-4 32 | MDR-T 80 a,b,c,d,e]



2. E1 - Adattamento e mitigazione del cambiamento climatico

Il cambiamento climatico rappresenta una delle più grandi sfide per il futuro della società e per le nuove generazioni. Le emissioni di gas serra stanno causando un aumento della temperatura globale con conseguenze negative su molti aspetti ecosistemici fondamentali per la vita sulla Terra, inclusa la salute umana. Come Gruppo ospedaliero, Humanitas è consapevole dell'importanza di adattarsi e mitigare gli effetti del cambiamento climatico, non solo per ridurre il proprio impatto, ma anche per garantire la salute e il benessere dei pazienti e dei dipendenti.

2.1. Resilienza Climatica

La capacità di rispondere ai cambiamenti climatici costituisce uno degli elementi posti al centro della **strategia** di Humanitas, in particolare per quanto riguarda lo **sviluppo immobiliare**. L'intensificarsi degli eventi meteorologici avversi dell'ultima decade² hanno esposto alcuni degli edifici del Gruppo a danni sulle superfici esterne e alle aree di ingresso circostanti, seppure consentendo la **continuità dei servizi** ed il regolare accesso alle cure necessarie.

La strategia a medio-lungo termine del Gruppo prevede di adottare un piano della **manutenzione straordinaria** in grado di resistere

maggiormente agli eventi estremi che potrebbero verificarsi, non solo aumentando la **resistenza delle strutture e degli impianti**, ma prevedendo l'adozione di **tecnologie** che permettano di **porre riparo**, il più velocemente possibile, al danno subito.

Questo piano, correlato ad uno studio sulla capacità dei building del Gruppo, permetterà di rispondere a cambiamenti climatici avversi e contribuire a un maggiore adattamento delle strutture, al fine di individuarne i punti critici maggiormente soggetti a danni strutturali e agire con un piano di miglioramento.

² Bilancio 2024 Città Clima, Legambiente: [CC24-bilancio-2024-report.pdf](#)



2.2 Le emissioni di Gas Effetto Serra

Secondo l'ultimo rapporto del Gruppo Intergovernativo sui Cambiamenti Climatici (IPCC)³, il legame tra le emissioni di gas serra e le attività antropiche è chiaro e innegabile. Il documento sottolinea che il cambiamento climatico è il risultato di oltre un secolo di uso insostenibile dell'energia da combustibili fossili e sfruttamento degli ecosistemi, a supporto di stili di vita e modelli di consumo e produzione non sostenibili. Le attività umane, in particolare la combustione di petrolio e gas naturale, sono i principali responsabili dell'aumento delle concentrazioni di gas serra nell'atmosfera e del conseguente riscaldamento globale.

Nel misurare il proprio contributo alle emissioni⁴, un'organizzazione è tenuta a considerare:

- le emissioni **Scope 1**, che includono tutte le emissioni **dirette** derivanti da fonti di proprietà o sotto il controllo diretto dell'azienda. Questo comprende la combustione di carburante nei veicoli della flotta aziendale, nei generatori di energia e nei sistemi di riscaldamento. Queste emissioni sono direttamente legate alle attività di Humanitas e rappresentano una componente fondamentale dell'impatto ambientale complessivo.
- le emissioni **Scope 2**, che riguardano le emissioni indirette associate all'**energia acquistata**, come elettricità, calore o vapore. Anche se queste emissioni non sono generate direttamente all'interno delle strutture di Humanitas, derivano dalla produzione di energia da parte di fornitori terzi. Ridurre le emissioni Scope 2 può comportare scelte energetiche quali l'acquisto di ener-

gia da fonti rinnovabili certificate o l'implementazione di misure di efficientamento.

L'approccio **market-based** permette di calcolare le emissioni di CO2 valorizzando i contratti in essere per la fornitura di energia elettrica di un'organizzazione. Riflettendo le scelte di un'azienda nell'acquisto di energia, può quindi mostrare un'impronta di carbonio inferiore qualora l'azienda scelga di acquistare energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili con Garanzie d'Origine (GO), mentre il fattore emissivo del mix energetico residuo è penalizzante rispetto al metodo location-based qualora l'azienda non compia nessuna scelta commerciale al riguardo.

L'approccio **location-based** si basa invece sul fattore emissivo medio dell'energia elettrica legato al mix energetico nazionale. Non tiene conto dei contratti di fornitura specifici dell'azienda, riflettendo invece l'impronta di carbonio media dell'energia disponibile a livello Paese.

³ <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>

⁴ Il Greenhouse Gas Protocol è lo standard globale più utilizzato per la misurazione e la gestione delle emissioni di gas serra (GHG). Sviluppato da una partnership tra il World Resources Institute (WRI) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), il GHG Protocol fornisce una struttura completa per aziende, governi e altre organizzazioni per comprendere, quantificare e gestire le loro emissioni di gas serra.



Nel 2024, le emissioni totali Scope 1 di Humanitas sono state pari a **22.763 t CO₂eq.**, in aumento rispetto alle 19.544 t CO₂ eq. del 2023. **[E1-6 48 a, b]**

Le emissioni Scope 2, derivanti per lo più dall'energia elettrica acquistata, ammontano a **21.960 t CO₂eq.** secondo l'approccio **market-based** (21.242 t CO₂ eq. nel 2023) e **11.280** con l'approccio **location-based** (11.267 t CO₂eq. nel 2023). **[E1-6 49 a, b]**

Il totale delle emissioni emesse da Humanitas nel 2024 risulta quindi ammontare a **44.723 t CO₂ eq.** secondo l'approccio **market-based**, e **34.043 t CO₂ eq.** secondo l'approccio **location-based**, riportando un aumento del 10% nell'ultimo biennio.

Nello Scope 1 si evidenzia, in particolare, un aumento nei consumi di gas naturale, nelle emissioni fuggitive dovute ai gas refrigeranti utilizzati per i sistemi di condizionamento e nei consumi di benzina per il parco auto aziendale, mentre il livello di emissioni causate dal gasolio registra una diminuzione. I livelli di emissioni di Scope 2, legati ai consumi di energia elettrica acquistata sia market-based che location-based, si mantengono perlopiù stabili.

Scope	Fonte	u.m.	2023	2024	Trend
Scope 1	Gas naturale	ton CO2 eq.	18.890	20.112	6%
Scope 1	Gas refrigeranti		307	2.245	631%
Scope 1	Benzina		121	205	69%
Scope 1	Gasolio		226	201	-11%
Scope 2 - market-based	Energia elettrica		21.242	21.960	3%
Scope 2 - location-based	Energia elettrica		11.267	11.280	0,2%
Totale emissioni Scope 1 e Scope 2 - market-based		ton CO2 eq.	40.786	44.723	10%
Totale emissioni Scope 1 e Scope 2 - location-based		ton CO2 eq.	30.811	34.043	10%

[E1-6 48-49 a, b]



3. E2 - Inquinamento

3.1. La gestione della mobilità

Come sottolineato all'interno della Politica Ambientale, Humanitas ritiene estremamente importante gestire la logistica delle strutture ospedaliere in modo efficiente, garantendo edifici all'avanguardia, confortevoli e ben attrezzati. Alcune sedi sono però situate in posizioni periferiche rispetto ai centri urbani, proprio per disporre dello spazio necessario ad assicurare comoda accessibilità agli ospedali.

Questa ubicazione, sebbene vantaggiosa per lo sviluppo delle strutture, rappresenta un limite per i pazienti oltre che per i dipendenti e gli studenti di Humanitas University, che devono affrontare spostamenti quotidiani. I trasferimenti casa-lavoro, oltre ad essere dispendiosi in termini di tempo, contribuiscono significativamente alle emissioni di gas serra e di inquinanti.





3.2. Azioni ed obiettivi per efficientare e ridurre l'emissione di sostanze inquinanti

Per mitigare questi effetti, Humanitas ha adottato diverse misure, descritte nella sua Politica Ambientale. Uno degli strumenti principali che Humanitas utilizza a tal fine è il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) adottato da tutte le strutture del Gruppo ad eccezione di Humanitas Mater Domini, in quanto non soggetto alla normativa⁵.

Il PSCL, finalizzato alla riduzione del traffico veicolare privato, consente di individuare misure utili a orientare gli spostamenti casa-lavoro/casa-studio del personale e degli studenti verso forme di mobilità sostenibile, alternative all'uso individuale del veicolo privato a motore.

Il PSCL definisce, altresì, i benefici conseguibili con l'attuazione delle misure in esso previste, valutando i **vantaggi** sia per i **dipendenti/studenti** coinvolti, in termini di tempi di spostamento, costi di trasporto e comfort di trasporto, sia per **l'azienda** che lo adotta, in termini economici e di produttività, nonché per la **collettività**, in termini ambientali. Il piano infatti consente di quantificare e, nel tempo monitorare, le **emissioni inquinanti**, con particolare attenzione agli ossidi di azoto (NoX), generate dagli spostamenti dei dipendenti e degli studenti, tra la propria abitazione e il luogo di lavoro/studio.

Il management del Gruppo, sulla base dell'analisi degli spostamenti casa-lavoro/casa-studio dei dipendenti e degli studenti, delle loro esigenze di mobilità e di quelle manifestate dai pazienti e loro accompagnatori, in considerazione dello stato dell'offerta di trasporto (TPL) presente nel territorio interessato, delinea strategie concrete che consentono di migliorare le condizioni di trasporto da/e verso le proprie strutture per tutti i suoi utenti e anche nell'ottica di ridurre le emissioni di inquinanti. **[E2-2 18 | MDR-A 68 a,b,c]**

⁵ Decreto 12 maggio 2021: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/26/21A03111/sq>



Obiettivo futuro del Gruppo è quello di allineare le metodologie di calcolo degli inquinanti e ampliare il perimetro di adozione così da poter avere una visione omogenea riguardo all'andamento delle emissioni inquinanti legate alla mobilità e le azioni di mitigazione da attuare di conseguenza. [E2-3 18 | MDR-T 80 a,b,c, d, e]

Tra le iniziative attualmente adottate figurano la convenzione stipulata a livello di Gruppo con una nota azienda di **car-sharing** e il progetto di **car pooling aziendale**, una pratica di condivisione dell'auto che mira a ridurre il numero di veicoli in circolazione condividendo spazi e costi tra individui che compiono tragitti simili. Humanitas ha scelto l'opzione di una piattaforma aperta che consenta l'apertura dell'agenda anche ad esterni alla propria community "Humanitas", pur mantenendo la riconoscibilità dello studente o del lavoratore Humanitas. L'idea è di poter fornire un'alternativa di trasporto "sicuro" anche per i di-

pendenti di altre aziende del territorio o per i pazienti dell'ospedale che necessitano di un passaggio più confortevole rispetto al TPL, ed economicamente accessibile rispetto al servizio taxi. Oltre al possibile utilizzo del servizio anche al di fuori degli spostamenti casa-lavoro.

Inoltre, Humanitas si impegna a valorizzare i dipendenti che scelgono di lavorare in smart working o di spostarsi in bicicletta, a piedi o con mezzi di trasporto pubblico locale (TPL). Ad esempio, l'ospedale San Pio X offre ai propri dipendenti incentivi e sconti per l'acquisto di abbonamenti al servizio di trasporto pubblico locale.

Queste soluzioni sono vantaggiose sia per i singoli partecipanti che per la collettività, poiché permette di ridurre i costi di trasporto, diminuire il traffico stradale e limitare l'impatto ambientale. [E2-2 18 | MDR-A 68 a,b,c]





L'Istituto Clinico Catanese ha inoltre sottoscritto una convenzione con la **società di trasporti FCE**, che ha istituito una **navetta di trasporto** dedicata per l'utenza HICC in modo da collegare l'istituto alla fermata metropolitana più vicina. Questo servizio, utilizzabile sia dai dipendenti che dai pazienti, è fruibile attraverso la distribuzione di **titoli di viaggio gratuiti**. [E2-2 18 | MDR-A 68 a,b,c]

Tra le azioni programmate per il futuro, HICC si impegna a promuovere l'utilizzo del servizio di navetta in convenzione, che sarà ulteriormente **pubblicizzato** tramite mail, bacheche e monitor aziendali. Analogamente, verrà promossa l'adozione del servizio gratuito di colonnine di **ricarica elettrica** aziendale con gli stessi canali di comunicazione. [E2-2 18 | MDR-A 68 a,b,c]

**LA NOSTRA CORSA
AL VOSTRO FIANCO**

Con il nuovo **Servizio bus navetta FCE**, dalla fermata metro "Nesima" raggiungerci sarà **semplice, comodo, sostenibile e gratuito**: mostra il biglietto obliterato all'infopoint, te ne restituiranno due.

HUMANITAS
ISTITUTO CLINICO CATANESE

STAZIONE NESIMA HUMANITAS CENTRO SICILIA

FCE centroYsicilia



Di seguito vengono riportare le emissioni di sostanze **inquinanti** emesse in atmosfera dai consumi di carburanti fossili del parco auto aziendale del Gruppo Humanitas:

Come si evince dalla tabella a destra, il totale delle sostanze inquinanti è in aumento di circa il 39% nel 2024 rispetto al 2023. In particolare, si registrano aumenti sostanziali nelle emissioni di monossido di carbonio e di composti organici volatili non metanici, rispettivamente del 63% e del 66%. Questo cambiamento è dovuto principalmente al notevole aumento dei consumi di benzina nel 2024 rispetto al consumo di carburante diesel, che ha comportato allo stesso tempo una diminuzione delle emissioni di ossidi di azoto.

Emissioni di inquinanti atmosferici	u.m.	2023	2024	Trend
Totale inquinanti emessi in atmosfera		2.153	2.991	39%
Ossidi di azoto (NOx)	kg	720	706	-2%
Monossido di Carbonio (CO)		976	1.589	63%
Particolato (PM10)		70	79	12%
Particolato (PM2,5)		45	49	8%
Composti organici volatili non metanici (COV)		341	568	66%

[E2-4 28 a]



4. E3 - Gestione dell'acqua

Nella gestione delle risorse idriche, Humanitas riconosce l'importanza di un utilizzo responsabile, specialmente in un contesto di instabilità idrica dovuta ai cambiamenti climatici. L'approvvigionamento continuo di acqua è essenziale per garantire la continuità dei servizi sanitari, assicurando il benessere e l'igiene dei pazienti e supportando le necessità tecnologiche delle strutture.

Humanitas ha adottato diverse strategie per ottimizzare l'uso dell'acqua e ridurre gli sprechi. In caso di impurità o non conformità della qualità dell'acqua agli standard stabiliti, vengono attivate **specifiche procedure di gestione del rischio** con l'ausilio di linee di segnalazione dedicate.

Le strutture di Humanitas sono collegate agli acquedotti locali, ma, ove possibile, sono stati realizzati pozzi per l'**estrazione di acque di falda**. Questo approccio contribuisce a ridurre la pressione sulla rete idrica pubblica, preservando le risorse locali e minimizzando l'impatto ambientale legato al trasporto dell'acqua. Gli impianti tecnologici utilizzano

l'acqua come fonte di scambio termico attraverso tecnologie avanzate che evitano la commistione con liquidi tecnici e permettono il **riutilizzo dell'acqua** stessa.

L'acqua in uscita, non contaminata, viene reimpiegata in altri processi tecnologici o restituita a corpi idrici superficiali, beneficiando anche il settore agricolo. Nei nuovi edifici, gli impianti idrici e fognari sono progettati per recuperare le **acque piovane**, che vengono utilizzate per l'irrigazione, gli impianti antincendio e gli scarichi dei servizi igienici. Questi sforzi riflettono l'impegno di Humanitas verso una gestione idrica sostenibile e il rispetto delle risorse naturali.



Prelievo idrico	u.m.	2023			2024			Trend		
		Tutte le aree	di cui a rischio idrico ⁶	di cui di stress idrico elevato ⁷⁻⁸	Tutte le aree	di cui a rischio idrico ⁶	di cui di stress idrico elevato ⁷⁻⁸	Tutte le aree	di cui a rischio idrico	di cui di stress idrico elevato ⁷⁻⁸
Prelievo totale di acqua	m ³	4.114.310	78.517	78.517	4.260.005	86.441	86.441	4%	10%	10%
Acqua dolce (≤1.000 mg/L solidi totali disciolti)		4.114.310	78.517	78.517	4.260.005	86.441	86.441	4%	10%	10%
Altra acqua (> 1.000 mg/L di solidi totali disciolti)		-	-		-	-	-	-	-	-

Come si evince dalla tabella, il prelievo di acqua in termini assoluti è in leggero aumento rispetto all'anno precedente di circa il 4%, mentre l'acqua prelevata nelle aree a rischio idrico (legate al territorio di Catania) registrano un aumento del 10%.

⁶ Rischio idrico: Il rischio idrico è un concetto che comprende la probabilità e le conseguenze negative associate alla disponibilità, qualità e gestione delle risorse idriche. Include lo stress idrico, ma anche altri aspetti come le inondazioni, la contaminazione delle acque e le politiche di gestione delle risorse idriche.

⁷ Stress idrico: condizione che si verifica quando la domanda di acqua supera la disponibilità durante un certo periodo o quando la sua qualità si deteriora, limitando l'utilizzo delle risorse idriche

⁸ Stress idrico estremamente alto: Fonte: https://www.wri.org/applications/aqueduct/water-risk-atlas/#/?advanced=false&basemap=hydro&indicator=w_awr_def_tot_cat&lat=37.590295170521955&lng=14.831542968750002&mapMode=view&month=1&opacity=0.5&ponderation=DEF&predefined=false&projection=absolute&scenario=optimistic&scope=baseline&timeScale=annual&year=baseline&zoom=8



4.1. Azioni e obiettivi per efficientare e ridurre il consumo idrico

Nel corso dell'ultimo triennio, Humanitas ha messo in atto diverse iniziative per migliorare la gestione delle risorse idriche nelle sue strutture. Presso l'Istituto Clinico Catanese, sono state realizzate **campagne di sensibilizzazione**, tramite cartellonistica, video e articoli pubblicati sul sistema informatico aziendale, con l'obiettivo di ridurre il consumo di acqua destinata all'uso umano. Humanitas Castelli ha installato un nuovo sistema di **monitoraggio dei consumi idrici**, permettendo un controllo più preciso dell'uso dell'acqua. In Humanitas Gavazzeni, dopo aver rilevato una grossa perdita, è stato eseguito il rifacimento dell'anello dell'impianto antincendio; l'intervento ha permesso di eliminare il danno

e rinnovare l'impianto in un'ottica di **prevenzione** futura. Humanitas Gradenigo e Hunimed hanno acquistato aeratori a basso flusso, promuovendo un **uso più efficiente e sostenibile delle risorse idriche** disponibili. Anche Humanitas Cellini ha contribuito alla riduzione del consumo idrico con l'acquisto di aeratori a basso flusso e il revamping della centrale di produzione dell'acqua refrigerata.
E1-3 17 | MDR-A 68 a,b,c]

Per il futuro, Humanitas ha pianificato ulteriori azioni volte a migliorare la sostenibilità idrica. Humanitas Mater Domini prevede l'installazione di una pompa miscelatrice per l'acqua di pozzo, con l'obiettivo di **diminuire la quan-**

tità di acqua prelevata dai pozzi per essere utilizzata in processi tecnici all'interno delle strutture e, conseguentemente, diminuire i consumi elettrici necessari per il pescaggio dell'acqua di falda. Inoltre, sempre in Mater Domini, verrà avviato un programma di **monitoraggio e riduzione del consumo di acqua da parte del servizio di ristorazione**, con l'intento di aumentare la consapevolezza tra i fornitori stanziali e ridurre i consumi complessivi. Presso Humanitas Cellini, verrà installato un impianto di produzione di acqua refrigerata per la risonanza magnetica, con un piano che si estenderà dal 2024 al 2028.
[E1-3 17 | MDR-A 68 a,b,c]



5. E5 - Risorse ed economia circolare

In ambito sanitario i fornitori contribuiscono in modo determinante alla crescita sostenibile e alla qualità della cura e alla sicurezza dei pazienti. Così come Humanitas si attiene a standard elevati per sé stessa, si attende standard altrettanto elevati dai propri fornitori sia in termini di qualità dei beni e servizi che acquista, che in termini di garanzia di continuità della catena di approvvigionamento.

Le tipologie di beni acquistati in Humanitas sono classificabili in:

- farmaci;
- dispositivi medici non-impiantabili (aghi, siringhe, dispositivi di drenaggio e raccolta liquidi);
- dispositivi medici impiantabili (es. valvole, pacemaker);
- materiali di consumo non-tecnici (es. toner);
- materiali di consumo tecnici (es. grassi/lubrificanti, nastri biadesivi, bollini);
- cespiti (es. apparecchiature elettromedicali, arredi, ferri chirurgici).

Nelle proprie scelte di approvvigionamento, Humanitas presta sempre maggiore attenzione ai **materiali di imballaggio**, che, sotto il profilo della sicurezza del paziente, devono garantire la sterilizzazione dei dispositivi, offrire protezione fisica, mantenere la sterilità fino al sito di impiego e consentire la presentazione asettica. Da un punto di vista dell'impatto ambientale, tuttavia, rappresentano una enorme fonte di produzione di rifiuti, in particolare di plastica.

La sfida dei prossimi anni sarà individuare fornitori che ci supportino nella riduzione della quantità di rifiuti da imballaggio attraverso l'uso di materiali e design che minimizzino gli imballaggi prodotti, che propongano imballaggi riutilizzabili o che siano prodotti con materiali riciclati e incoraggino pratiche che prolungano la vita utile degli stessi.

Sono diverse le **sostanze preoccupanti (SOC) e molto preoccupanti (SVHC)** utilizzate dal Gruppo per la natura delle attività svolte, che richiedono una gestione attenta e rigorosa, con procedure e protocolli specifici, al fine di garantire la sicurezza dei pazienti, del personale sanitario e dei visitatori, anche tramite adeguate procedure di smaltimento. Una corretta gestione dei materiali e dei rifiuti che ne derivano post-utilizzo è essenziale per prevenire l'esposizione a sostanze nocive e contaminazioni e garantire un ambiente salubre e sicuro.



5.1. La circolarità delle apparecchiature medicali

Humanitas implementa strategie mirate per ottimizzare l'uso e la gestione dei macchinari elettromedicali. L'acquisto di apparecchiature ricondizionate non solo permette di risparmiare risorse finanziarie, ma contribuisce anche al riuso sostenibile delle risorse. Inoltre, l'adozione di apparecchiature per le risonanze magnetiche a basso contenuto di elio, migliora la sicurezza delle apparecchiature e riduce la necessità di installazioni per il ricambio dell'aria.

Le apparecchiature dismesse sono spesso inviate a ricondizionamento o utilizzate per prolungare la vita ad altri, utilizzandone i componenti. Queste pratiche mirano alla riduzione dei rifiuti elettronici, contribuendo anche all'efficienza operativa dei macchinari elettromedicali.

Humanitas si impegna nella **manutenzione continua** e adeguata delle componenti delle apparecchiature, rendendoli più duraturi e migliorandone il loro funzionamento complessivo, in un'ottica di maggior sicurezza e continuità dei servizi forniti.

[E5-2 19 | MDR-A 68 a,b,c]





5.2. Gestione dei Rifiuti

L'attenzione alla gestione dei rifiuti, e in particolar modo dei rifiuti sanitari, rappresenta un elemento fondamentale di un più ampio impegno nella gestione responsabile delle risorse di Humanitas. Il ciclo dei rifiuti comprende diverse fasi, dalla produzione del rifiuto alla raccolta, trasporto, trattamento (recupero o smaltimento) e riutilizzo dei materiali. Per questa ragione, Humanitas collabora con fornitori specializzati dotati di impianti per il riciclo dei rifiuti che vengono correttamente differenziati sin dalla loro origine.

Per i rifiuti non riciclabili, quali i rifiuti sanitari a rischio infettivo e molti rifiuti pericolosi prodotti nelle strutture sanitarie, Humanitas predilige la scelta di impianti di destinazione dotati di tecnologie per l'incenerimento o il recupero energetico. Tali impianti consentono di prevenire contaminazioni del suolo e del sottosuolo, nel rigoroso rispetto delle normative vigenti.

Come si può osservare dalle tabelle seguenti, la raccolta dei rifiuti urbani non differenziati e dei rifiuti infettivi nei blocchi operativi presenta i valori più elevati, sia nel 2023 che nel 2024. Tutte le categorie di rifiuti prodotti (espressi in kg al metro quadro o pro capite) registrano un trend sostanzialmente stabile nel biennio.

Indicatori rifiuti (KG)

Indifferenziata (raccolta indifferenziata)	2023	2024
Rifiuti assimilati urbani al mq	3,06	2,97 ▼
Rifiuti assimilati urbani pro-capite	0.41	0,37 ▼

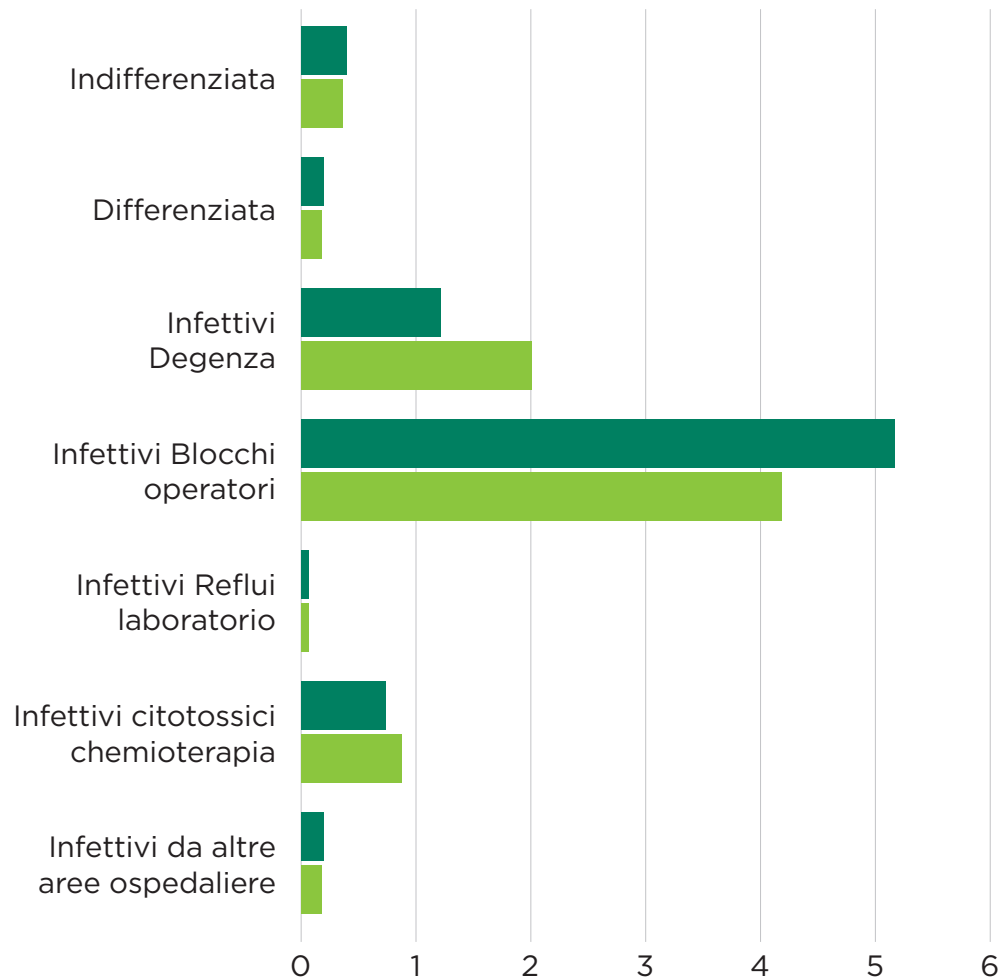
Differenziata (carta, vetro, plastica)	2023	2024
Rifiuti differenziati Al Mq	1,51	1,53 ▲
Rifiuti differenziati Pro-Capite	0.20	0,19 ▼

Infettivi	2023	2024
Rifiuti infettivi nelle degenze pro-capite	1,22	2,01 ▲
Rifiuti infettivi nei blocchi operatori pro-capite	5,16	4,18 ▼
Reflui di laboratorio analisi e anatomia patologica pro-capite	0,07	0,08 ▲
Rifiuti citotossici da chemioterapia pro-capite	0,75	0,88 ▲
Rifiuti infettivi da altre aree ospedaliere al mq	1.57	1,48 ▼
Rifiuti infettivi da altre aree ospedaliere pro-capite	0,21	0,18 ▼



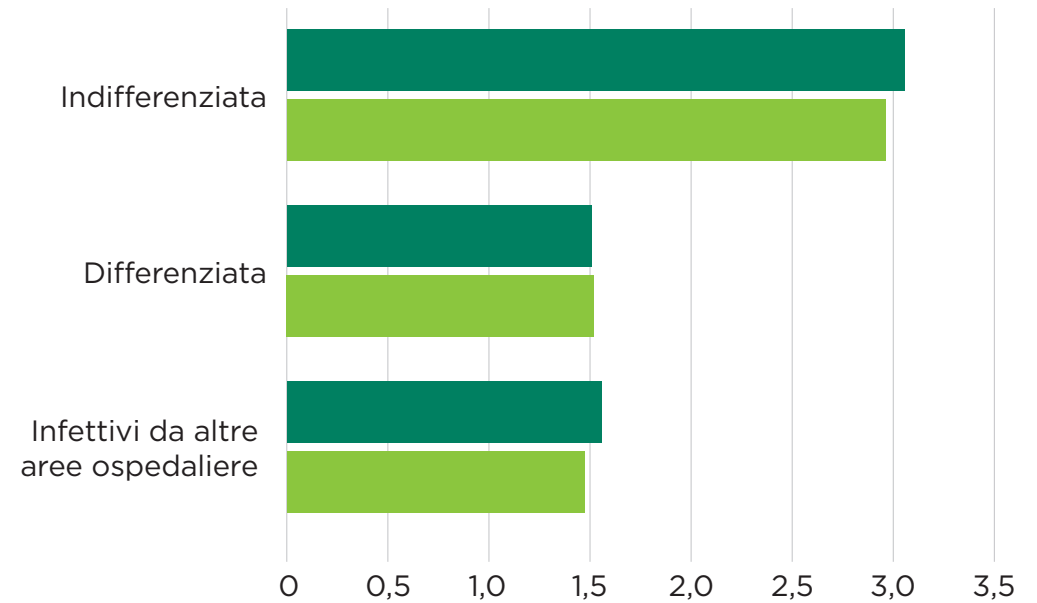
Rifiuti Pro Capite (KG)

● 2023 ● 2024



Rifiuti MQ (KG)

● 2023 ● 2024





Nel settore sanitario vigono severi requisiti normativi sia rispetto ai materiali utilizzati che allo smaltimento sicuro dei rifiuti pericolosi prodotti. Le tipologie di rifiuti considerate nell'analisi e prevenzione dei rischi nelle strutture ospedaliere, indicate nella più recente letteratura e dalle agenzie internazionali, comprendono i rifiuti infettivi, rifiuti pungenti/taglienti, i materiali genotossici o tossici e i rifiuti radioattivi. Humanitas si è dotata di **linee guida e procedure dedicate** e pianifica regolarmente **audit interni ed esterni**, al fine di garantire che tali requisiti siano sempre rispettati.

Una gestione adeguata dell'intero ciclo dei rifiuti non solo favorisce la riduzione delle quantità prodotte e della loro pericolosità, ma rappresenta anche un **vantaggio** economico e finanziario. Ciò consente di destinare risorse liberate a nuovi investimenti, promuovendo un uso più efficiente delle risorse nel lungo periodo.

Come si evince dalle tabelle sottostanti, i rifiuti generati nel 2024 sono aumentati in termini assoluti del 6,14% rispetto al 2023, mentre le rispettive percentuali di avvio a smaltimento o

a recupero risultano pressoché stabili. Nel dettaglio, Humanitas avvia a recupero circa il 40% dei rifiuti prodotti e smaltisce in discarica o mediante incenerimento circa il 60% nel 2024. I codici CER contrassegnati dall'asterisco (*) identificano i rifiuti classificati come pericolosi, che costituiscono il 48,2% (nel 2023) e il 50,2% (nel 2024) dei rifiuti totali prodotti dal Gruppo, in relazione alla natura delle attività svolte nelle strutture sanitarie. **[E5-37, a,b,c,d]**



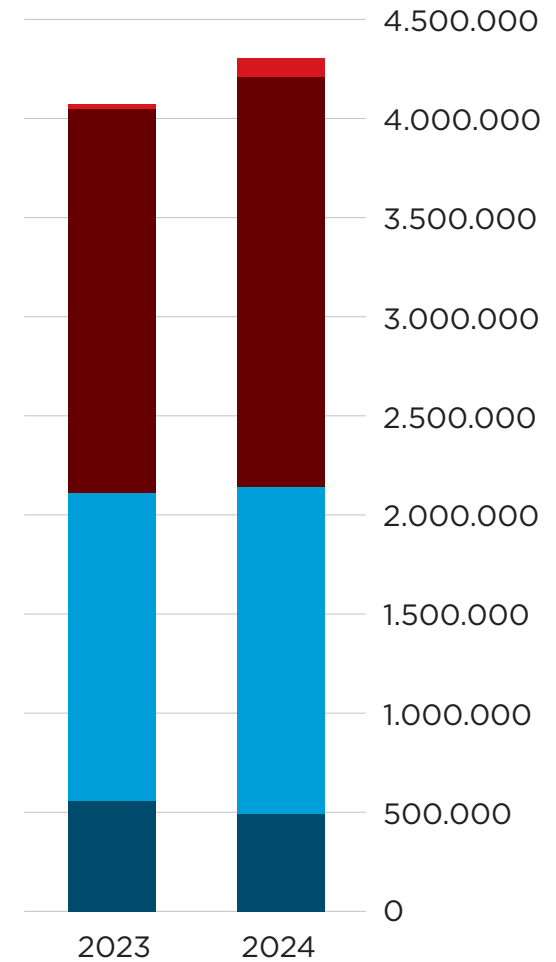
Rifiuti e classe di pericolosità (Kg)

Rifiuti non pericolosi	2023		2024	
Smaltito ●	554.779	13,6%	403.514 ▼	11,5%
Recuperato ●	1.555.393	38,2%	1.650.961 ▲	38,3%
Totale	2.110.171	51,8%	2.144.475 ▲	49,8%

Rifiuti pericolosi	2023		2024	
Smaltito ●	1.940.597	47,6%	2.070.060 ▲	48,1%
Recuperato ●	24.488	0,6%	91.304 ▲	2,1%
Totale	1.965.085	48,2%	2.161.454 ▲	50,2%

Totale produzione rifiuti	2023		2024	
Totale	4.075.256	100%	4.305.929 ▲	100%

- Smaltito non pericolosi
- Recuperato non pericolosi
- Smaltito pericolosi
- Recuperato pericolosi





Di seguito sono riportati i rifiuti generati negli anni 2023 e 2024, con un dettaglio relativo ai rifiuti avviati a recupero e a smaltimento per ciascun codice EER.

Codici EER	Descrizione Codice EER	Kg di rifiuti generati 2023	di cui Kg di rifiuti recuperati 2023	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2023	Kg di rifiuti generati 2024	di cui Kg di rifiuti recuperati 2024	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2024
060404*	rifiuti contenenti mercurio	7	7	-	-	-	-
061302*	carbone attivo esaurito (tranne 06 07 02)	1.260	-	1.260	870	-	870
070514	rifiuti solidi diversi da quelli di cui alla voce 07 05 13 (rifiuti solidi contenenti sostanze pericolose)	22	-	2	-	-	-
080111*	rifiuti della produzione, formulazione, fornitura ed uso di rivestimenti (pitture, vernici e smalti	480	-	480	450	-	450
080318	toner per stampa esauriti	3.281	3.150	131	2.806	2.628	178
090108	carta e pellicole per fotografia, non contenenti argento o composti dell'argento	221	20	201	48	48	-
130208 *	altri oli per motori, ingranaggi e lubrificazione	80	-	80	-	-	-
150101	imballaggi in carta e cartone	322.475	320.040	2.435	320.670	320.670	-
150102	imballaggi in plastica	12.155	12.155	-	13.900	13.900	-
150103	imballaggi in legno	18.580	18.580	-	11.260	11.260	-
150104	imballaggi metallici	500	500	-	1.300	1.300	-
150106	imballaggi in materiali misti	10.250	10.140	110	6.820	6.740	80
150107	imballaggi in vetro	117.287	98.467	18.820	152.786	145.426	7.360



Codici EER	Descrizione Codice EER	Kg di rifiuti generati 2023	di cui Kg di rifiuti recuperati 2023	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2023	Kg di rifiuti generati 2024	di cui Kg di rifiuti recuperati 2024	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2024
150110*	imballaggi contenenti residui di sostanze pericolose o contaminati da tali sostanze	7.298	1.429	5.869	11.865	4.189	7.676
150202*	assorbenti, materiali filtranti (inclusi filtri dell'olio non specificati altrimenti), stracci e indumenti protettivi, contaminati da sostanze pericolose	5.395	-	5.395	4.369	135	4.234
150203	assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi, diversi da quelli di cui alla voce 15 02 02	7.910	120	7.790	80	80	-
160103	pneumatici fuori uso	180	180	-	-	-	-
160117	metalli ferrosi	760	760	-	-	-	-
160211*	apparecchiature fuori uso, contenenti clorofluorocarburi, HCFC, HFC	1.980	1.980	-	1.950	1.890	60
160213*	apparecchiature fuori uso, contenenti componenti pericolosi (2) diversi da quelli di cui alle voci 16 02 09 e 16 02 12	6.180	6.180	-	3.110	3.092	18
160214*	apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 16 02 09 a 16 02 13	21.304	19.569	1.735	20.305	19.773	532
160216	componenti rimossi da apparecchiature fuori uso, diversi da quelli di cui alla voce 16 02 15	105	105	-	-	-	-
160305*	rifiuti organici, contenenti sostanze pericolose	1.450	-	1.450	-	-	-
160306	rifiuti organici, diversi da quelli di cui alla voce 16 03 05	190	-	190	-	-	-
160504*	gas in contenitori a pressione (compresi gli halon), contenenti sostanze pericolose	51	-	51	310	5	305
160506*	sostanze chimiche di laboratorio contenenti o costituite da sostanze pericolose, comprese le miscele di sostanze chimiche di laboratorio	3.078	-	3.078	6.387	9	6.378



Codici EER	Descrizione Codice EER	Kg di rifiuti generati 2023	di cui Kg di rifiuti recuperati 2023	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2023	Kg di rifiuti generati 2024	di cui Kg di rifiuti recuperati 2024	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2024
160508*	sostanze chimiche organiche di scarto contenenti o costituite da sostanze pericolose	-	-	-	600	-	600
160601*	batterie al piombo	1.485	1.485	-	1.443	996	447
160602*	batterie al nichel-cadmio	4	4	-	126	126	-
160604	batterie alcaline (tranne 16 06 03)	1.032	797	235	1.371	1.213	158
160605	altre batterie ed accumulatori	113	113	-	101	101	-
160606*	elettroliti di batterie ed accumulatori, oggetto di raccolta differenziata	-	-	-	66	-	66
170202	vetro	-	-	-	2.060	2.060	-
170403	Piombo	290	290	-	900	900	-
170405	Ferro e acciaio	2.160	2.160	-	3.120	3.120	-
170603*	altri materiali isolanti contenenti o costituiti da sostanze pericolose	65	-	65	3.280	3.280	-
180103*	rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni particolari per evitare infezioni (provenienti da blocchi operatori, degenze, D.H., Terapie Intensive, UCC, e altri settori)	1.765.739	13.311	1.752.428	1.946.040	76.757	1.869.283
180104	rifiuti che non devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni particolari per evitare infezioni (es. bende, ingessature, lenzuola, indumenti monouso, assorbenti igienici)	216	14	202	3.964	-	3.964



Codici EER	Descrizione Codice EER	Kg di rifiuti generati 2023	di cui Kg di rifiuti recuperati 2023	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2023	Kg di rifiuti generati 2024	di cui Kg di rifiuti recuperati 2024	di cui Kg di rifiuti smaltiti 2024
180106*	sostanze chimiche pericolose o contenenti sostanze pericolose	131.548	-	131.548	132.705	885	131.820
180107	sostanze chimiche diverse da quelle di cui alla voce 18 01 06	425.230	-	425.230	494.741	27.190	467.551
180108*	medicinali citotossici e citostatici	38.779	-	38.779	47.848	-	47.848
180109	medicinali diversi da quelli di cui alla voce 18 01 08	11.092	734	10.358	13.264	612	12.652
180110*	rifiuti di amalgama prodotti da interventi odontoiatrici	1	1	-	-	-	-
200101	carta e cartone	9.920	9.920	-	8.126	7.400	726
200102	vetro	23.400	23.400	-	-	-	-
200108	rifiuti biodegradabili di cucine e mense	6	6	-	11.000	11.000	-
200121*	tubi fluorescenti ed altri rifiuti contenenti mercurio	165	51	114	30	25	5
200139	plastica	20.880	20.880	-	20.800	20.800	-
200301	rifiuti urbani non differenziati	965.400	878.34	87.060	937.340	937.340	-
200307	rifiuti ingombranti	101.080	101.080	-	117.400	117.400	-
Totale	kg	4.033.154	1.545.968	2.495.096	4.305.611	1.742.350	2.563.261



5.3. Azioni ed obiettivi per la gestione delle risorse

Humanitas ha implementato nell'ultimo biennio diverse iniziative volte a migliorare la gestione dei rifiuti, garantendo che questi vengano smaltiti in modo sicuro e rispettoso dell'ambiente.

Tra le azioni intraprese, ha condotto un'analisi relativa alle possibili soluzioni di riduzione degli scarti alimentari e un'analisi, con relativa implementazione, di strategie per ridurre lo smaltimento dei rifiuti plastici (Università Humanitas, Istituto Clinico Humanitas). Inoltre, per migliorare la gestione di rifiuti sanitari, sono stati installati nuovi portali per monitorare la radioattività dei rifiuti (Istituto Clinico Humanitas - ICH). In parallelo, per minimizzare l'uso dei rifiuti monouso, Humanitas Istituto Clinico Catanese (HICC) ha introdotto l'utilizzo di trocar riutilizzabili nella chirurgia toracica. Quando non è possibile evitare la produzione di rifiuti, Humanitas investe in **soluzioni a minore impatto ambientale**. Ad esempio, l'Università Humanitas ha sostituito le bottigliette di plastica nei distributori automatici con bottiglie realizzate al 100% in plastica riciclata. Infine, per promuovere un sistema di economia circolare è stato implementato un sistema avanzato per il **recupero dell'acqua arricchita post trattamento radioattivo**,

che riduce l'impatto complessivo sulla catena del valore (Istituto Clinico Humanitas (ICH)). **[E5-2 19 | MDR-A 68 a,b,c]**

Per quanto riguarda la **formazione**, il Gruppo Humanitas ha organizzato numerosi corsi e seminari destinati al **personale sanitario, medico, non medico e di staff**, con l'obiettivo di sensibilizzare sull'importanza della corretta gestione dei rifiuti e di fornire le competenze necessarie per seguire le procedure previste.

In tutte le strutture del Gruppo sono stati inoltre distribuiti **materiali informativi e infografiche** per il corretto smaltimento dei rifiuti urbani e sanitari, promuovendo così comportamenti virtuosi nella raccolta differenziata. Nella **piattaforma digitale per la formazione** del Gruppo Humanitas sono stati inoltre inseriti corsi specifici sul tema della gestione responsabile dei rifiuti (Humanitas Medical Care Varese, Humanitas Mater Domini, Istituto Clinico Catanese). **[E5-2 19 | MDR-A 68 a,b,c]**

Infine, Humanitas ha avviato alcuni **accordi con i propri fornitori**, nell'ottica di ridurre l'impatto legato ai rifiuti connessi alle proprie attività e riutilizzare i rifiuti prodotti seguendo i principi della circolarità. Ad esempio, in

Humanitas Istituto Clinico Catanese (HICC) è stato richiesto di sostituire i contenitori in plastica della mensa rivolti al take-away con **contenitori di carta**. È stato inoltre stipulato un accordo per lo smaltimento di una parte dei rifiuti, sia speciali che non, da destinare alla produzione di energia elettrica attraverso **termovalorizzatori**. Un'ulteriore iniziativa è il programma "Repair Exchange", sviluppata con un fornitore, che prevede il riutilizzo dei componenti di strumenti non funzionanti per la riparazione di altri dispositivi, successivamente rivenduti come rigenerati. In cambio, il fornitore offre sconti su prodotti rigenerati e garantiti.

Humanitas ha delineato una serie di **azioni future** mirate alla corretta gestione dei rifiuti. Tra queste iniziative, in tutto il Gruppo si prevedono analisi e implementazioni di strategie per ridurre l'utilizzo di materiali monouso e imballaggi in plastica, al fine di ridurre anche i rifiuti, con l'obiettivo di diminuire significativamente l'impatto ambientale derivante da questo tipo di materiale.

Ove possibile, verrà richiesto agli impianti di destinazione di privilegiare il recupero dei rifiuti rispetto allo smaltimento. In parallelo,



verranno studiati strumenti innovativi per la **riduzione degli scarti alimentari**, promuovendo pratiche di consumo più responsabili ed efficienti. Inoltre, l'Istituto Clinico Humanitas (ICH) ha pianificato di installare un impianto per depurare i liquidi generati dagli strumenti dei laboratori di analisi, che consentirà di ridurre la produzione di rifiuti liquidi da laboratorio. **[E5-2 19 | MDR-A 69 a,b,c]**

Una grande attenzione è dedicata alla diffusione e sensibilizzazione della cultura di sostenibilità presso i dipendenti: un piano di **formazione** dedicato coinvolgerà i medici delle diverse strutture del Gruppo nella corretta gestione dei rifiuti, migliorando la loro sensibilità e il rispetto verso i processi di smaltimento e introducendo ulteriori corsi di formazione sul tema, nella piattaforma digitale dedicata. **[E5-2 19 | MDR-A 69 a,b,c]**

Area di intervento	Obiettivi a breve-medio termine	Perimetro
Riduzione della produzione di rifiuto speciale	Riduzione del 1% dei rifiuti sanitari (2025)	Humanitas Cellini, Fornaca, Gradenigo, Sedes Sapientiae
Raccolta differenziata	Aumento della produzione di materiale riciclabile e riduzione della produzione di rifiuti pericolosi, attraverso una corretta differenziazione dei rifiuti (2023-2028)	Humanitas Gavazzeni / Castelli, San Pio X, Humanitas Medical Care Bergamo

[E5-3 40 | MDR-T 80 a,b,c,d,e]



S1 - Le persone di Humanitas





Humanitas è un'organizzazione “people intensive”, una comunità che si basa su professionisti guidati da valori condivisi, che fanno la differenza nel modo in cui il Gruppo si prende cura dei pazienti.

La **HR Strategy**, concepita nell'ambito del più ampio Piano Strategico di Gruppo, ha lo scopo di tradurre la visione dedicata alle persone di Humanitas in obiettivi, progetti e risultati concreti, rispondendo a tre grandi esigenze: **[S1-1, 17]**

- **attrarre e far crescere leader** capaci di mettersi in discussione e di **portare innovazione e eccellenza nella medicina**, con il fondamentale supporto del personale tecnico e assistenziale, sia nei reparti ospedalieri che in ambito accademico;
- **impiegare professionisti dotati di empatia, competenza e motivazione nelle aree di accoglienza** (servizio clienti) **e assistenza** (infermieri e operatori socio-sanitari), come fattore critico di successo per la cura dei pazienti;

- **formare** il management e i professionisti delle funzioni di staff nella **gestione dei processi clinici e amministrativi, in coerenza con la mission, i valori e i principi** di Humanitas. **[S1-1, 19]**

Il piano d'azione dedicato alle persone di Humanitas è quindi progettato per supportare e realizzare nel concreto la visione, gli obiettivi e la strategia del Gruppo, con la finalità di stabilire un “patto” di valore reciproco con la comunità di Humanitas: persone, professionisti e pazienti. **[S1-1, 19]**

Per guidare, coordinare e rendere sostenibili nel lungo periodo le iniziative descritte, è stato creato un team trasversale a livello di Gruppo, sotto la guida del **Group HR & Organization Director**. Il team è strutturato in quattro Center of Expertise (CoE), ciascuno focalizzato su specifici ambiti di competenza e responsabilità. I Center of Expertise sono composti da personale proprio con il coinvolgimento e contributo anche delle risorse delle Direzioni Risorse Umane che, all'interno

delle diverse strutture, gestiscono i processi e le iniziative pertinenti al proprio CoE. In questo modo, si formano **unità organizzative “trasversali”** secondo un modello “a matrice” che si integra con le funzioni HR delle singole organizzazioni. **[S1-1, 19]**

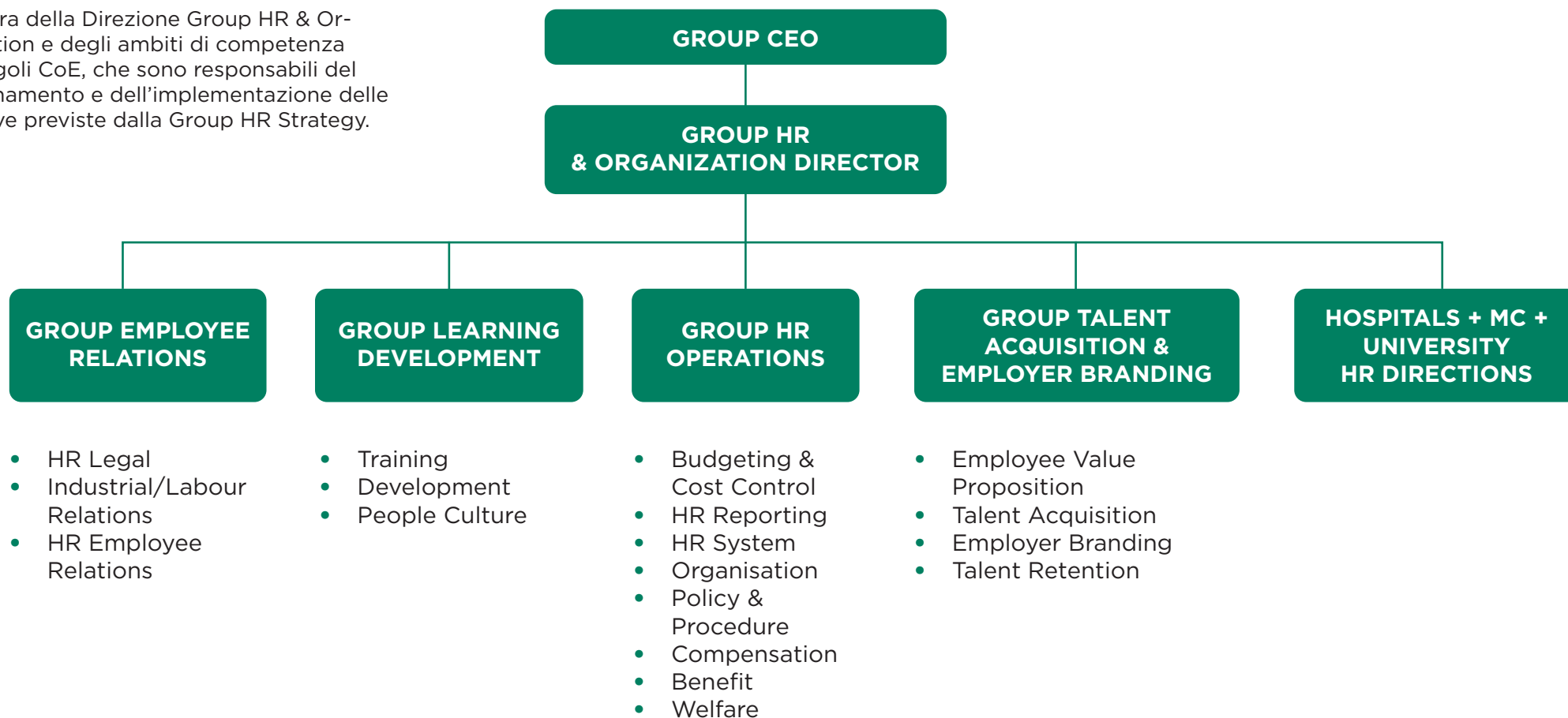
La Direzione Group HR & Organization è stata istituita per:

- generare valore creando **nuovi processi e opportunità** per le persone del Gruppo Humanitas, in risposta all'evoluzione del contesto e dei bisogni;
- valorizzare le **competenze** e le **esperienze** sviluppate nel tempo dalle strutture del Gruppo;
- mettere queste risorse **a disposizione di tutti**, superando la frammentazione e promuovendo la condivisione e l'integrazione, supportata anche da gestionali integrati.

L'obiettivo è co-costruire un **patrimonio comune di politiche e processi** di gruppo basato sulla condivisione di valori, conoscenze e persone. **[S1-1, 19]**



Struttura della Direzione Group HR & Organization e degli ambiti di competenza dei singoli CoE, che sono responsabili del coordinamento e dell'implementazione delle iniziative previste dalla Group HR Strategy.





La HR Strategy si applica a tutte le strutture del Gruppo Humanitas e a tutta la popolazione contrattualizzata da Humanitas. [S1-1, 19 | MDR 65] Le relative iniziative vengono diffuse internamente attraverso i canali predisposti per la condivisione delle comunicazioni aziendali, tra cui gli incontri dedicati, l'intranet aziendale e la posta elettronica. Queste iniziative sono conformi alla normativa e ai contratti, con accreditamento Joint Commission International (JCI). [S1-1, 19 | MDR 65]. Il massimo livello dirigenziale nell'organizzazione dell'impresa responsabile dell'attuazione di tale politica è il Consiglio di Amministrazione. [S1-1, 19 | MDR 65]

L'orizzonte temporale delineato dalla strategia, che va dal 2023 al 2027, rappresenta una sfida significativa. Da un lato, richiede un ritmo serrato per portare a termine le iniziative descritte; dall'altro, un progetto di così ampio respiro necessita di un forte sostegno a tutti i livelli, affinché l'andamento rimanga costante e l'obiettivo finale non venga mai perso di vista. **[S1-1, 19]**

Questa è la sfida che la Direzione Group HR & Organization ha accolto, non solo per realizzare gli obiettivi di qualità, sostenibilità e innovazione del Gruppo, ma anche per rispondere coerentemente **ai bisogni e alle richieste emerse dai canali di ascolto del personale**, in primis grazie alla people survey SpeakUp¹⁰. SpeakUp è un questionario online anonimo utilizzato per l'indagine di clima aziendale, strumento chiave per guidare le politiche di gestione delle persone all'interno del Gruppo, che costituisce un'importante occasione di ascolto delle opinioni dei lavoratori. **[S1-1, 19 | MDR 65]**

¹⁰ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al box di approfondimento "La survey SpeakUp" nel paragrafo ["Il coinvolgimento della forza lavoro"](#).





Caratteristiche dei dipendenti (tempo determinato/indeterminato/tempo pieno/parziale)

La popolazione di Humanitas è costituita prevalentemente da personale dipendente assunto con contratto di lavoro subordinato, regolato dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) e da contratti universitari. Accanto a questi, sono presenti anche lavoratori autonomi e collaboratori con Partita IVA. La componente rappresentata da stagisti, tirocinanti, borsisti e lavoratori in somministrazione è invece residuale. In alcune aree aziendali, infine, alcuni servizi possono essere gestiti attraverso contratti di appalto. **[SBM-3, 14a]**

Come si evince dalla tabella a destra il numero di dipendenti è in aumento del 2%. In questo contesto, si registra una leggera crescita sia dei dipendenti assunti a tempo indeterminato che di quelli a tempo determinato, rispettivamente del 2% e del 5%. **[S1-6, 50 a,b]**

Nel corso del 2024, il numero di dipendenti che ha lasciato l'azienda è stato di 668, rispetto a 564 nel 2023. Questo porta ad un **tasso di turnover** in uscita del 11%, rimasto invariato rispetto all'anno precedente. **[S1-6, 50 c]** Tale stabilità nel tasso di turnover indica che l'azienda è riuscita a mantenere un equilibrio tra ingressi e uscite nella gestione delle risorse umane. Il mantenimento di un tasso di turnover stabile impone un costante monitoraggio e miglioramento delle strategie di coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti per evitare potenziali aumenti futuri.

2023			2024			Trend		
Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Numero di dipendenti								
1.638	4.334	5.972	1.700	4.421	6.121	4%	2%	2%
Numero di dipendenti a tempo indeterminato								
1.505	4.018	5.518	1.552	3.915	4.096	3%	2%	2%
Numero di dipendenti a tempo determinato								
133	316	443	148	325	473	11%	3%	5%
Numero di dipendenti a tempo pieno								
1.596	4.025	5.611	1.651	4.130	5.781	4%	3%	3%
Numero di dipendenti a tempo parziale								
42	309	350	49	291	340	17%	-6%	-3%



Caratteristiche dei non dipendenti

In aggiunta rispetto al personale dipendente, Humanitas collabora con un numero sempre crescente di lavoratori autonomi. Si registra inoltre un livello stabile nel numero del personale con altre tipologie contrattuali (principalmente cooperative) e una riduzione nel numero di lavoratori forniti dalle imprese che esercitano attività di ricerca, selezione e fornitura del personale.

[S1-7, 55 a]

Tipologia di contratto	2023	2024	Trend
Lavoratori autonomi	4.089	4.530	10%
Numero di lavoratori forniti dalle imprese che esercitano attività di Ricerca, selezione e fornitura del personale (somministrati) a tempo pieno	32	16	-50%
Altre tipologie pertinenti per l'impresa a tempo pieno	383	383	0%



1. Il coinvolgimento della forza lavoro

Humanitas coinvolge attivamente i propri lavoratori e i loro rappresentanti attraverso un confronto costante con le parti sociali, promuovendo una comunicazione aperta e trasparente riguardo agli impatti rilevanti sul benessere delle sue persone. Il coinvolgimento avviene in modo diretto con i dipendenti, mentre con le parti sociali il confronto avviene tramite i loro rappresentanti. [S1-2, 27 a]

Il tipo di coinvolgimento e la frequenza sono diversificati:

- il confronto con le **parti sociali** si svolge tramite incontri tenuti con una frequenza variabile;
- il **management** organizza incontri di condivisione della strategia, delle progettualità e degli obiettivi di business con frequenza variabile, in funzione delle progettualità in corso;
- gli incontri per la condivisione dei risultati dell'**analisi di clima aziendale**, condotta tramite una survey anonima ogni tre anni, avvengono a chiusura della survey;
- seguono gli incontri di condivisione dei **piani d'azione** definitivi a valle dell'analisi di clima e di raccolta dei feedback rispetto all'efficacia delle azioni intraprese;
- nell'ambito del **risk management**, è stato implementato un sistema di segnalazioni che consente di intercettare tutto ciò che

mette a rischio la sicurezza dei pazienti: una situazione pericolosa, un errore senza conseguenze o un evento che ha provocato un danno (anche se lieve) ad un paziente;

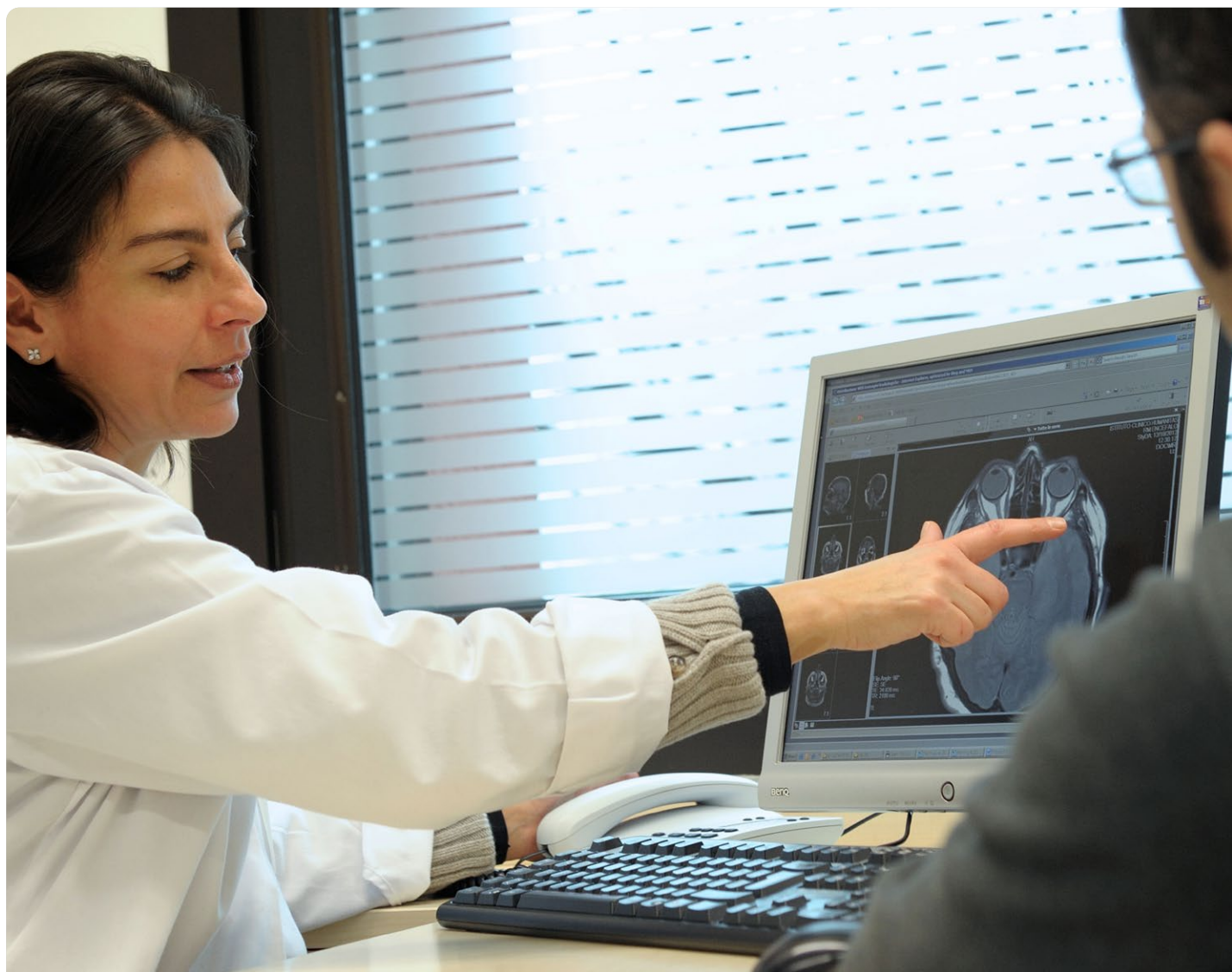
- l'**APP HSE** (Health, Safety and Environment) dedicata al sistema di gestione integrato Salute, Sicurezza e Ambiente disponibile nelle sedi di Rozzano e Pieve e nel Campus di Humanitas University. Consente di raccogliere segnalazioni di eventi avversi o situazioni che possono mettere a rischio l'ambiente e/o la salute e la sicurezza dei lavoratori e di chiunque sia presente in struttura. Ma anche proporre nuove idee/suggerimenti per rendere l'ambiente di lavoro più confortevole, sicuro e sostenibile da un punto di vista ambientale. È in corso lo sviluppo di un gestionale che, a partire dal 2025, sarà presente in tutte le strutture del Gruppo. **[S1-2, 25] [S1-2, 27 b]**



La responsabilità operativa di assicurare che tale coinvolgimento abbia luogo e che i risultati orientino l'approccio dell'impresa spetta al Comitato di Presidenza e all'Amministratore Delegato di Gruppo e di struttura. **[S1-2, 27 c]**

L'efficacia del coinvolgimento della forza lavoro viene valutata attraverso il **tasso di engagement** rilevato nell'**analisi di clima aziendale SpeakUp**, nonché dal numero di risposte ricevute. Inoltre, viene monitorato il tasso di **partecipazione** a eventuali iniziative ed eventi, ove possibile. **[S1-2, 27 e]**

Per comprendere meglio le prospettive dei lavoratori che possono essere particolarmente **vulnerabili** e/o emarginati, Humanitas - oltre ad attuare la piena osservanza della normativa italiana per le persone con disabilità - adotta misure specifiche che includono colloqui dedicati e la somministrazione di survey bilingue. La Direzione HR, attraverso gli HR Manager e gli HR Business Partner (HRBP), svolge un ruolo chiave come **primo interlocutore**, raccogliendo i bisogni dei lavoratori e interagendo con l'organizzazione per proporre e attuare le azioni necessarie alla loro soddisfazione. **[S1-2, 28]**





2. Processi per porre rimedio agli impatti negativi

Humanitas sviluppa e mette in atto una serie di processi volti ad affrontare tutti gli impatti negativi sulle condizioni di lavoro che possono emergere durante il coinvolgimento delle sue persone. Questi processi includono azioni successive ai feedback raccolti tramite il questionario anonimo SpeakUp, segnalazioni specifiche agli HRBP, attraverso confronti sindacali, tramite la gestione del rischio stress lavoro correlato e il risk management (clinico), nonché attraverso audit normativi e volontari condotti da terze parti su salute, sicurezza e ambiente.

L'approccio adottato prevede diverse modalità per **valutare l'efficacia delle misure messe in campo** per la risoluzione degli impatti negativi. Le risorse possono segnalare le loro preoccupazioni direttamente ai propri responsabili o a HR, attraverso richieste di contatto, incontri o e-mail. Inoltre, sono disponibili canali specifici per il risk management (clinico), nonché canali per comunicare con i respon-

sabili HSE (Health, Safety and Environment) e con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), accessibili tramite app, e-mail o telefono, a seconda delle strutture. Il canale anonimo dedicato alle segnalazioni di etica e correttezza, il whistleblowing, è supportato in formato digitale e telefonico, mentre l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) è raggiungibile tramite e-mail o sportello. **[S1-3, 32 a,b]**

Eventuali reclami o denunce riguardanti problematiche del personale vengono trattati attraverso la gestione HR, coinvolgendo il responsabile diretto del dipendente interessato, ove necessario, e le diverse funzioni aziendali preposte che gestiscono i reclami tramite i canali dedicati. **[S1-3, 32 c]**

Humanitas promuove la conoscenza e l'utilizzo di tali **canali di comunicazione e segnalazione** attraverso la pubblicazione delle procedure pertinenti e comunicazioni via e-mail e intranet, curate dalla funzione Corporate

Communication, insieme a tutte le direzioni e funzioni aziendali responsabili dei messaggi. **[S1-3, 32 d]** La società monitora costantemente le problematiche sollevate tramite indagini di clima come SpeakUp e attraverso specifiche Pulse Survey (laddove previste), oltre a implementare azioni gestionali HR per garantire l'efficacia dei canali di segnalazione. **[S1-3, 33 e]**

Il Gruppo si assicura che le sue persone siano consapevoli dell'esistenza di tali canali e processi tramite informazioni pubblicate sull'intranet aziendale (ove presente) o comunicate via mail. Inoltre, ha introdotto politiche di protezione per **prevenire eventuali ritorsioni** contro coloro che utilizzano questi canali, inclusa la riservatezza e la privacy per temi di Medicina del Lavoro e altre iniziative di benessere gestite da HR, quali ad esempio il counseling psicologico, il cui accesso è noto solo al medico competente per garantire massima riservatezza. **[S1-3, 33]**



3. Gli obiettivi sulla forza lavoro di Humanitas

Il Gruppo ha stabilito una serie di **obiettivi** orientati a mitigare e prevenire i potenziali impatti negativi sulla propria forza lavoro. In primo luogo, l'obiettivo portato avanti innanzitutto dalla funzione **Attraction e Employer Branding** è quello di migliorare l'attrattività dell'azienda come datore di lavoro, rafforzando la percezione positiva del Gruppo tra i futuri potenziali dipendenti. Il progetto **organizzazione trasparente** è un altro ambito chiave, con obiettivi volti a garantire chiarezza e accessibilità delle informazioni aziendali a tutti i livelli, promuovendo un ambiente di lavoro basato sulla fiducia. Inoltre, gli obiettivi di **riduzione del turnover e continuità di business** insistono sulla stabilità e continuità operativa - oltre che, almeno indirettamente, sul benessere delle persone - attraverso strategie di fidelizzazione e sviluppo delle competenze interne. **[S1-5, 44 a]**

Parallelamente, Humanitas si impegna a **potenziare gli impatti positivi** sulla propria forza lavoro con una serie di obiettivi specifici. Il riconoscimento dei ruoli e dei job title (**Recognition**) è un obiettivo prioritario, volto a valorizzare e riconoscere l'importanza di ogni posizione all'interno dell'organizzazione. Il **welfare e le iniziative di wellbeing** sono essenziali per migliorare il benessere dei dipendenti, attraverso programmi di supporto alla salute fisica e mentale, migliorando il benessere e la retention. Il filone del **Learning & Development**, infine, rappresenta un pilastro fondamentale per la crescita professionale, offrendo opportunità di formazione continua e sviluppo delle competenze. **[S1-5, 44 b]**

In ultimo, il Gruppo ha definito obiettivi chiari in relazione alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti per la propria forza lavoro. La **Job Rotation** è un meccanismo in fase di potenziamento per diversificare le esperienze lavorative dei dipendenti, favorendo lo sviluppo di competenze trasversali e la resilienza organizzativa. I **piani di successione** sono cruciali per garantire una leadership solida e preparata attraverso un'attenta pianificazione delle carriere future, garantendo contemporaneamente la durabilità dell'organizzazione e la soddisfazione del desiderio di crescita professionale delle persone. In tal senso, il **Performance Management** è un processo strategico che mira a ottimizzare le prestazioni individuali e collettive, attraverso un sistema di valutazione e feedback continuo. **[S1-5, 44 c]**



Area di intervento	Obiettivi da raggiungere nel breve-medio periodo	Obiettivi intermedi	Perimetro
Recognition: riconoscibilità, ruoli e job title	Rendere i ruoli dello staff riconosciuti e riconoscibili all'interno e all'esterno dell'organizzazione	È previsto, entro il 2025, il completamento dei modelli organizzativi dello staff per ciascuna struttura, e la definizione di schemi di ruolo per tutto lo staff. È inoltre prevista assegnazione di job title per tutta la popolazione di staff, e un avvio analogo di progettualità per il Servizio Clienti.	Tutte le strutture
Welfare e iniziative di wellbeing	Integrare ed estendere progressivamente il welfare e i benefit, sia in termini di coerenza tra tutte le strutture del Gruppo sia in termini di ampliamento target e iniziative (obiettivo progressivo dal 2023)	È previsto, entro il 2025 l'avvio di nuove iniziative prioritarie di welfare e wellbeing, l'introduzione di un'assicurazione sanitaria per tutti i dipendenti, l'implementazione di diversi programmi a supporto del personale, e la definizione di un progetto pilota per lo smartworking del contact center.	
Organizzazione trasparente	Consolidare a livello di Gruppo un modello organizzativo comune, visibile, e consultabile trasversalmente da tutte le strutture del Gruppo.	È previsto il completamento del disegno organizzativo delle direzioni di staff a livello di Gruppo entro il 2025.	
Attraction e Employer Branding	Creare una cultura Employer Branding di Gruppo, aumentare la forza del brand Humanitas in termini di attrattività, di Gruppo, e di strutture (dal 2024)	Entro il 2025 è previsto il lancio della pagina LinkedIn di Gruppo con parallelo aggiornamento ed emissione della Social Media Policy. Si prevede inoltre la realizzazione di 2 workshop in ambito Comunicazione, Web e HR.	
Riduzione turnover / Continuità di business	Costruzione di un bacino di sourcing internazionale per la popolazione infermieristica a garanzia del dimensionamento necessario al raggiungimento degli obiettivi aziendali (dal 2024) Sviluppo di un processo di exit survey funzionale a identificare le maggiori cause di dimissioni e a definire azioni mirate di miglioramento.	Entro il 2025 è prevista una visita istituzionale in Perù con previsione di inserimento di 45 infermieri. Entro il 2025 è prevista la chiusura del progetto pilota della exit survey e il roll out su tutte le strutture. Sviluppare un processo di exit survey funzionale a identificare le maggiori cause di dimissioni e a definire azioni mirate di miglioramento.	
Continuità di business	Costruire un sistema HR integrato che permetta di gestire al meglio tutti i processi verso un nuovo modello operativo con l'obiettivo di migliorare la employee experience, agevolare la quality review dei dati, e sviluppare competenze all'interno del team HR, focalizzandosi sulla gestione qualitativa di processi e persone (dal 2024).	Entro il 2025 è previsto l'avvio di un progetto implementativo con SAP SuccessFactor e disegno dei processi (Business Blue Print) per tutte le successive versioni del progetto.	
Learning & Development	Creare i presupposti per consentire a tutte le persone del Gruppo di fruire di un'offerta formativa comune tra strutture tramite un unico portale accessibile a tutti, generando reportistica omogenea, integrata e tempestiva (dal 2023)	Entro il 2025 è prevista la condivisione di corsi di formazione per la sicurezza e l'emergenza-urgenza comuni per tutto il Gruppo sul portale Docebo. È inoltre prevista la realizzazione di una seconda edizione del Humanitas Management Development Program (HMDP) con un nuovo modulo di comunicazione, con un previsto lancio a ottobre.	



Area di intervento	Obiettivi da raggiungere nel lungo periodo	Perimetro
Job Rotation	Garantire e agevolare la Job rotation all'interno del Gruppo dei professionisti di Humanitas, attraverso un'organizzazione trasparente, una mappatura dei ruoli, e la costruzione di percorsi di carriera e sviluppo conseguenti. Entro il 2025 verrà avviato il progetto pilota Job rotation su funzioni diverse all'interno della stessa struttura con il programma NextGen-H e tra strutture differenti, a parità di ruolo con il programma OffiCEO. (Il periodo di applicazione dell'obiettivo resta da definire)	Tutte le strutture
Piani di successione	Garantire continuità di business e competenze sempre appropriate per l'evoluzione costante del Gruppo. Entro il 2025 è previsto un completamento progettuale dei due piani attività con inserimento di 6 OffiCEO e 8 NextGen, funzionali a questo scopo. All'interno di queste due progettualità, è previsto un programma di formazione e sviluppo, strutturato in: Welcome Day, percorso mentoring, e percorso formativo. Parallelamente, il progetto Job Library – che si prevede completato per la parte staff entro il 2025 – contribuisce a creare i presupposti per costruire piani di successione di Gruppo.	
Performance Management	Valutare le performance delle persone del Gruppo in modo omogeneo, coerente e confrontabile per consentire percorsi di crescita orizzontali e verticali (trasversalmente alle strutture), anche con l'obiettivo di alimentare i Piani di Successione Entro il 2025 è previsto un processo di valutazione delle funzioni di staff coordinato a livello di Gruppo, oltre all'avvio di una progettazione di un nuovo processo di Gruppo. Entro il 2026 è previsto un lancio del nuovo processo di performance management, integrato a livello di Gruppo. (realizzazione nel 2024, avvio dal 2026) Anche questo progetto contribuirà alla realizzazione di piani di successione di Gruppo solidi e strutturati.	



La **metodologia** adottata da Humanitas per fissare gli obiettivi di Gruppo in ambito Risorse Umane è stata articolata e sistematica, basata su di un processo di identificazione sia delle criticità da gestire che delle opportunità da sviluppare. Questo processo è stato guidato dall'HR Board (composto dal Group HR & Organization Director, dagli HRD di struttura e da quattro Group Head of CoE), che ha raccolto e analizzato i fabbisogni interni attraverso le attività gestionali HR e ha integrato i feedback provenienti dal management delle diverse strutture aziendali. Un ulteriore contributo è stato fornito dall'indagine di clima SpeakUp, che ha permesso di raccogliere e dare seguito a input liberi e diretti espressi dai dipendenti in forma anonima.

[S1-5, 46 | MDR-T 80]

Il **monitoraggio e l'aggiornamento costante** sullo stato di avanzamento della HR Strategy sono stati assicurati mediante incontri periodici dell'HR Board. Ogni progettualità ha un piano di sviluppo condiviso e monitorato a livello di Center of Expertise di Gruppo (CoE) e, ove necessario, con l'HR Board. **[S1-5, 47 b]** Nella costruzione delle azioni, il confronto tra CoE e HR Board permette di adeguare, ottimizzare e costantemente migliorare l'impostazione e la successiva messa a terra delle iniziative. **[S1-5, 47 c]** Inoltre, è stata garantita una progressiva condivisione con gli stakeholder interni, mantenendoli informati sulle nuove progettualità e sui relativi impatti, al fine di assicurare una trasparenza continua e un allineamento strategico.

[S1-5, 46 | MDR-T 80]



4. Le azioni attuate

Negli anni, il Gruppo ha implementato numerose azioni per migliorare lo sviluppo della propria forza lavoro. In quest'ottica, nel 2024 Humanitas ha avviato una serie di progetti per sviluppare le competenze e rafforzare l'engagement tra tutte le strutture del Gruppo. Un esempio è il lancio del programma Leadership Development: questa attività, dedicata al management del Gruppo, inclusi i neo capi del Humanitas Management Development Program (HMDP), prevede un'evoluzione dello stile di leadership del management, in linea con i valori fondanti dell'organizzazione.

Parallelamente, è stata avviata un'analisi di benchmark e realizzata una mappatura dell'organizzazione attuale, con l'obiettivo di definire un modello di performance management comune per tutte le realtà del Gruppo. L'obiettivo è la creazione di un processo unico e integrato, gestito attraverso un portale condiviso a livello

di Gruppo, per potere costruire percorsi di sviluppo che rispondano ai bisogni di crescita delle persone. Questa attività riguarda anche i temi di **talent retention** e **development**.

Infine, nel 2024 Humanitas ha portato avanti la Fase 2 del progetto **Portale Docebo**, una piattaforma che assicura un **allineamento della formazione per tutti i professionisti del Gruppo**. Il portale consente alle persone di accedere facilmente a tutti i contenuti formativi disponibili tra ospedali e università. Nel corso dell'anno è stata anche avviata la definizione di un catalogo formativo che includerà informazioni dettagliate su strutture, classificazioni, codici dei corsi e altri elementi utili. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 38 a] [SBM-3, 14 c,d]**

Humanitas si è inoltre impegnata a sviluppare diverse iniziative in ambito di **organization**. Nel 2024 è stato avviato un processo di ridefinizione del modello organizzativo del Gruppo attraverso nuovi **organigrammi**, con l'obiettivo di

valorizzare le specificità locali e promuovere un'**organizzazione trasparente**. In quest'ottica, è stato pubblicato l'organigramma aggiornato di ICH, ed è stato selezionato un tool dedicato per la loro diffusione gruppo (incluso quello della Holding), per favorire trasparenza e chiarezza nell'organizzazione interna. Inoltre, sono stati definiti i modelli organizzativi per ciascuna struttura del Gruppo e avviato un tavolo di lavoro per costruire un sistema chiaro di ruoli lavorativi. Questa iniziativa mira a rafforzare coerenza, chiarezza e riconoscibilità nella gestione delle carriere. In ultimo, il Gruppo ha condotto per il 2024 l'analisi di clima organizzativo grazie a SpeakUp, uno strumento di indagine dedicato. L'analisi dei risultati emersi ha permesso di definire un piano d'azione mirato a rispondere ai bisogni della popolazione aziendale, applicabile a tutto il Gruppo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 38 a] [SBM-3, 14 c,d]**



Nell'ambito del **employee experience**, Humanitas ha redatto una **guida per il dipendente** con indicazioni e informazioni relative a regole contrattuali, normative e procedure. Questa attività rappresenta un passo importante per garantire una maggiore chiarezza, uniformità e accessibilità alle informazioni fondamentali per tutto il personale. Inoltre, nel 2024 Humanitas ha avviato l'attività di gestione del **contributo previdenziale per i medici (ENPAM)** a livello di Gruppo, per assicurare conformità normativa, chiarezza contrattuale e supporto ai professionisti, contribuendo a rafforzare il rapporto di fiducia tra medici e l'organizzazione. Infine, Nel 2024 Il gruppo ha **esteso le iniziative e offerte di welfare aziendale** in funzione alle necessità ed esigenze della popolazione dipendente del Gruppo, ad eccezione della sede di Catania, che ha introdotto solo parzialmente tali iniziative. Nel 2024, è stato inoltre stato avviato un progetto di rebranding di Gruppo, titolato **"Humanitas4YOU"**. Per questo progetto, sono stati

approvati l'aumento degli importi destinati al welfare aziendale e l'estensione del perimetro di copertura per il 2025, lanciando una campagna di comunicazione dedicata. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 38 a] [SBM-3, 14 c,d]**

Con l'obiettivo di **attrarre nuovi talenti**, elemento chiave per lo sviluppo professionale a lungo termine, Humanitas ha avviato diverse iniziative per sostenere e far crescere i propri professionisti. Tra queste, il progetto NextGen-H e Office of the CEO, che hanno l'obiettivo di **accompagnare lo sviluppo delle competenze e dei percorsi di carriera** all'interno della popolazione staff del Gruppo. Sempre in questo ambito, nel 2024 è stata lanciata la **pagina LinkedIn ufficiale** del Gruppo Humanitas ed è stato avviato un progetto pilota di **recruiting internazionale**, finalizzato all'inserimento di figure infermieristiche nelle diverse sedi del Gruppo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 38 a] [SBM-3, 14 c,d]**

In ottica di **engagement**, il Gruppo Humanitas, ad eccezione della sede di Catania, ha avviato un processo di implementazione delle **exit survey**, con l'obiettivo di comprendere più a fondo le principali motivazioni alla base delle dimissioni e **migliorare l'esperienza** dei dipendenti. Per avviare questa attività, è stata condotta un'analisi delle best practice a livello internazionale, sono stati definiti un set di domande, strumenti e processi condivisi a livello di Gruppo (ad esempio la costruzione di un dashboard Power-BI per reporting), ed è stata **avviata una fase pilota** della durata di tre mesi. Analogamente, Humanitas ha avviato un progetto di analisi del grado di engagement dei dipendenti tramite la survey **SpeakUp**, nuovamente somministrata nel 2024. I risultati sono stati condivisi con tutte le strutture, contribuendo alla definizione di un Action Plan a livello di Gruppo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 38 a] [SBM-3, 14 c,d]**



5. Le azioni programmate per il futuro

Per il futuro, Humanitas ha pianificato diverse azioni per migliorare ulteriormente la gestione della propria forza lavoro.

COMMUNICATION & ENGAGEMENT

Una delle principali iniziative riguarda l'ambito dell'**organizzazione trasparente**, con la definizione di un **modello organizzativo di Gruppo** conosciuto e riconosciuto, che tenga conto delle specificità locali. Questo progetto mira a migliorare gli aspetti di Communication & Engagement, contribuendo all'Employer Branding, all'Engagement e alla Retention della popolazione. Entro il 2025 è previsto il completamento della progettazione organizzativa delle direzioni di staff, e la selezione di uno strumento per la pubblicazione degli organigrammi e la gestione degli aspetti amministrativi. Inoltre, all'interno del progetto "cultura della condivisione", entro il 2025 è prevista l'attivazione di una "redazione integrata" che – unendo i team di HR e di Comunicazione – avrà l'obiettivo di mappare le iniziative di maggior interesse per le persone e di comunicarle attraverso i principali canali di informazione interna. Sempre in termini di ascolto e comunicazione, l'iniziativa del Pulse

Survey 2025 ha come obiettivo di misurare l'efficacia di alcune iniziative messe in campo all'interno dell'Action Plan Speak Up 2024, valutando il miglioramento del percepito interno rispetto a determinati ambiti di analisi e l'eventualità di ulteriori azioni a rinforzo in caso di feedback non soddisfacente. Entro il 2025 è previsto un lancio pilota nel Gruppo HR, con la produzione di report dedicati e un piano di comunicazione a supporto. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c,d]**

REWARD & RECOGNITION

Nell'ambito del cluster Reward & Recognition, è prevista la continuazione dello sviluppo del progetto "**Recognition job title staff**," che mira ad aumentare la riconoscibilità dei ruoli e delle professionalità, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. L'iniziativa contribuirà positivamente ad aumentare l'Engagement e la Retention del personale staff del Gruppo. Entro il 2025, è previsto il completamento dei modelli organizzativi per lo staff

di ciascuna struttura, l'assegnazione dei job title a tutto il personale di staff e l'avvio di un progetto analogo per il Servizio Clienti. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c,d]**

Humanitas prevede di estendere le iniziative di welfare e benessere per valorizzare e ampliare l'offerta in base alle esigenze dei dipendenti. Nel 2025, è previsto l'avvio delle nuove iniziative di welfare e wellbeing prioritarie, applicate a tutte le strutture del Gruppo. È inoltre prevista l'introduzione di un'assicurazione sanitaria per l'intera popolazione dipendente, integrata in un sistema di monitoraggio, insieme all'implementazione di ulteriori iniziative di supporto alle persone e strumenti di controllo. Per quanto riguarda lo smart working, si prevede il completamento della progettazione e valutazione di un progetto pilota per il contact center, oltre all'avvio di una progettazione per la ripartenza dello smart working nelle funzioni di staff a livello di Gruppo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c,d]**



TALENT RETENTION

Con lo scopo di identificare le principali motivazioni di dimissione, è stata introdotta un'attività pilota nel 2024, la **Exit Survey di Gruppo**, a cui verranno affiancate delle **exit interview** con l'obiettivo di comprendere e ridurre il tasso di turnover. Questa iniziativa rientra nell'ambito del cluster Talent Retention, migliorando l'Engagement, la Employee Experience e l'Employer Branding. Entro 2025, a seguito del progetto pilota, verrà avviato un roll out su tutte le strutture del Gruppo con un sistema di monitoraggio mensile. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c,d] [SBM-2, 12]**

Allo scopo di diffondere una **cultura della condivisione**, si prevede di sviluppare un modello di comunicazione esteso a tutta la popolazione aziendale, con l'obiettivo di garantire una maggiore trasparenza sull'andamento dell'organizzazione, sugli obiettivi strategici, sulle priorità e sui progetti chiave, assicurando la coerenza tra le priorità ricevute e la vision e gli obiettivi a livello di Gruppo,

struttura, direzione e team. Inoltre, si intende favorire un maggiore coinvolgimento nel processo decisionale, soprattutto su temi che incidono direttamente sul lavoro dei singoli, e offrire più spazio alla delega e alla possibilità di prendere decisioni autonome, riducendo la direttività, le to-do list imposte dall'alto e il controllo, per promuovere empowerment, fiducia e crescita professionale. Questa iniziativa rientra nel cluster Retention, Communication & Engagement, con l'obiettivo di migliorare engagement, employer branding e la gestione del turnover negativo. Entro il 2025 è previsto l'avvio di questo processo, inclusa la costruzione di un piano editoriale di Gruppo, e una formazione dedicata alle competenze di comunicazione, coinvolgimento e delega. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c,d] [SBM-2, 12]**

LEARNING & DEVELOPMENT

Il Leadership Development Program si concentrerà sull'evoluzione dello stile di leadership del management del Gruppo Humanitas,

in linea con i valori organizzativi e le esigenze del Piano Strategico. L'avvio della seconda edizione con un nuovo modulo comunicazione è previsto entro il 2025. Il **Performance Management Process** di Gruppo prevede invece la definizione di un modello di valutazione delle performance comune per tutte le strutture, con l'obiettivo di creare un modello di valutazione condiviso e un processo integrato gestito attraverso un portale unico. Entro il 2025 è previsto un processo di valutazione delle funzioni di staff, coordinato utilizzando feedback e informazioni a livello di Gruppo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14c]**

EMPLOYER BRANDING e TALENT ACQUISITION

Nell'ambito delle iniziative di **Employer Branding**, è stata lanciata una pagina LinkedIn di Gruppo (lancio e formazione previsti per il 2025). Il progetto "redazione integrata" supporterà l'alimentazione del piano editoriale, identificando le notizie inerenti servizi e



opportunità per le persone Humanitas che ha senso comunicare anche all'esterno tramite LinkedIn. Inoltre, Humanitas prevede di proseguire anche per il 2025 il progetto pilota di **recruiting internazionale**. Questa attività mira a mitigare l'impatto della carenza di infermieri in Italia. Humanitas collabora (tra altri) con l'università peruviana Cesar Vallejo (UCV) per l'inserimento di figure infermieristiche in tutto il Gruppo. Questo progetto rientra nel perimetro del Talent Acquisition, mirando alla gestione del turnover negativo (e dei conseguenti impatti sul benessere delle persone), al potenziamento dell'engagement e all'Employer Branding. L'inserimento dei primi gruppi è previsto entro il 2025, ad esclusione della sede di Catania. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 40 b] [SBM-3, 14c]**

Infine, nel 2025 è atteso l'avvio del progetto **HR digital transformation** che vedrà la costruzione di un sistema HR integrato (attraverso la tecnologia) che permetta di ottimiz-

zare la gestione dei processi, abilitando un nuovo modello operativo. Il progetto mira a migliorare la employee experience, facilitare la revisione qualitativa dei dati, e rafforzare le competenze del team HR, con un focus particolare sulla gestione strategica di persone e processi. Questa attività punta a migliorare engagement, lo sviluppo della leadership e la gestione del turnover negativo. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [SBM-3, 14 c, d] [SBM-2, 12]**

DEVELOPMENT

Il **Progetti NextGen-H** e **Office of the CEO** sono pensati per sostenere e far evolvere l'organizzazione di Humanitas nel lungo periodo attraverso lo sviluppo dei suoi professionisti. Questi progetti rientrano nell'ambito dei cluster Talent Acquisition, Learning & Development e sono funzionali anche alla definizione dei piani di successione, contribuendo alla crescita e sviluppo professionale e allo sviluppo della leadership del personale staff del Gruppo. Entro il 2025 è prevista la rea-

lizzazione del percorso completo di selezione - compreso di assessment finalizzato alla mappatura delle competenze e del potenziale, propedeutico anche alla definizione del percorso di sviluppo - che culminerà con l'inserimento di 6 partecipanti al programma Office of the CEO ad aprile 2025 e 8 al programma NextGen a giugno 2025. Sarà quindi avviato il programma di formazione e sviluppo per ciascuno dei due percorsi, che include Welcome Day, attività di mentoring e un percorso formativo strutturato.

Sempre nell'ambito dello sviluppo, è stata confermata l'avvio della progettazione del progetto Succession Plan che mira a creare una strategia efficace per facilitare e guidare la crescita e il passaggio della leadership, garantendo durabilità nel tempo all'organizzazione e benefici per tutte le parti coinvolte. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69] [S1-4, 40 b] [SBM-3, 14c]**



6. Contrattazione Collettiva, Protezione Sociale e Equità Retributiva

Tutti i dipendenti di Humanitas sono tutelati da un contratto collettivo nazionale, hanno accesso alle rappresentanze sindacali e percepiscono un salario adeguato. [S1-8, 60, a; S1-8, 63; S1-10, 69].

In conformità con la normativa italiana, per i **collaboratori** non è prevista l'applicazione di tale contratto. Questo approccio è giustificato dalla natura delle attività svolte, spesso classificabili come “professioni intellettuali” e frequentemente eseguite per più committenti. Di conseguenza, questi lavoratori godono di maggiore autonomia e flessibilità nella gestione dei loro tempi e modalità di lavoro.

[S1-8, 62]

Humanitas si avvale anche di **lavoratori assunti da enti terzi**, come le cooperative. Prima di stipulare un contratto di appalto e periodicamente, Humanitas verifica una serie di **requisiti fondamentali**, tra cui il corretto pagamento dei contributi (DURC), l'autocertificazione di conformità alle disposizioni del D.Lgs. 81/08, la documentazione antimafia costituita da comunicazione e informazione antimafia (D. Lgs. 159/2011) e l'accettazione del modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi della 231.

[S1-4, 37 | MDR-A 68-69]





6.1 Divario retributivo

Anno	2023			2024			Trend
Genere	Uomini	Donne	Divario retributivo ¹¹	Uomini	Donne	Divario retributivo	
Retribuzione oraria lorda media	17,83€	16,14€	9%	17,78%	16,40€	8%	-1%

[S1-16, 97 a]

Il divario retributivo indicato nella tabella sovrastante è in gran parte imputabile alla maggior concentrazione relativa di dipendenti di genere maschile nell'area medica (50%), generalmente caratterizzata da retribuzioni più elevate, a fronte di una rappresentanza di genere significativamente più esigua a livello complessivo (28%). Tuttavia, il divario retributivo ha registrato una diminuzione rispetto all'anno precedente (9% nel 2023 vs 8% nel 2024).

[S1-16, 5 a,b]

In Humanitas, **tutti i dipendenti sono soggetti alle normative italiane in materia di lavoro e godono delle relative protezioni sociali** tra cui coperture per infortuni sul lavoro e disabilità acquisite. In particolare, Humanitas collabora con l'INPS per malattia, congedo parentale, permessi per assistenza famigliari, disabilità e pensionamento, con l'INAIL per infortuni sul lavoro, e con NASPI/Cassa Integrazione per la perdita del lavoro.

[S1-11, 72,73, 74]

I **collaboratori**, secondo la normativa italiana, **non dispongono di protezioni sociali equiparabili a quelle dei dipendenti**. Tuttavia, essi beneficiano di alcune tutele specifiche in caso di malattia o maternità a seconda dell'istituto previdenziale e/o della cassa/ordine professionale di appartenenza. [S1-11, 76]

¹¹ Il divario retributivo di genere viene calcolato come la differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti ai lavoratori di sesso femminile e a quelli di sesso maschile, rapportato in percentuale al livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile. [(Retribuzione oraria lorda media uomini - retribuzione oraria lorda media donne) / retribuzione oraria lorda media uomini] *100



7. Diversità, inclusione e diritti umani



Humanitas si impegna costantemente a garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso per tutti, vietando qualsiasi forma di discriminazione nel trattamento di chiunque collabori con la Società e qualsiasi tipo di molestia nei rapporti di lavoro.

L'impegno di Humanitas per la diversità e l'inclusione, il rispetto dei diritti umani e la gestione delle disabilità è evidente nel suo rigoroso rispetto delle leggi sui diritti umani e sul lavoro, al fine di assicurare che tutte le persone siano trattate con equità e rispetto e che ogni persona abbia la possibilità di essere assunta o considerata per una posizione unicamente sulla base delle esigenze aziendali e dei criteri di merito, senza discriminazioni arbitrarie.

[S1-17, 102] Anche nell'anno 2024, **non si sono registrati episodi di discriminazione.** [S1-17, 100]



Humanitas gestisce le proprie risorse in modo obiettivo, offrendo pari opportunità, senza alcuna discriminazione politica, sindacale, religiosa, razziale, di lingua, di sesso o di orientamento sessuale, nel rispetto di leggi, regolamenti e direttive vigenti. Il Gruppo crede fermamente che un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo sia essenziale per il successo. Tutto il personale, a qualsiasi livello, è invitato a cooperare per mantenere un clima di rispetto reciproco di fronte a differenze personali, contribuendo a creare un ambiente di lavoro privo di pregiudizi, evitando illeciti condizionamenti o indebiti disagi.

Humanitas non tollera alcuna forma di abuso, coercizione, bullismo o molestia di tipo sessuale, fisico, psicologico o altro, e promuove l'eliminazione di tutte le forme di discriminazio-

ne, lavoro illegale, forzato, schiavitù o servitù, inclusa la lotta contro il lavoro minorile. **Queste pratiche non sono tollerate in nessuna delle società di Humanitas, ivi inclusi i fornitori e gli appaltatori**, e non ci sono elementi da segnalare in materia di violazione dei diritti umani. Inoltre, Humanitas tutela le risorse da atti di violenza psicologica e da ogni comportamento vessatorio, contrastando qualsiasi atteggiamento o comportamento discriminatorio o lesivo della persona, delle sue convinzioni e delle sue preferenze, compresi atteggiamenti o discorsi che possano turbare la sensibilità della persona. Il Gruppo condanna altresì qualsiasi forma di violenza o molestia sessuale o riferita alle diversità personali e culturali o atteggiamenti riconducibili a pratiche di mobbing. In particolare, per molestia sessuale si intende ogni atto o comportamento, anche verbale, a connotazione

sessuale o comunque basato sulla sessualità, che sia indesiderato e che, di per sé, ovvero per la sua insistenza, sia percepibile come arrecante offesa alla dignità e libertà della persona che lo subisce, o sia suscettibile di creare un clima di intimidazione nei suoi confronti.

Al fine di segnalare eventuali episodi in contrasto con i principi declinati nel Codice di Comportamento, la Società ha messo a disposizione del personale un **canale elettronico di segnalazione**, in accordo con le disposizioni di cui al D.Lgs. 24/2023. Il suddetto canale, nonché le istruzioni di utilizzo e le tutele garantite al segnalante sono state comunicate a tutti i dipendenti attraverso comunicazione diffusa al personale ed ai collaboratori esterni attraverso la creazione di una pagina dedicata nel website aziendale. **[S1-17, 103 b]**



7.1 Gender Equality in Humanitas University

Anche **Humanitas University** mostra un forte impegno nell'ambito della gender equality, **istituendo nel 2021 un Gender Equality Plan**. Questo piano rappresenta una tappa fondamentale nel percorso verso una maggiore parità di genere all'interno dell'istituzione. Al suo interno, l'azienda individua una serie di attività ed iniziative per promuovere una maggiore inclusione e integrazione a ogni livello aziendale, inclusi gli organi di governo, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo. Tra le iniziative più rilevanti, la condivisione di una cultura di genere viene promossa attraverso il role modelling di ospiti e figure accademiche, l'organizzazione di workshop e seminari, e corsi di formazione online, questionari per gli studenti sulle discriminazioni di genere.

Queste attività sono cruciali per **diffondere consapevolezza e sensibilizzazione su temi di parità di genere**.

Humanitas University ha inoltre l'ambizione di **aggiornare le procedure per la segnalazione di comportamenti discriminatori e situazioni di molestie sessuali**. Questo impegno riflette la volontà dell'Università di creare un ambiente sicuro e protetto per tutti. Le azioni previste includono la ricezione di raccomandazioni in vigore a livello europeo e nazionale, la stesura di un vademecum per la segnalazione di comportamenti discriminatori e situazioni di molestie sessuali, l'identificazione di una persona di riferimento per le segnalazioni e la presa in carico del problema e, infine, il monitoraggio

delle segnalazioni. Tali strumenti sono essenziali per garantire una risposta efficace e tempestiva a qualsiasi segnalazione. **[S1-17. 103 b]**

La società, con lo scopo di **garantire per i propri studenti** la piena attuazione del principio di **autodeterminazione del genere**, riconosce che tale determinazione costituisce un diritto inalienabile e condizione fondamentale per un equilibrato sviluppo emotivo e psicofisico. Per questo motivo, Humanitas University consente a tutti coloro che lo desiderino l'utilizzo, nel percorso di studi universitari, di un nome diverso da quello anagrafico. Questa misura sottolinea l'impegno dell'Università nel rispettare e supportare l'identità di genere di ogni studente, favorendo un clima di rispetto e inclusività. **[S1-17]**

**Distribuzione di genere tra i membri dell'alta dirigenza**

Anno	2023			2024		
Genere	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
N° di dipendenti nell'alta dirigenza	55	21	76	51	21	72
% di dipendenti nell'alta dirigenza	72%	28%	100%	71%	29%	100%

[S1-9, 66, a]**Distribuzione per età dei suoi dipendenti**

Genere	2023				2024			
	Meno di 30 anni	30-50 anni	Oltre 50 anni	Totale	Meno di 30 anni	30-50 anni	Oltre 50 anni	Totale
Uomo	222	879	535	1.636	249	908	543	1.700
Donna	991	2.188	1.146	4.325	986	2.204	1.231	4.421
Totale	1.213	3.067	1.681	5.961	1.235	3.112	1.774	6.121

[S1-9, 66, b]**Percentuale dei dipendenti propri con disabilità**

Anno	2023			2024		
Genere	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Numero di dipendenti con disabilità	71	132	203	69	130	199
% Sul numero totale di dipendenti	4%	3%	3%	4%	3%	3%

[S1-12, 77-78-79-80]



8. Formazione e Sviluppo

Ore di formazione per tipologia di dipendente nel 2024

Tipologia di dipendenti	Uomini	Donne	Totale
Medici	8.862	9.808	18.671
Ricerca & Didattica	1.258	2.780	4.039
Sanitari Non Medici	3.961	7.089	11.050
Servizi Assistenziali	11.691	38.359	50.049
Servizio Clienti	867	10.241	11.109
Staff	3.244	5.116	8.360
Totale	29.883	73.394	103.277

[S1-13, 83 b]

Il Gruppo investe costantemente in programmi di formazione, per garantire che il personale sia sempre aggiornato con le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare le sfide del settore sanitario.

Nel 2024, l'azienda ha erogato un totale di 103.277 ore di formazione, distribuite tra diverse tipologie di dipendenti. Tra questi, il personale dei Servizi Assistenziali ha ricevuto il maggior numero di ore di formazione, con un totale di 50.048 ore, seguito dai Medici con 18.671 ore e dai Sanitari Non Medici con 11.050 ore. Anche il personale del Servizio Clienti e il personale dello Staff hanno beneficiato di un significativo numero di ore di formazione, rispettivamente con 11.109 e 8.360 ore.

Nel 2024, **i dipendenti hanno ricevuto in media 17 ore di formazione**: le donne hanno beneficiato di 17 ore, mentre gli uomini di 18 ore. [S1-13, 83, b]



Numero di dipendenti formati nel 2024

Tipologia di dipendenti	Uomini	Donne	Totale
Medici	354	354	708
Ricerca & Didattica	77	185	262
Sanitari Non Medici	174	352	526
Servizi Assistenziali	437	1.623	2.060
Servizio Clienti	93	773	866
Staff	238	420	658
Totale	1.373	3.707	5.080

[S1-13, 83, b]

I contenuti dei corsi di formazione coprono gli ambiti della formazione definita obbligatoria in base alla normativa italiana (salute e sicurezza sul lavoro), della formazione alla gestione dell'emergenza/urgenza per il personale sanitario, della formazione tecnica trasversale e specifica per famiglia professionale/ruolo, della formazione allo sviluppo delle competenze comportamentali, della formazione linguistica.

Humanitas inoltre continua a rafforzare il proprio impegno nella valutazione delle performance dei dipendenti, riconoscendo l'importanza di monitorare e migliorare costantemente il contributo di ciascuna risorsa coinvolta.

La tabella della pagina successiva illustra il numero di **dipendenti che hanno ricevuto almeno una valutazione annuale delle pro-**

prie performance, evidenziando un leggero aumento nel 2024 rispetto al 2023. Nel 2023, 4.254 dipendenti hanno ricevuto una valutazione annuale, con una distribuzione di genere equa: 1.096 uomini e 3.158 donne, pari al 71% del totale dipendenti. Nel 2024, il numero totale di dipendenti valutati è salito a 4.430, con 1.231 uomini e 3.199 donne. Questo rappresenta una percentuale complessiva dell'**72% dei dipendenti**, simile all'anno precedente.

L'alto numero delle valutazioni annuali, sia in termini assoluti che percentuali, riflette l'impegno di Humanitas nel garantire un **feedback costante e costruttivo** ai propri dipendenti. Questo processo non solo favorisce la crescita professionale e personale (contribuendo a definire quali percorsi formativi seguire per potenziare le proprie competenze), ma contribuisce anche a mantenere elevati standard di performance e qualità del lavoro. L'incremento della percentuale di dipendenti valutati sottolinea l'importanza attribuita dall'azienda a una cultura della **valutazione trasparente e inclusiva**.



Numero di dipendenti che hanno ricevuto una valutazione delle proprie performance

Anno	2023			2024		
Genere	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Numero di dipendenti che hanno ricevuto almeno una valutazione annuale	1.096	3.158	4.254	1.231	3.199	4.430
% di dipendenti che hanno ricevuto almeno una valutazione annuale sul totale dipendenti	67%	73%	71%	72%	72%	72%

[S1-13, 83 a]



9. Salute e Sicurezza dei dipendenti

Nel contesto lavorativo del Gruppo, la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori rappresenta un obiettivo di importanza primaria e imprescindibile. Al fine di garantire una valutazione completa e mirata delle condizioni di sicurezza e salute dei lavoratori, i rischi di salute e sicurezza del Gruppo Humanitas vengono analizzati e aggiornati puntualmente, come previsto dalla normativa vigente. Di seguito, si riporta un'aggregazione dei rischi di salute e sicurezza in sei categorie principali di rischio, con una breve descrizione di ciascuna. Le categorie di rischio qui presentate sono state definite in conformità agli standard dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) Safety and health at work | International Labour Organization. Tali categorie rappresentano una classificazione sistematica dei principali fattori di rischio presenti nei luoghi di lavoro.

La prima categoria riguarda i **rischi biologici**, ovvero la probabilità, più o meno elevata, che gli agenti biologici possano arrecare danni di varia natura ai lavoratori. Questa categoria di rischio si può manifestare in ambito ospedaliero attraverso l'esposizione a microrganismi patogeni, come batteri e parassiti presenti nei pazienti o negli ambienti contaminati.

La seconda categoria riguarda i **rischi chimici**, derivanti dall'utilizzo di agenti chimici che possano risultare dannosi per la salute e la sicurezza dei lavoratori. In ambito ospedaliero, questi rischi includono: esposizione al rischio cancerogeno, esposizione all'amianto (presente solamente in San Pio X), e l'esposizione a sostanze pericolose, ad esempio gas anestetici.

La terza categoria di rischio è rappresentata dal **rischio ergonomico**. L'ergonomia è una disciplina che **analizza le interazioni tra l'essere umano, le macchine e l'ambiente di**

lavoro, con l'obiettivo di ottimizzare le condizioni operative e tutelare la salute dei lavoratori. Rientrano in questa categoria, l'uso di macchine e attrezzature di lavoro, la movimentazione manuale dei carichi, lavoro in spazi confinati, lavoro al video terminale, lavoro notturno, stress lavoro correlato e mobbing.

La quarta categoria riguarda i **fattori psicosociali** che incidono sul **benessere mentale, sociale e relazionale dei lavoratori**. Essa comprende anche alcuni fenomeni legati al rischio ergonomico, ad esempio lo stress lavoro-correlato, e il mobbing, ovvero comportamenti vessatori o discriminatori all'interno del contesto lavorativo. Inoltre, include il lavoro notturno, che può alterare il ritmo circadiano e influire negativamente sulla salute. In questa categoria rientrano anche il rischio di aggressioni e la tutela delle madri lavoratrici, che necessitano di specifiche misure di prevenzione e protezione. Infine, è importante considerare il rischio derivante



dall'assunzione di alcol e sostanze stupefacenti, che può compromettere la sicurezza individuale e collettiva il lavoro a turni e il lavoro notturno vengono gestiti seguendo le regole stabilite dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL).

La quinta categoria riguarda i fattori di **rischio fisico**, che possono compromettere l'integrità fisica dei lavoratori durante lo svolgimento delle attività professionali. Si distingue dal rischio ergonomico, in quanto deriva da **agenti fisici esterni**, mentre il rischio ergonomico è legato a fattori intrinseci alla progettazione del lavoro. Questa categoria comprende: il rischio di incendio, il rischio derivante da atmosfere esplosive, il lavoro in quota, l'uso di impianti e attrezzature, il rischio per esposizioni al rumore, e alle vibrazioni.

La sesta e ultima categoria riguarda l'esposizione dei lavoratori a diverse forme di **radiazioni fisiche** che possono compromettere la salute

e l'integrità fisica durante lo svolgimento delle attività lavorative. In particolare, in ambito ospedaliero, si considerano le radiazioni ionizzanti, come i raggi X (RX) e il gas radon utilizzate per utilizzate per scopi diagnostici e terapeutici, ad esempio nelle radiografie, nella tomografia computerizzata (TC), e nella radioterapia. Inoltre, rientrano in questa categoria le radiazioni non ionizzanti, quali le radiazioni ottiche (RO), comprese le radiazioni ottiche artificiali (ROA) e laser, e i campi elettromagnetici (CEM), che possono provocare effetti biologici a breve e lungo termine, come danni agli occhi e alla pelle.

Humanitas si impegna a minimizzare questi rischi e garantire un ambiente di lavoro **sicuro e salubre** per tutti i lavoratori, studenti, pazienti, appaltatori e visitatori. Il benessere degli individui è infatti considerato una priorità strategica, riconoscendo che un ambiente di lavoro sicuro e salubre contribuisce significativamente alla

produttività e alla soddisfazione. I principi guida rispetto a questa tematica sono contenuti nella **Politica HSE** dell'azienda, che pone la tutela della salute e della sicurezza degli individui e dell'ambiente al centro delle proprie attività. Humanitas dispone inoltre dei relativi **Documenti di Valutazione dei Rischi (DVR)** per ciascuna società e di un **servizio di prevenzione e protezione (SPP)**, che sono parte integrante del sistema di gestione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro. [S1-1, 23]

Il rispetto delle normative non è solo un obbligo legale, ma rappresenta un impegno etico verso la tutela della salute e della sicurezza di tutti coloro che interagiscono con l'azienda. In tal senso, Humanitas opera nel **pieno rispetto delle normative europee, nazionali, regionali e volontarie** applicabili, aggiornando periodicamente la valutazione della loro applicabilità. [S1-1, 19 | MDR 65 d]



A conferma del proprio impegno, ha inoltre ottenuto la certificazione ISO 45001, lo standard internazionale per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Tale certificazione attesta l'adozione di un approccio strutturato e proattivo alla gestione dei rischi, alla conformità normativa e al miglioramento continuo delle condizioni lavorative. **[S1-1, 19 | MDR 65 d]**

Humanitas attua ogni sforzo in termini organizzativi, operativi e tecnologici per prevenire i rischi per la salute dei lavoratori. L'adozione delle migliori tecnologie disponibili (Best Available Techniques) consente di minimizzare l'esposizione a rischi potenziali, migliorando le condizioni lavorative complessive. Questo include la **minimizzazione delle cause di infortunio o malattia** e la promozione di tutte le misure idonee alla **tutela della salute e dell'integrità fisica e psichica** dei lavoratori. Il Gruppo incoraggia il loro coinvolgimento attivo e quello delle loro rappresentanze nelle iniziative di salute e sicurezza, promuovendo un dialogo continuo

e costruttivo. Il **coinvolgimento dei lavoratori tramite rappresentanze** nelle decisioni relative alla sicurezza sul lavoro aumenta la loro motivazione e il loro impegno nel rispettare le norme e le procedure di sicurezza. **[S1-1, 20 b]**

In un'ottica di prevenzione, Humanitas ha implementato un programma di controlli regolari per monitorare e gestire le attività che possono influire sulla sicurezza dei lavoratori. Questo programma include **ispezioni periodiche** e la **valutazione dei rischi** sul posto di lavoro, che permettono di identificare tempestivamente eventuali criticità e di intervenire con misure correttive adeguate, garantendo un ambiente di lavoro più sicuro e conforme agli standard più elevati.

Inoltre, la prevenzione viene sviluppata anche diffondendo la **cultura della sicurezza**, tramite informazione, formazione e addestramento di lavoratori, studenti e appaltatori, e promuovendo una maggiore **consapevolezza**

sull'importanza delle azioni individuali per il raggiungimento dei risultati aziendali attesi. La formazione continua è essenziale per aggiornare costantemente il personale sulle nuove normative e sulle migliori pratiche, assicurando così una maggiore efficacia delle misure di prevenzione adottate. In tal senso, vengono organizzate regolarmente **sessioni di formazione e addestramento**, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza dei lavoratori sui rischi connessi alle attività e di educarli sulle misure di sicurezza da adottare. Questi programmi sono estesi anche a studenti e appaltatori. **[S1-4, 37 | MDR-A 68-69]**

Per prevenire e **rispondere tempestivamente alle emergenze**, Humanitas adotta e aggiorna costantemente accorgimenti tecnologici e gestionali adeguati. L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate e la costante revisione dei piani di emergenza assicurano una pronta risposta a qualsiasi situazione critica, proteggendo la salute e la sicurezza di tutti.



Humanitas monitora costantemente l'**efficacia delle proprie politiche e delle misure di sicurezza implementate** attraverso il monitoraggio di indicatori di performance chiave. Gli obiettivi fissati vengono periodicamente verificati e, se necessario, vengono attuate azioni correttive per migliorare ulteriormente le condizioni di salute e sicurezza sul lavoro. Questo processo di verifica e miglioramento continuo garantisce che le politiche di sicurezza siano sempre aggiornate e rispondenti alle reali esigenze dei lavoratori.

Come si evidenzia dalla tabella, nel 2024, il numero di ore totali lavorate da dipendenti di Humanitas era pari a 7.568.628, mentre il numero di giorni persi per infortuni sul lavoro era 1.766. Inoltre, l'indice di gravità che misura il grado di sicurezza di un luogo di lavoro, indica che, per ogni milione di ore lavorate, si registrano 233 giornate perse a causa di infortuni **[S1-14, 82,89]**

Anno	2024		
Genere	Dipendenti	Non dipendenti	Totale
Numero di ore totali lavorate	7.568.628	-	7.568.628
Numero di infortuni sul lavoro	87	-	87
Numero di giorni persi per infortuni sul lavoro	1.766	-	1.766
Indice di frequenza (Numero di infortuni sul lavoro registrati/ore lavorate) * un milione di ore lavorate	11,49	-	11,49
Indice di gravità (numero di giorni persi/ore lavorate) * un milione di ore lavorate	233	-	233

[S1-14, 82,89]

Nota metodologica

Sono stati considerati solo infortuni traumatici e non infortuni in itinere nè esposizione a rischio biologico.



9.1 Second Victim: la cura di Humanitas per il benessere psicologico dei suoi medici

Nell'ambito della salute e sicurezza del personale, un aspetto cruciale e spesso sottovalutato è il supporto psicologico per i professionisti sanitari che vivono esperienze potenzialmente traumatiche legate al loro lavoro. Il concetto di Second Victim si riferisce a quei professionisti della salute che, coinvolti in eventi avversi non previsti, errori medici o incidenti legati ai pazienti, subiscono un trauma significativo a seguito di tali eventi.

Il termine Second Victim descrive una situazione in cui il professionista sanitario non solo si trova a gestire le conseguenze dell'evento avverso sul paziente, ma diventa egli stesso una vittima, essendo profondamente segnato e traumatizzato dall'accaduto. Questi individui spesso si sentono personalmente responsabili per gli esiti inattesi del paziente, provando un forte senso di colpa e di fallimento. La loro **fiducia nelle proprie competenze cliniche** e nella propria conoscenza può essere scossa, portandoli a mettere in discussione le loro capacità professionali. Studi come quello di Scott SD, Hirschinger LE, Cox KR, et al. ("Caring for our own: deploying a systemwide second victim rapid response team", 2010) hanno evidenziato come i second victim possano provare un intenso senso di responsabilità per

gli esiti negativi dei pazienti, sperimentando spesso uno stress emotivo e psicologico che può influire sul loro benessere e sulla loro capacità di lavorare.

Humanitas riconosce l'importanza di supportare il proprio personale medico in questi momenti difficili. Per questo motivo, offre **supporto psicologico specializzato** al personale che ha affrontato la morte di un paziente e il conseguente senso di colpa che ne può derivare. Questo supporto è fondamentale non solo per il benessere individuale dei professionisti sanitari, ma anche per garantire che possano continuare a fornire cure di alta qualità senza essere sopraffatti dal peso emotivo delle loro esperienze lavorative.

[S1-4, 37 | MDR-A 68-69]



10. L'equilibrio vita-lavoro in Humanitas

Humanitas pone grande attenzione al benessere delle proprie risorse, riconoscendo l'importanza di un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. L'azienda promuove un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile, in cui i dipendenti sono supportati nelle loro esigenze familiari.

Nel 2023, il 90% dei dipendenti aventi diritto ha usufruito di congedi parentali, mentre nel 2024 questa percentuale è scesa al 84%. Questo calo, sebbene lieve, potrebbe riflettere cambiamenti nelle esigenze o nelle circostanze dei dipendenti. Tuttavia, continua a dimostrare l'impegno di Humanitas nel sostenere **benessere familiare** e nell'offrire risorse adeguate al bilanciamento tra vita privata e lavoro.

Anno	2023			2024		
Genere	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo per motivi di famiglia	159	674	833	203	845	1.048
Dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi per motivi familiari	124	626	750	149	727	876
Numero totale dei dipendenti	1.636	4.334	5.961	1.700	4.421	6.121
% di dipendenti aventi diritto	10%	16%	14%	12%	19%	17%
% dipendenti che hanno usufruito dei congedi parentali degli aventi diritto	78%	93%	90%	73%	86%	84%

[S1-15, 93]



10.1 Smart Working

Humanitas crede fermamente nel valore dello smart working e del lavoro in modalità agile, con l'obiettivo, da un lato, di creare sempre più sinergia e condivisione a livello di Gruppo, dall'altro, di favorire una modalità di lavoro sempre più sostenibile.

Occorre però specificare che la sua applicazione in sanità non può chiaramente essere estensiva: i nostri professionisti medici e sanitari hanno assoluta necessità di essere presenti fisicamente nel luogo di erogazione della prestazione. Ciò però non toglie che la modalità agile possa in questo caso essere utilizzata soprattutto per consentire confronto multidisciplinare tra professionisti che

lavorano in sedi differenti o comunque consentire in alcuni casi momenti di lavoro smart (soprattutto per quanto concerne le attività desk o prettamente gestionali). Il primo pilota di “smart working” è stato introdotto nel 2020 in modalità straordinaria con l'avvio dello stato di emergenza dovuto alla pandemia e finalizzato a popolazioni beneficiarie quali lo staff e il servizio clienti, quest'ultimo per la sola parte non relativa al front office fisico.

Lo smart working negli anni è stato progressivamente stabilizzato nelle nostre strutture e oggi si sta lentamente consolidando come politica di gestione HR. Nel perimetro di Roz-

zano nel 2024 per la popolazione staff, l'85% aveva accordi attivi di smart working con una media di utilizzo pari al 20%. Per il servizio clienti gli accordi attivi si riducono al 10% con una media di utilizzo pari all'8,5% anche in relazione alla limitata possibilità di applicazione su questo target. **[S1-4 36 a,b | MDR-A 66]**

Tale fase di consolidamento è ancora in atto sia sul perimetro di Rozzano sia in tutte le altre strutture del Gruppo e esplicitamente definita all'interno della HR Strategy di Humanitas con l'obiettivo di agevolare la nostra evoluzione verso una cultura dell'organizzazione del lavoro “agile”.



S2 - I lavoratori della catena del valore di Humanitas





La catena del valore di Humanitas è un elemento chiave per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e creare valore per tutti gli stakeholder.

In tale ambito, Humanitas si impegna attivamente per ridurre gli **infortuni e le malattie professionali dei lavoratori in appalto**, estendendo a tali lavoratori i presidi di salute e sicurezza, le campagne vaccinali e fornendo loro formazione e informazione specifica. Inoltre, il Gruppo attua tutte le azioni necessarie verso i fornitori affinché questi possano garantire **condizioni di lavoro adeguate**, assicurando il rispetto degli orari di lavoro, una retribuzione adeguata, la libertà di associazione e il rispetto della contrattazione collettiva, la lotta contro il lavoro forzato e la promozione di un sano equilibrio tra vita professionale

e privata, estendendo alcuni servizi, come la mensa aziendale, anche ai lavoratori in appalto. **[S2-1 17 a]**

Humanitas **proibisce qualsiasi forma di discriminazione** nel trattamento delle persone e qualsiasi forma di molestie nei rapporti di lavoro. Il Gruppo osserva rigorosamente il rispetto dei diritti umani e del lavoro, offrendo opportunità di crescita ai propri collaboratori in modo obiettivo e con pari opportunità, senza discriminazioni politiche, sindacali, religiose, razziali, di lingua o di genere, conformemente a leggi, regolamenti e direttive vigenti. **[S2-1 17]**

Humanitas si impegna a costruire una **cultura aziendale basata sull'integrità e sulla trasparenza**, promuovendo un comportamento etico in linea con le normative di riferimento. Per

farlo, si serve di alcuni strumenti di governance, tra cui Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001 adottato dalla Società e il **Codice di Comportamento per i Fornitori**¹². **[S2-1 MDR-P 65 a]** Il Codice si applica a tutti i fornitori, inclusi liberi professionisti, contraenti, subcontraenti e i loro rispettivi dipendenti, funzionari, direttori o rappresentanti autorizzati. Tutti i soggetti terzi che collaborano con Humanitas sono tenuti a prendere visione del Codice e impegnarsi a seguirne le regole. Il rispetto di queste norme è un criterio fondamentale nella **valutazione, selezione e mantenimento** dei fornitori, che sono anche responsabili dell'applicazione di questi principi nei rapporti con i propri subappaltatori. **[S2-1 MDR-P 65 b]**

¹² Per la consultazione del Codice di Comportamento per i Fornitori, fare riferimento al seguente link: [codice-comportamento-fornitori-gruppo-humanitas.pdf](#) [S2-1 RA 16]



Attraverso l'accettazione del Codice di Comportamento, ai fornitori viene richiesto di osservare precise linee guida inerenti ai **diritti umani**, tra cui il rispetto della privacy dei dati personali e il rispetto dell'integrità della persona, quali:

- rendere le informazioni accessibili solo alle persone autorizzate e protette dall'indebita divulgazione;
- non divulgare impropriamente le informazioni che devono essere trattate con riservatezza;
- i dati relativi agli interessati vanno trattati secondo le regole aziendali, conformemente al Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali;
- proibire ogni forma di discriminazione nel trattamento di qualsiasi persona e le molestie nei rapporti di lavoro, promuovendo un ambiente di lavoro rispettoso, sano e sicuro;
- garantire la qualità e la sicurezza dei pazienti come valore fondamentale.

[S2-1 17 c]

All'interno del Codice di Comportamento per i Fornitori, si dichiara che Humanitas *"promuove l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione, lavoro illegale, forzato, schiavitù o servitù, in particolare il lavoro minorile, non tollerando tali pratiche neanche presso i fornitori e gli appaltatori."* **[S2-1 18]**

Per ulteriori approfondimenti sul Codice di Comportamento per i Fornitori, si rimanda al capitolo ["Gestione dei rapporti con i fornitori"](#).



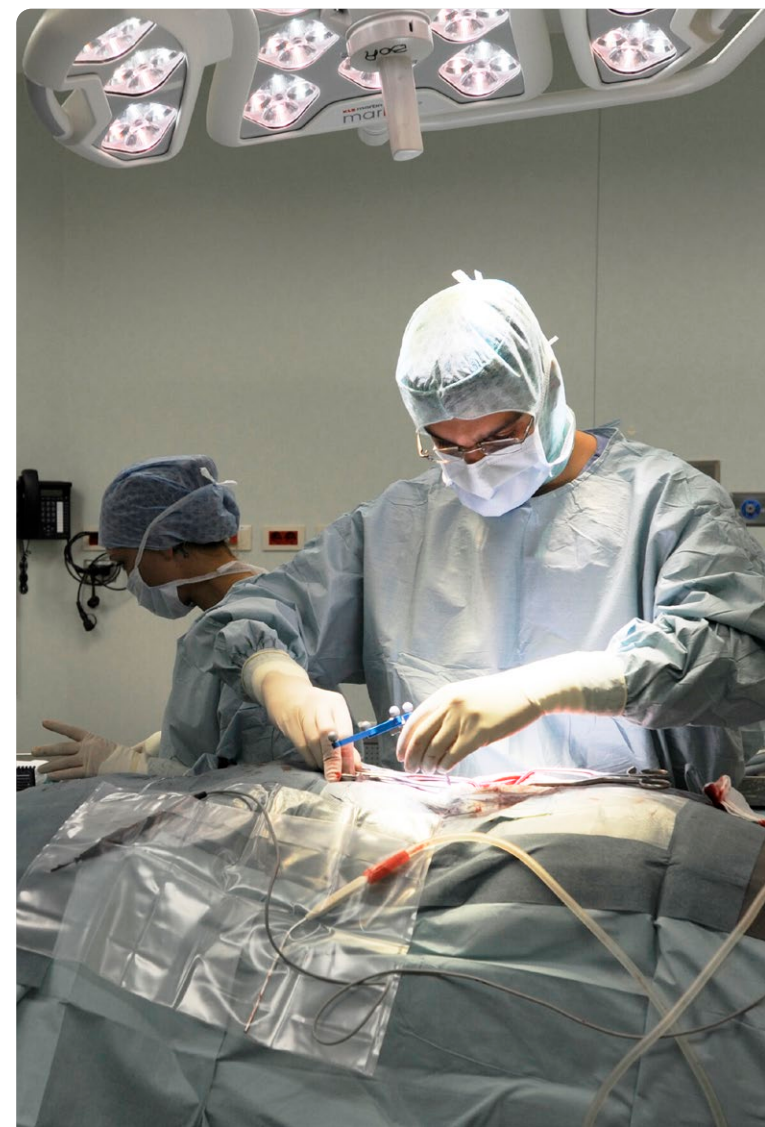
1. Processi di coinvolgimento

Humanitas pone grande enfasi sull'importanza di coinvolgere attivamente i lavoratori della sua catena del valore, soprattutto quando le attività contrattuali comportano rischi significativi per la sicurezza sul luogo di lavoro. [S2-2 22 a]

Per promuovere il coinvolgimento degli stakeholder e dei lavoratori lungo la catena del valore, Humanitas organizza **riunioni periodiche** di coordinamento e cooperazione **con i rappresentanti dei lavoratori dipendenti, di appaltatori e fornitori**. Durante questi incontri vengono affrontate questioni cruciali relative alla salute, sicurezza e benessere dei lavoratori, consentendo di identificare tempestivamente i rischi professionali e di adottare misure preventive adeguate, come la revisione dei documenti unici di valutazione dei rischi (DUVRI) e altre procedure operative. **[SBM-2 9 a]**

Le riunioni vengono opportunamente verbalizzate, consentendo di tenere traccia delle osservazioni ricevute e delle conseguenti decisioni. **[S2-2 22 e]**

Il **personale specializzato a contratto**, come il personale impiegato nella **Ricerca scientifica**, partecipa attivamente ai comitati e, tramite rappresentanti, contribuisce alla pianificazione strategica delle attività aziendali, apportando la propria conoscenza derivante dall'esperienza sul campo. I rappresentanti designati prendono parte attiva alle decisioni del Senato Accademico e le segnalazioni e i feedback raccolti sono attentamente considerati nella pianificazione delle operazioni aziendali, ad esempio per il potenziamento delle infrastrutture dedicate alla Ricerca. **[SBM-2 9 a] [S2-3 28]**





Humanitas implementa, inoltre, specifiche procedure per i **contratti di somministrazione, opera, appalto e subappalto**, in conformità con l'articolo 26, comma 8-bis del D.lgs. 81/08. Queste procedure prevedono che Humanitas riceva dagli appaltatori e subappaltatori l'elenco del personale preposto, che funge da punto di contatto per la gestione delle questioni di sicurezza sul lavoro, assicurandosi così che i preposti siano pienamente coinvolti nelle attività di gestione della sicurezza sul lavoro, in conformità con le disposizioni del D.lgs. 81/08. **[S2-2 22 b]** Le comunicazioni avvengono durante le riunioni di coordinamento e cooperazione, rispettando le normative vigenti e le procedure interne dell'azienda. **[SBM-2 9]**

Questo impegno evidenzia l'attenzione costante di Humanitas alla sicurezza e al benessere di tutto il personale operativo, sottolineato ulteriormente dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/01. I soggetti lungo la catena del valore, così come i dipendenti del Gruppo, possono usufruire del **canale di whistleblowing**¹³, accessibile attraverso una piattaforma informatica o un numero di telefono predisposto¹⁴ **[S2-3 27 b]** Il canale consente di segnalare comportamenti non etici o pratiche scorrette, contribuendo così al miglioramento continuo dei processi aziendali. **[SBM-2 9 a] [S2-3 27 a]** Il Gruppo Humanitas si impegna affinché coloro che hanno effettuato segnalazioni rilevanti, nella ragionevole convinzione fonda-

ta su elementi di fatto, non siano oggetto di alcun tipo di ritorsione. **[S2-3 RA25]** L'efficacia dello strumento per le segnalazioni viene regolarmente discusso dall'Organismo di Vigilanza nel corso delle proprie adunanze. **[S2-3 27 d]**

Humanitas estende l'**obbligo di segnalazione di comportamenti non etici** a tutti i suoi **fornitori**, affinché segnalino qualsiasi condotta impropria o illegale, o potenziale violazione del Codice di Comportamento, da parte di dipendenti, rappresentanti del fornitore, subappaltatori connessi ai servizi o forniture alla Società o loro stessi. **[SBM-2 9 a]**

¹³ Per ulteriori informazioni sul sistema di whistleblowing, si veda il Capitolo Etica, Integrità e anticorruzione.

¹⁴ Sul sito web di Humanitas è presente una pagina pubblica, dedicata, contenente le istruzioni per effettuare le segnalazioni: <https://www.humanitas.it/segnalazioni-di-illeciti-o-irregolarita-whistleblowing/> [S2-1 MDR-P 65] [S2-3 28]



2. Salute e sicurezza nella catena del valore

Attraverso politiche aziendali mirate e una gestione attenta dei lavoratori in appalto, Humanitas dimostra il suo impegno verso la creazione di un ambiente di lavoro sicuro, equo e rispettoso, generando valore per tutti gli stakeholder coinvolti.

In tal senso una sfida significativa che il Gruppo si impegna ad affrontare con continuità è la promozione della **cultura della sicurezza** tra i lavoratori in appalto, che può evitare un aumento degli infortuni e delle malattie professionali lungo la catena del valore. A questo scopo, l'azienda si impegna a fornire una

formazione adeguata in materia di sicurezza, sensibilizzando tutti i lavoratori sulla necessità di adottare comportamenti sicuri e prevenire i rischi. **[S2-3 MDR-A 68 (a, b, c)]**

Questo impegno per la tutela dei lavoratori all'interno della propria catena del valore è ulteriormente dettagliato nel **Codice di Comportamento dei Fornitori**, che specifica l'obbligo per i fornitori e subappaltatori di fornire un ambiente di lavoro sicuro per prevenire incidenti e danni alla salute legati al lavoro presso le strutture del datore di lavoro. Humanitas si impegna a garantire la sicurezza

di tutto il personale che lavora nelle sue strutture, inclusi coloro che operano con contratti diversi da quello di dipendenza diretta.

Questo impegno si estende alla protezione di tutte le **persone autorizzate ad accedere ai luoghi di lavoro**. Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/01 sottolinea l'importanza di questo principio, assegnando responsabilità operative per la sicurezza del lavoro ai rappresentanti dei lavoratori non dipendenti a tutti i livelli aziendali, in conformità con le disposizioni del D.lgs.81/08. **[S2-2 22 c]**



3. Azioni e obiettivi per mitigare gli impatti lungo la catena del valore

Humanitas si impegna costantemente a ridurre gli impatti negativi lungo la sua catena del valore attraverso azioni concrete e pianificando obiettivi futuri che riflettano i valori di sostenibilità e responsabilità sociale.

Humanitas adotta diverse iniziative per rafforzare la sicurezza e la responsabilità lungo la catena del valore:

- corsi e training specifici per **diffondere una cultura della sicurezza sul lavoro**, coinvolgendo sia i dipendenti interni che i fornitori;
- il **Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenti (DUVRI) viene aggiornato periodicamente**, per garantire che tutte le misure di sicurezza siano sempre allineate alle normative vigenti e alle migliori pratiche del settore o ad ogni cambiamento delle procedure che possa comportare un aumento del rischio interferenziale;

- in caso di cambio o cessazione di un appalto, Humanitas si adopera affinché la società subentrante si impegni ad assorbire tutti i lavoratori dell'appalto, garantendo così la **continuità occupazionale**;
- durante la fase di selezione, viene effettuata una rigorosa **verifica della solidità economica dei fornitori** per assicurarsi che siano in grado di rispettare gli impegni contrattuali e mantenere standard elevati di sostenibilità. **[SBM-2 RA 4] [S2-3 MDR-A 68 (a, b, c)] [S2-4 32 a]**

Guardando al futuro, Humanitas ha pianificato una serie di azioni per continuare a migliorare la gestione della catena del valore:

- una sezione specifica per **ampliare le richieste dedicate all'ambito sociale nei questionari di Due Diligence**, assicurando che i fornitori rispettino standard elevati in termini di diritti umani e condizioni di

lavoro. **[S2-5 MDR-T 80 (a,b,c,d,e)]**

- nei contratti futuri con gli appaltatori sarà prevista una **clausola per limitare il sub-appalto**, laddove possibile, garantendo un maggiore controllo sulla qualità e sicurezza delle operazioni svolte dai fornitori. **[S2-3 MDR-A 68 (a, b, c)]**
- è prevista la modifica dei contratti con l'inserimento di una clausola che preveda la richiesta di documentazione per la verifica di eventuali **pendenze di pagamento verso l'INPS**, assicurando così il rispetto delle normative previdenziali. **[S2-3 MDR-A 68 (a, b, c)]**

Attraverso queste azioni e obiettivi, Humanitas si dedica a costruire una catena del valore solida e sostenibile, che rispetti i diritti dei lavoratori, promuova la sicurezza e minimizzi gli impatti negativi sull'ambiente e sulla società.



Comunità interessate



110

S3 - Il rapporto con la comunità e il territorio





Il rapporto con la comunità e il territorio è un elemento fondamentale per Humanitas, che si impegna costantemente a rafforzare questo legame attraverso numerose iniziative promosse dalla sua fondazione e dalle strutture ospedaliere del Gruppo. La centralità della comunità nelle attività del Gruppo non solo rappresenta un valore essenziale, ma anche una responsabilità che Humanitas si assume con trasparenza, rinnovando il suo impegno anno dopo anno.

Per garantire una gestione ottimale di questo rapporto, Humanitas sta attualmente formalizzando una politica specifica con l'obiettivo di regolarizzare le interazioni e le iniziative rivolte alla comunità. Oltre a questo, il Gruppo ha già adottato una procedura che regola in modo dettagliato la gestione delle erogazioni liberali, delle sponsorizzazioni, dei regali e degli omaggi. Il documento garantisce che ogni contributo o donazione sia effettuato in maniera trasparente, etica e conforme ai principi di Humanitas. **[ESRS S3-1, 14, MDR-P 65]**

L'obiettivo del Gruppo è quello di instaurare un dialogo continuo e costruttivo con la comunità locale, promuovendo iniziative che abbiano un impatto positivo e duraturo. La formalizzazione di una politica specifica in merito rappresenta un ulteriore passo avanti verso la creazione di un rapporto solido e strutturato con la comunità, confermando l'impegno del Gruppo a operare con integrità e responsabilità sociale.

Le comunità con cui si relaziona il Gruppo Humanitas sono gruppi di persone, organizzazioni e istituzioni direttamente o indirettamente influenzati dalle attività del Gruppo e con la quale collabora attraverso eventi e iniziative riportate più avanti nel capitolo.

[ESRS 2, SBM 2]





1. La gestione trasparente delle donazioni

La procedura relativa alla gestione delle erogazioni liberali definisce le regole di gestione e le responsabilità con riferimento all'accettazione e concessione di contributi di varia natura, inclusi sponsorizzazioni, regali e omaggi, nel rispetto dei principi di cui al **Codice di Comportamento e al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/01** adottati da Humanitas. Questa costituisce altresì parte integrante del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001 e successive integrazioni, e del Sistema di Gestione Anticorruzione ISO 37001. Questa procedura fa inoltre riferimento alla politica Anticorruzione di Humanitas S.p.A. **[ESRS S3-1, 14, MDR-P 65 d]**

Quale linea generale, per quanto concerne la concessione di donazioni, sponsorizzazioni, comodati, regali e omaggi, Humanitas stabilisce che:

- tali contributi e partecipazioni ad iniziative no profit abbiano delle soglie di valore massimo prestabilite;
- le operazioni siano mirate ad attività lecite ed etiche, autorizzate, giustificate e documentate;
- tutte le forme di omaggi, regali, ecc., siano motivate e connesse all'attività aziendale. **[S3-1, 14 - MDR-P 65 a]**

La procedura in questione è pubblicata sulla intranet aziendale e condivisa con ogni ente con cui il Gruppo si interfaccia per presa visione e conoscenza.

[ESRS S3-1, 14, MDR-P 65 d]

Le donazioni che il Gruppo elargisce sono un segno tangibile della dedizione nel supportare le comunità locali nel favorire lo sviluppo **socio-culturale** e della cultura della sicurezza. Si tratta di elargizioni effettuate verso soggetti esterni, nonché le donazioni che le società del Gruppo Humanitas hanno devoluto intragruppo a Humanitas University e alla Fondazione Humanitas.



2. Le iniziative per la comunità

Humanitas attua diverse iniziative e azioni per supportare il territorio ed essere presente. La mission del Gruppo è contribuire al benessere della comunità attraverso attività che possano coinvolgere attivamente i beneficiari, offrendo occasioni di apprendimento, sensibilizzazione e attività di consultazione gratuita. L'obiettivo comune è generale valore sociale, culturale e sanitario nei diversi territori in cui opera.

A tal fine, Humanitas organizza e partecipa a numerosi eventi e attività che mirano a educare e informare il pubblico su vari aspetti della salute e del benessere. Nel 2024, **oltre 100 iniziative sono state realizzate in tutte le sedi.**

Tra le iniziative promosse, si distinguono i seguenti obiettivi, che delineano una visione integrata e coerente dell'impegno verso la comunità:

- **Prevenzione e salute per tutti:** Humanitas promuove attivamente iniziative finalizzate alla sensibilizzazione e alla prevenzione, offrendo occasioni concrete per prendersi cura della propria salute. Attraverso open

day, consulti gratuiti e campagne di sensibilizzazione, sono state offerte opportunità concrete per le cure della salute individuale. Ad esempio, nel mese di ottobre, sono stati erogati oltre 150 consulti senologici presso diverse sedi.

- **Partecipazione attiva:** eventi come “StraWoman”, una corsa camminata non competitiva o la “LIUC Run” rappresentano un'opportunità per promuovere stili di vita sani, coinvolgendo attivamente decine di migliaia di cittadini. La presenza diretta di medici e professionisti Humanitas in queste occasioni testimonia l'impegno a favore del benessere collettivo e dell'integrazione con il territorio.
- **La cultura come uno strumento di cura:** Humanitas crede nell'importanza di creare spazi artistici e personalizzati che favoriscano il dialogo, la riflessione e l'incontro tra cura, arte e scienza. Iniziative come lo spettacolo “Svelarsi” e il progetto “Seminare bellezza”, entrambe esposizioni artistiche ospitate all'interno delle strutture ospedaliere, promuovono questa visione, valorizzando il potere comunicativo, espressivo e terapeutico dell'arte.

- **Comunità interne protagoniste:** il coinvolgimento attivo delle persone che quotidianamente animano le strutture di Humanitas rappresenta un elemento chiave della visione aziendale. Per valorizzare questo impegno, sono state dedicate diverse iniziative alle famiglie professionali (ad esempio infermieri o personale del servizio clienti). Inoltre, momenti celebrativi, come il rinnovo della certificazione JCI, brunch, e attività formative e di ascolto hanno contribuito a rafforzare il senso di appartenenza.
- **L'impegno per la sostenibilità ambientale e sociale:** l'attenzione alla sostenibilità è parte integrante della strategia di Humanitas. Le iniziative di carpooling e mobilità condivisa, l'introduzione di navette gratuite, gli interventi di efficientamento energetico e i riconoscimenti ottenuti in ambito ambientali testimoniano un impegno concreto verso un futuro più responsabile, attento alle persone e all'ambiente.



In sintesi, il 2024 ha visto una rete di iniziative diffuse, complementari e coerenti, che hanno tradotto in azione concreta il valore fondante del Gruppo: prendersi cura, non solo della salute, ma della persona e del suo contesto. Un impegno che unisce strutture, territori e comunità, con lo sguardo rivolto al futuro.

Di seguito sono elencate le iniziative del 2024 che si sono distinte per originalità, livello di partecipazione e impatto sia emotivo che sociale.

Stra Woman, il movimento in rosa che unisce

Una corsa non competitiva dedicata alla prevenzione femminile e alla promozione dello sport come elemento fondamentale per la salute. Oltre 30.000 persone hanno preso parte alle diverse tappe, coinvolgendo specialisti, testimoni e comunità locali. L'iniziativa ha rafforzato il legame tra Humanitas e il territorio, grazie a un'esperienza condivisa di energia, partecipazione e impegno.

Sorrisi in Rosa, sotre che curano

Come iniziativa di sensibilizzazione sul tumore al seno, è stata attivata una nuova iterazione del progetto **“Sorrisi in rosa”**, che ha proposto una serie di eventi con testimonianze, mostre fotografiche e momenti di ascolto. Nel mese di ottobre, tradizionalmente dedicato alla prevenzione del tumore al seno, il progetto è stato esteso a tutte le strutture del gruppo. Pazienti, medici, giornalisti, cittadini e artisti hanno partecipato insieme a un racconto corale di rinascita e speranza.

Mobilità sostenibile e carpooling

È stato attivato il sistema di carpooling tramite la piattaforma JOJOB, offrendo ai dipendenti un'alternativa più sostenibile e accessibile per il tragitto casa-lavoro. Inoltre, è stata introdotta una navetta gratuita per la metropolitana di Catania, con l'obiettivo di promuovere e facilitare una mobilità più ecologica. L'iniziativa ha generato benefici concreti per centinaia di collaboratori, contribuendo in modo significativo alla riduzione dell'impatto ambientale.

Il Poldi Pezzoli in Humanitas: quando l'arte entra in ospedale

Nel campo della cultura, il progetto **“Il Poldi Pezzoli in Humanitas”** ha portato l'arte direttamente negli spazi ospedalieri, offrendo bellezza, ispirazione e momenti di dialogo nei luoghi di cura. Alcuni colleghi sono stati formati come guide, mostre sono state allestite nei corridoi e incontri con istituzioni e visitatori hanno dato vita a un nuovo modo di prendersi cura anche dell'anima, trasformando l'ospedale in un luogo di cultura e riflessione.

Svelarsi, il teatro diventa cura

Il progetto **“Svelarsi”** ha fatto del teatro uno strumento di cura e consapevolezza. Lo spettacolo, ideato da e per le donne, si è svolto al Teatro Carcano con il contributo delle specialiste del centro donna **“Humanitas per lei”**. Questo evento ha rappresentato un incontro tra arte, salute e catarsi collettiva, che ha affrontato temi profondi come i tabù, la cura e il corpo femminile. Oltre 1.400 persone hanno partecipato a questa esperienza intensa e coinvolgente.



IncontriAmo Bergamo - Alla scoperta della città e dei colleghi

Nell'ambito del progetto **IncontriAmo Bergamo**, sono state organizzate cinque visite guidate con l'obiettivo di offrire ai collaboratori degli ospedali Gavazzeni e Castelli l'opportunità di scoprire le bellezze della città, rafforzando al contempo le relazioni, lo spirito di squadra e il senso di appartenenza. Le serate si sono concluse tra sorrisi, entusiasmo e curiosità, dimostrando quanto siano importanti i momenti di condivisione e leggerezza, soprattutto dopo periodi particolarmente intensi, per il benessere delle persone e dell'organizzazione.

Presso il Museo delle Storie a Bergamo è stata allestita una **mostra** dedicata a una macchina per la circolazione extracorporea di Humanitas Gavazzeni, esposta nella sala degli oggetti del '900. Questo dispositivo rappresenta un simbolo della sanità e dell'innovazione medica.

Queste iniziative traducono in modo concreto il valore fondante del Gruppo: **prendersi cura, non solo della salute, ma anche della persona e del suo contesto**. Questo impegno rafforza il legame tra strutture, territori e comunità, con lo sguardo rivolto al futuro. **[ESRS S3 4, 32 MDR-A 68 a, b]**



2.1 L'impatto sociale delle attività dell'Università sulle comunità interessate: “La Terza Missione”

Oltre alle strutture ospedaliere del Gruppo Humanitas, anche Humanitas University pone al centro della sua missione la responsabilità sociale, declinata attraverso molteplici prospettive.

L'istituzione accademica non solo si impegna nella **formazione etica dei futuri professionisti sanitari**, ma opera anche per **contrastare le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali**, migliorando la qualità della vita sia a livello locale che internazionale.

La responsabilità sociale dell'Università si manifesta anche attraverso progetti specifici, come il sostegno e l'ospitalità di studenti e professori provenienti da contesti mondiali difficili, quali l'Ucraina e l'Afghanistan.

Una ulteriore attività di grande importanza è il **“Progetto Africa”** che prevede la formazione a distanza di professionisti sanitari nella Repubblica Centrafricana, la possibilità per i medici specializzandi di effettuare un periodo di sei mesi in ospedali africani, in collaborazione con Cuamm-Medici con l'Africa, e la proposta di esperienze estive per gli studenti e le studentesse del penultimo anno, dei diversi corsi di laurea.

L'attività dell'Università si articola nella cosiddetta **“Terza Missione”**, che rappresenta il terzo importante pilastro dell'identità dell'Ateneo, insieme a didattica e Ricerca. La Terza Missione comprende tutte le attività che contribuiscono a un miglioramento della società civile e della cultura. Tra queste, rientrano le iniziative di tutela della salute, strettamente

integrate con l'IRCCS Istituto Clinico Humanitas, i trials clinici, le attività di Public Engagement rivolte al pubblico laico e alle scuole, dei diversi corsi di laurea.

Humanitas University promuove inoltre la **formazione continua attraverso il programma Humanitas EDU**, che offre corsi per professionisti del settore sanitario, studenti e aziende, sia online che in presenza. Un altro aspetto centrale della Terza Missione è la **diffusione della conoscenza scientifica e la sensibilizzazione del pubblico**, attraverso eventi divulgativi, pubblicazioni e materiali rivolti ai non specialisti. L'obiettivo primario di queste attività è il benessere dei pazienti, la crescita della cultura della salute, l'influenza sugli stili di vita in favore di comportamenti più sani.



Nel corso del 2024, Humanitas University ha implementato il progetto di Terza Missione consolidando i rapporti con il territorio circostante, con le associazioni, e la sua presenza nel panorama culturale italiano e segnatamente milanese.

In collaborazione con la Comunicazione della Ricerca, è stata progettata e realizzata una mostra interattiva sul sistema immunitario, rivolta principalmente agli studenti delle scuole secondarie. La mostra è stata accolta a Bergamoscienza e al Festival della Scienza di Genova, due dei più importanti festival di divulgazione scientifica italiani, intercettando oltre 1000 ragazze e ragazzi, Nel 2024 Humanitas University ha anche

intensificato la sua presenza nei luoghi culturali della città di Milano, prendendo parte come partner alla prima edizione del festival di spiritualità Soul, nel cui contesto ha promosso un evento al Piccolo Teatro Grassi sul tema dell'immunità e ospitando nel Campus la conferenza della presidentessa del Cern di Ginevra, Fabiola Gianotti. Anche il festival diffuso "Bookcity" ha visto per la prima volta la partecipazione di Humanitas University con un evento ospitato nel Campus. Lo scopo di queste iniziative è duplice: da una parte portare i contenuti e i docenti di HU nel cuore della città e negli eventi nazionali, dall'altra aprire il Campus al territorio ospitando eventi rivolti alla popolazione generale. Grazie alla collaborazione con il gruppo Di-

versity Equity e Inclusion dell'Ateneo, che ha partecipato a un bando di Regione Lombardia per il contrasto alla violenza di genere, nel 2024 è nata una collaborazione con il Comune di Pieve Emanuele (su cui sorge l'Università) e con l'associazione Donneinsieme, nodo locale delle reti antiviolenza. Ne è scaturita un'attività formativa rivolta alla popolazione studentesca, dei workshop di competenza relazionale per la prevenzione della violenza, e la messa in scena di due spettacoli teatrali (uno nel Campus e uno nel teatro comunale) aperti alla popolazione. Ancora una volta, la logica seguita è quella della contaminazione tra Università e territorio.



Sono poi proseguite le attività già avviate negli scorsi anni:

- **UnivaxDay**, giornata di sensibilizzazione sul tema dei vaccini
- **Safety Day**, iniziativa rivolta a studenti e lavoratori e aperta anche al territorio con la partecipazione degli studenti di alcune scuole limitrofe
- **PianoCity**, tradizionale manifestazione musicale milanese all'interno della quale l'università ha ospitato un concerto aperto alla popolazione e tenuto da studenti pianisti dell'Ateneo
- **Pint of Science**, festival scientifico annuale, diffuso in tutto il mondo, cui Humanitas University ha aderito, che mira a comunicare al pubblico gli sviluppi scientifici contemporanei, portando gli scienziati nei pub e nei caffè, per condividere le loro ricerche e scoperte.

Humanitas University ha inoltre partecipato al festival **Focus Live** e alla conferenza internazionale **Wired Health**.

In particolare, Focus Live è una manifestazione di divulgazione scientifica che si svolge al Museo della Scienza e della Tecnica di Milano, nel quale docenti e studenti dell'Ateneo hanno fatto sperimentare ai partecipanti, prevalentemente famiglie e giovani, alcune delle strumentazioni di simulazione.

Queste iniziative mirano a coinvolgere la comunità locale e a promuovere una maggiore consapevolezza sui temi della salute e della prevenzione.

Consapevole del fatto che la comunicazione scientifica comporta anche il rischio che le informazioni possano essere mal interpretate o distorte, generando confusione o comporta-

menti dannosi, **Humanitas University presta particolare attenzione alla chiarezza e alla scientificità dei contenuti trasmessi, adattandoli al livello di preparazione del pubblico destinatario.**

Queste attività permettono a Humanitas University di rappresentare un punto di riferimento culturale e sociale, sia a livello locale che internazionale, creando un impatto positivo attraverso la condivisione del sapere e delle competenze, e contribuendo a diffondere una corretta cultura della salute.



S4 - I pazienti di Humanitas





Pazienti



120

1. La spesa sanitaria

La sanità si caratterizza ovunque per una forte presenza del settore pubblico, sebbene con obiettivi ed estensione variabili in funzione del modello di Welfare implementato. Di conseguenza il ruolo degli altri soggetti pagatori (assicurazioni e cittadini-pazienti) è differenziato.

La proporzione tra il contributo dei tre pagatori (settore pubblico, assicurazioni e cittadini-pazienti) può essere letta come una misura di equità del sistema sanitario. Più è elevata la copertura pubblica, più il sistema è caratterizzato da equità rispetto al reddito. Infatti, una quota di spesa pubblica elevata corrisponde ad una forte azione di redistribuzione della ricchezza, contribuendo a rendere il sistema più equo nell'accesso alle prestazioni (fonte Rapporto OASI 2023).





2. Il Servizio Sanitario Nazionale

L'articolo 32 della Costituzione italiana riconosce la salute come diritto fondamentale dell'individuo e interesse collettivo. Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è caratterizzato da un sistema di governance condiviso tra il livello nazionale e regionale, assicurando l'accesso equo alle cure sanitarie per tutti i cittadini.

I principi fondamentali del SSN includono:

- **Universalità:** Il SSN applica questo principio attraverso la promozione, il mantenimento e il recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione con una organizzazione capillare sul territorio nazionale i cui servizi sono erogati dalle Aziende sanitarie locali, dalle Aziende ospedaliere e da strutture private convenzionate con il SSN. Tutti garantiscono, in modo uniforme, i Livelli essenziali di assistenza (Lea) alla popolazione.
- **Uguaglianza:** I cittadini devono accedere alle prestazioni del SSN senza nessuna distinzione di condizioni individuali, sociali ed economiche. Ai cittadini, che non appartengono a categorie esenti, è richiesto il pagamento di un ticket che varia per ogni singola prestazione prevista dai Lea.
- **Equità:** A tutti i cittadini deve essere garantita parità di accesso in rapporto a uguali bisogni di salute. Questo è il principio fondamentale che ha il fine di superare le disuguaglianze di accesso dei cittadini alle prestazioni sanitarie.



2.1 Organizzazione e Finanziamento

I principi fondamentali del Sistema Sanitario vengono affiancati dai **principi organizzativi** che sono basilari per la programmazione sanitaria. I più importanti sono:

- Centralità della persona
- Responsabilità pubblica per la tutela del diritto alla salute
- Collaborazione tra i livelli di governo del SSN
- Valorizzazione della professionalità degli operatori sanitari
- Integrazione socio-sanitaria.

Il Sistema Sanitario italiano è gestito sia a livello nazionale che regionale. A livello nazionale, tramite il Governo Centrale e il Ministero della Salute, si occupa delle questioni relative ai principi fondamentali di salute stabiliti dalla

legge e dalle linee guida, nonché dei livelli essenziali di assistenza sanitaria, definiti nel 2001. Questi servizi devono essere forniti gratuitamente a tutti i cittadini o a pagamento di un ticket. A livello regionale, le 19 Regioni e le 2 province autonome sono responsabili dell'organizzazione delle strutture e dei servizi sanitari. La Conferenza Stato-Regioni unisce le autorità nazionali e regionali per garantire pari diritti nell'assistenza sanitaria per tutti i cittadini.

Il Piano Sanitario Nazionale, elaborato dal Ministero della Salute, dalle Regioni, dai sindacati e altre parti interessate, definisce le linee guida per la politica sanitaria italiana e deve essere approvato dalla Conferenza Stato-Regioni. A livello nazionale, il Governo Centrale e il **Ministero della Salute** si occupano della

definizione dei principi fondamentali di salute e dei **Livelli Essenziali di Assistenza sanitaria (LEA)**, che devono essere forniti gratuitamente o in seguito al pagamento di un ticket. Le Regioni e le Province Autonome sono responsabili dell'organizzazione delle strutture e dei servizi sanitari, garantendo la fornitura dei servizi inclusi nei LEA in base alle esigenze locali.

Nel nostro paese il Sistema Sanitario Nazionale opera attraverso operatori pubblici, privati e privati accreditati.

In tale contesto, le strutture Humanitas sono accreditate e possono pertanto erogare prestazioni sanitarie ai cittadini anche nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale.



2.2 Autorizzazione e accreditamento

Il percorso per l'accreditamento all'interno del Servizio Sanitario Nazionale prevede diverse fasi, che si svolgono in un'interazione continua con le Regioni:

Autorizzazione	Accreditamento	Accordo contrattuale
Requisito base per l'esercizio dell'attività sanitaria, da richiedere alla Regione presso cui si vuole operare. La Regione definisce i requisiti minimi strutturali, tecnologici e organizzativi per l'autorizzazione.	È obbligatorio per quelle strutture che vogliono operare in convenzione con la sanità pubblica . Si tratta della condizione che consente alla struttura di operare in nome e per conto del SSN, adoperando le stesse tariffe e percependo quota parte del finanziamento sanitario regionale, previo accordo contrattuale.	Stipulato annualmente tra la ASL (Azienda Sanitaria Locale) territorialmente competente e la struttura privata accreditata, definisce la tipologia di servizio da erogare, volumi relativi e tariffe applicate per cui la struttura privata può operare per conto del SSN.



3. Il paziente al centro

I pazienti sono i soggetti ultimi a cui sono destinati i servizi erogati in Humanitas: pertanto essi sono posti al centro della mission aziendale, che persegue la tutela della sua salute e il miglioramento continuo della qualità delle cure fornite.

3.1 I principi della qualità in Humanitas

La qualità è al centro della mission di Humanitas, come obiettivo di miglioramento diffuso a tutti i livelli della nostra organizzazione, secondo alcuni principi fondamentali:

- La qualità è frutto dell'impegno e della responsabilità di tutti
- Non esiste qualità che non sia misurabile
- La metrica della qualità è conosciuta e condivisa, così come le azioni di miglioramento e i risultati
- Il benchmark con le migliori realtà nazionali e internazionali è stimolo imprescindibile al cambiamento
- La spinta al miglioramento deriva soprattutto dalla consapevolezza di essere in prima persona a servizio dei pazienti.

Per presidiare al meglio questo tema, il Gruppo ha definito una **politica Qualità e Sicurezza in Humanitas**. Obiettivo primario di questa politica è quello di condividere l'impegno del Gruppo sul tema della qualità e sicurezza con tutti **gli stakeholder interni ed esterni**. La policy descrive l'approccio alla qualità in Humanitas e funge da linea di indirizzo per tutte le politiche, le procedure e i meccanismi organizzativi, sia per quanto riguarda la governance che per le singole strutture Humanitas. La policy contiene i fattori principali che definiscono il suo approccio in materia di qualità e sicurezza dei pazienti.



Rispetto delle normative

Operare nel pieno rispetto delle normative europee, nazionali e regionali, con aggiornamenti periodici.

Outcome clinici eccellenti

Conseguire risultati clinici eccellenti mediante trattamenti basati sulle migliori evidenze.

Approccio centrato sulla persona

Riconoscere e rispettare i diritti e i doveri dei pazienti, promuovendo una partnership di cura autentica.

Patient safety

Conoscere ed evitare i rischi correlati all'assistenza, aderendo alle pratiche degli Obiettivi Internazionali di Sicurezza.

Processi interni efficaci e sostenibili

Sviluppare processi interni che massimizzino il value per pazienti e professionisti.

Salute e sicurezza sul lavoro

Prevenire infortuni e malattie, promuovendo misure di tutela della salute dei lavoratori.

Esperienza del paziente

Offrire cure basate sui bisogni individuali e coinvolgere pazienti e caregiver nei processi di miglioramento.

Ambienti sicuri e gradevoli

Fornire ambienti che rappresentino degli healing environment e che garantiscano sicurezza e accessibilità.

Confronto e innovazione

Utilizzare il confronto continuo con le migliori realtà per promuovere il miglioramento.

Sostenibilità ambientale

Integrare la riduzione dei consumi energetici e la minimizzazione degli impatti ambientali anche nelle politiche aziendali in materia di qualità e sicurezza dei pazienti.

Cultura della sicurezza

Promuovere una cultura della sicurezza diffusa, basata sull'apprendimento dagli errori in un clima aperto e no-blame.



3.2 Diritti e doveri dei pazienti

Un ulteriore strumento per la tutela del paziente sono i Diritti e Doveri dei Pazienti che sono ispirati ai principi sanciti dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994 e dalla Carta Europea dei Diritti del Malato¹⁸. [S4-1 16 a]

I Diritti e i Doveri dei pazienti di Humanitas sono condivisi a livello di gruppo e sono pubblicati sui siti delle strutture, sulle Carte dei Servizi e mediante campagne di comunicazione specifiche.

Tra i diritti dei pazienti, sono riportati i seguenti:

- diritto alle cure
- diritto a cure rispettose e centrate sul paziente
- diritto alla partecipazione e all'informazione
- diritto alla libera scelta e al consenso informato
- diritto di Second Opinion
- diritto alla privacy e alla confidenzialità
- diritto all'accesso alla documentazione clinica
- diritto di esprimere il proprio parere

La politica raccoglie anche gli impegni che il paziente deve rispettare in fase di cure.

Tra questi:

- atteggiamento responsabile e rispettoso verso la struttura e i professionisti
- adesione alle indicazioni terapeutiche
- rapporto di fiducia e comunicazione trasparente

I diritti e i doveri dei pazienti, per essere efficaci, sono accompagnati nelle diverse strutture da procedure e modalità operative a loro supporto, da formazione di tutti i professionisti sulle proprie responsabilità, da campagne informative dedicate. **[S4-1 RA13]**

¹⁸ Per ulteriori approfondimenti consultare il seguente link:

https://www.activecitizenship.net/multimedia/import/images/patientsrights/ec_italian.pdf



Pazienti



127

3.3 I volontari Humanitas

La Fondazione Insieme con Humanitas, nasce nel luglio del 1999, e dal 2023 è registrata come ETS (Ente del Terzo Settore).

Mission della Fondazione è offrire ai pazienti e alle loro famiglie un sostegno complementare alle cure mediche in un'ottica di attenzione alla persona nella sua interezza e questo è reso possibile principalmente dall'operato dei suoi volontari.

Insieme con Humanitas seleziona, forma e coordina i suoi volontari facendo di loro persone competenti, attive a fianco di medici e infermieri. È grazie alla presenza di circa 400 volontari che è possibile offrire assistenza quotidiana ai pazienti dei nostri ospedali. La fondazione opera principalmente presso l'**Istituto Clinico Humanitas di Rozzano**, dove ha la sua sede, ma è presente anche negli ospedali **Humanitas Gavazzeni** e **Humanitas Castelli** a **Bergamo**, **Humanitas Mater Domini** a

Castellanza (Va), **Humanitas San Pio X a Milano** e nel 2024 ha l'ampliamento di perimetro di attività anche a **Torino** presso la sede di Humanitas **Gradenigo**.

Insieme con Humanitas offre accoglienza, sostegno e assistenza sociale con particolare attenzione ai pazienti fragili per i quali è previsto anche un accompagnamento personalizzato e assistenza nelle malattie croniche.

La **capacità di ascolto**, che è parte integrante del servizio e alla quale viene dedicata particolare attenzione durante la formazione dei volontari, li rende un valido supporto per i pazienti ricoverati e i loro familiari, soprattutto in certe aree, quali le aree di ricovero, dove sempre più si riscontrano casi di persone non adeguatamente accompagnate nel percorso di cura.

La Fondazione offre inoltre un **appoggio economico** per non abbienti grazie a donazioni di privati e ad una scontistica su alcuni servizi convenzionati. Un valido sostegno economico è rivolto ad esempio all'Unità di **Cure Palliative Domiciliari** grazie al quale si rende possibile l'inserimento nell'équipe di professionisti qualificati (medici e infermieri) e la loro successiva formazione.

Un altro esempio di attività di supporto, attiva dal 2010 presso Humanitas Gavazzeni, è il **Café Alzheimer** "Gli amici del Giovedì" che offre tutte le settimane ai malati un momento di intrattenimento e di aiuto ai loro caregiver, grazie al lavoro congiunto di psicologi e volontari.

Statuto della Fondazione:
www.insiemeconhumanitas.it



4. Clinical governance

La Direzione a tutti i suoi livelli è impegnata a supportare l'adozione dei migliori standard nazionali e internazionali, mettendo a disposizione risorse e meccanismi organizzativi che perseguano tale finalità e monitorando regolarmente l'andamento della qualità e della sicurezza in Humanitas.

4.1 Piani di miglioramento continuo della qualità e sicurezza

Humanitas adotta un approccio strutturato e sistematico per migliorare continuamente la qualità e la sicurezza dei servizi erogati. Ogni struttura all'interno del Gruppo definisce specifici **piani di miglioramento**, che includono obiettivi chiari nel periodo di riferimento, azioni e misure concrete da implementare per conseguire gli obiettivi e indicatori di riferimento per monitorare i progressi.

I piani di miglioramento

- sono definiti annualmente all'interno delle strutture e condivisi a livello di gruppo, con l'obiettivo di uniformare gli obiettivi e gli approcci;
- sono basati su una analisi dei principali rischi e opportunità di miglioramento, nonché su un'analisi del contesto;
- si riferiscono a obiettivi misurabili e indicatori, sia nell'individuare le attività prioritarie che nello stabilire KPI e target di successo delle iniziative stabilite;

- includono le diverse dimensioni della qualità e della sicurezza descritte nel paragrafo precedente: fanno parte integrante dei piani di miglioramento la dimensione della patient experience e il mantenimento dell'accreditamento JCI.

I piani di miglioramento si configurano quindi come ambiti e progettualità di miglioramento mirati per il periodo indice, sia a livello di gruppo che di singola struttura. La definizione delle azioni di miglioramento è solitamente condivisa tra il personale clinico-assistenziale e lo staff, assicurando che vengano considerati sia gli aspetti clinici che quelli organizzativi.

I piani di miglioramento vengono poi monitorati su base continua, sia a livello di struttura che a livello di gruppo, mediante incontri dedicati in cui viene messo a tema lo stato di avanzamento delle progettualità e l'andamento degli indicatori e degli obiettivi definiti.

[S4-4 32 a]



4.2 Conoscere e gestire i rischi legati alle cure

Conoscere i rischi legati alle attività di cura e assistenza sanitaria rappresenta il presupposto per poter migliorare, con l'obiettivo di ridurre i rischi e minimizzare gli impatti verso i pazienti e i loro caregiver. [ESRS 2 SBM-3 10] Per questo motivo conoscere e minimizzare i rischi e gli impatti fa parte delle attività principali di realizzazione della mission di Humanitas per quanto riguarda la qualità clinica. [ESRS 2 SBM-3 9 a, b]

Tipologie di rischi

Vi sono differenti categorie di rischi che le strutture Humanitas affrontano.

I rischi esogeni su larga scala includono rischi che sono correlati all'attività sanitaria che dipendono da fattori o elementi esterni alle strutture Humanitas. Tali rischi non possono essere eliminati e spesso neppure ridotti: è però possibile – e questo è l'approccio di Humanitas – mettere in atto processi per minimizzarne l'impatto per le attività delle strutture del gruppo e in particolare nei confronti di pazienti e familiari:

- eventi pandemici, che aumentano il rischio di infezioni nosocomiali e mettono a dura prova le risorse e il personale, specialmente per i pazienti immunodepressi;
- attacchi e violazioni della sicurezza dei dati, che compromettono la riservatezza dei pazienti;

- carenze di medicinali, dispositivi medici o DPI, che derivano da interruzioni nella catena di approvvigionamento e possono compromettere la qualità delle cure. Humanitas affronta questi rischi appoggiandosi ad un ampio e solido portfolio di partner commerciali; **[ESRS 2 SBM 3 10 b]**
- problemi strutturali emergenziali che possono causare evacuazioni e interruzioni dei servizi medici;
- situazione economico-finanziaria generale e sostenibilità del SSN che potrebbero mettere a rischio la continuità delle cure per i pazienti;
- resistenza agli antibiotici, che rende le infezioni più difficili da trattare e possono essere prevenute tramite la revisione delle pratiche di utilizzo degli antibiotici e la formazione continua del personale;
- cambiamenti climatici, che possono influenzare la salute pubblica con l'aumento delle malattie respiratorie, malattie zoonotiche e l'impatto di eventi meteorologici estremi sulle infrastrutture sanitarie. **[ESRS 2 SBM 3 10 b]**



4.3 La valutazione dei rischi lungo la Supply Chain



Humanitas riconosce che i processi lungo la supply chain possono rappresentare un potenziale rischio per la qualità e la sicurezza dei pazienti. Per affrontare questi rischi, Humanitas sta implementando **processi di pre-qualifica dei fornitori**, valutando i potenziali impatti e predisponendo procedure per la gestione di eventuali emergenze e crisi.

Sono state mappate le forniture critiche per **garantire la qualità e la stabilità dei prodotti acquistati** e sono stati definiti standard di servizio nei contratti di appalto per assicurare la qualità e la **continuità del servizio**. Questo approccio strutturato garantisce che ogni aspetto della supply chain sia monitorato e gestito per minimizzare i rischi e garantire la continuità delle cure ai pazienti, senza intaccare la qualità dell'assistenza fornita.



Un'ulteriore categoria include i **rischi individuali legati alle condizioni** e alle **patologie** dei pazienti trattati. Anche tali rischi, nella maggior parte dei casi, non possono essere prevenuti o evitati, poiché sono direttamente correlati con l'attività svolta: è però compito dell'ospedale conoscerli e mettere in atto precauzioni specifiche per minimizzare gli impatti sui pazienti stessi, così come per gestirli in maniera sicura. A titolo non esaustivo questi rischi includono:

Categoria	Rischi
Pazienti anziani	Rischio di cadute e fratture, specialmente durante il ricovero in ospedale; Maggiore vulnerabilità alle infezioni nosocomiali; Politerapia e rischio di interazioni farmacologiche; Maggiore probabilità di complicazioni post-operatorie.
Pazienti immunodepressi	Maggiore suscettibilità alle infezioni, comprese quelle nosocomiali; Rischio di reazioni avverse ai farmaci immunosoppressori; Necessità di procedure speciali per ridurre il rischio di esposizione a agenti patogeni.
Pazienti affetti da patologie croniche	Rischio di complicazioni legate alla gestione inadeguata della patologia di base; Possibile difficoltà nel gestire le comorbidità; Rischio di errori nella gestione dei farmaci cronici o nei cambiamenti di regime terapeutico; Maggiore sensibilità agli effetti collaterali dei (poli)farmaci.
Pazienti con disabilità fisiche o cognitive	Rischio di lesioni dovute a barriere architettoniche o procedure mediche non adatte alle loro esigenze; Difficoltà nella comunicazione che può influenzare la comprensione delle istruzioni mediche o la segnalazione di sintomi.
Pazienti con barriere comunicative, linguistiche o culturali	Pazienti sordi e/o muti o che non conoscono la lingua parlata dagli operatori sanitari, anche se sono presenti servizi di traduzione, sono esposti a malintesi nella comunicazione di sintomi, comprensione delle istruzioni di trattamento e procedure mediche, etc.; Anche differenze culturali possono influenzare la comprensione e l'accettazione delle cure mediche, con il rischio ad esempio che i pazienti non comprendano o seguano correttamente le indicazioni mediche.



Categoria	Rischi
Pazienti con COVID-19	Rischio di complicanze respiratorie gravi, inclusa la sindrome da distress respiratorio acuto; Maggiore probabilità di sviluppare coagulopatia e trombosi; Rischio di coinvolgimento multiorgano e complicazioni a lungo termine (sindrome post-COVID); Rischio di trasmissione nosocomiale ad altri pazienti e al personale sanitario; Possibili complicazioni psicologiche legate all'isolamento; Necessità di procedure specifiche per la gestione dell'isolamento e del controllo delle infezioni, al fine di prevenire la diffusione del virus in ambito ospedaliero.
Pazienti con patologie rare	Rischi associati alla diagnosi errata o ritardata a causa della scarsa familiarità con la patologia; Difficoltà nell'accesso a trattamenti specializzati o farmaci orfani; Rischio di isolamento sociale dovuto alla scarsa comprensione della patologia da parte degli operatori sanitari e della comunità.
Pazienti con malnutrizione	Rischio di indebolimento del sistema immunitario con aumentata suscettibilità alle infezioni; Maggiore probabilità di sviluppare complicanze durante il ricovero ospedaliero, in particolare metaboliche, cardiovascolari e gastrointestinali; Ritardo nella guarigione delle ferite e recupero post-operatorio; Deterioramento della funzione muscolare e aumento del rischio di cadute; Compromissione delle funzioni cognitive e della qualità della vita.



Ogni struttura del gruppo Humanitas identifica all'interno della propria popolazione di riferimento le categorie di pazienti fragili e a maggior rischio, per le quali definisce le precauzioni e le procedure specifiche di contenimento dei rischi, che includono elementi differenziali di valutazione e accoglienza, di trattamento e di supporto clinico, di modalità di accesso logistiche e alberghiere. [S4-4 31 a, b]

Gli inquadramenti dei pazienti includono lo stato nutrizionale, i bisogni legati all'alimentazione, allergie, intolleranze e bisogni individuali legati a cultura/religione, e nelle strutture Humanitas sono attivi servizi nutrizionali o professionisti esperti per supportare le necessità cliniche dei pazienti con problemi di malnutrizione.

Vi sono infine i **rischi intrinsecamente correlati ai processi e alle attività sanitarie**, spesso connessi a eventi quali failures e incidents. Tali rischi si riferiscono alla complessità dei processi nelle strutture sanitarie, ai comportamenti umani, all'utilizzo di tecnologia e alla comunicazione tra professionisti. Nell'ottica del miglioramento della qualità, tali rischi sono tra i più attenzionati, poiché è responsabilità dell'ospedale sia la loro riduzione che la

minimizzazione dei loro impatti sui pazienti. Esempi di tali rischi includono infezioni nosocomiali dovute a pratiche igieniche inadeguate, somministrazione errata di farmaci, blocchi nella centrale di sterilizzazione, data breach, attacchi ransomware che bloccano i sistemi informatici ospedalieri e malfunzionamenti delle attrezzature mediche come ventilatori e monitor cardiaci. **[ESRS 2 SBM-3 10 a] [ESRS 2 SBM 3 10 b] [ESRS 2 SBM-3 10 d]** Tali rischi possono avere impatti diretti sui pazienti, ma anche sulla dimensione operativa, economico-finanziaria e reputazionale di Humanitas; a titolo esemplificativo le conseguenze possono includere: degenze prolungate e re-interventi chirurgici; costi incrementali collegati a episodi di malpractice, danni reputazionali legati a errori o incidenti.

Per rispondere a questa fattispecie di rischi, con la finalità di eliminarli o ridurli, le strutture Humanitas mettono in campo un ampio spettro di attività e misure di contenimento, in un'ottica di gestione del rischio clinico. Esse includono:

- protocolli e procedure basati sulle evidenze, che indirizzano i processi più critici e a maggior rischio, finalizzati tipicamente a migliorare l'uniformità e l'esito dei trattamenti sanitari

- digitalizzazione dei processi e adozione di tecnologia, in un'ottica di supporto al lavoro dei professionisti per minimizzare i rischi di errore e incrementare il value delle attività
- attività continua di formazione e training del personale delle strutture Humanitas, per mettere al servizio dei pazienti competenze solide e strutturate
- meccanismi di verifica e controllo della qualità, con lo scopo di migliorare la compliance e di conoscere eventuali punti di possibile failure dei processi e dei percorsi clinici
- misure di sicurezza e di ridondanza nei sistemi e nei processi, quali modalità di protezione e riduzione degli effetti
- analisi di processo, preventive e reattive, finalizzate ad un continuo miglioramento dei processi e dei percorsi.

Tali attività sono svolte in maniera continuativa all'interno delle strutture Humanitas da parte di professionisti e funzioni aziendali. In particolare, la funzione di Risk Management ha l'obiettivo di approfondire la conoscenza dei rischi clinici e di supportare la realizzazione delle attività di riduzione e gestione dei rischi stessi.



4.4 Risk Management e piani di miglioramento

Come descritto nei paragrafi precedenti, la conoscenza dei rischi è uno degli elementi principali della pianificazione delle attività prioritarie di miglioramento che vengono sintetizzate all'interno del piano di miglioramento che ciascuna struttura realizza. Il processo di identificazione di questi rischi è iterativo e dinamico e comprende i rischi e impatti legati ai processi critici dell'ospedale e i rischi e impatti individuali.

Le modalità di approfondimento e della conoscenza dei rischi includono

- il processo di **incident reporting**, che è un sistema di segnalazione riservato ai **dipendenti** per eventi avversi, near miss o altre situazioni legate alla sicurezza
- attività di approfondimento dei casi clinici, mediante **audit interni ed esterni**, gruppi e comitati di analisi dei casi rilevanti, svolti mensilmente a livello di singola struttura e i cui risultati vengono riportati al Board **[S4-4 32 a]**
- analisi proattive di processi in fase di cambiamento, adoperando metodologie quali la HFMEA (Healthcare Failure Mode and Effect Analysis).

Tutte le attività di conoscenza e di gestione dei rischi vengono svolte quotidianamente da parte delle funzioni competenti e in stretta relazione con i professionisti sanitari e le funzioni di staff coinvolte nei processi a maggior rischio.

In fase di definizione del piano di miglioramento della qualità, ciascuna struttura individua le priorità di lavoro emergenti per il periodo, in un'ottica di miglioramento e riduzione del rischio e degli impatti sui pazienti, sui caregiver e sull'intera organizzazione. **[S4-4 31 a, b]**

Humanitas ha previsto inoltre un sistema di gestione per la protezione dei dati personali, costantemente aggiornato, che assicura nei vari ambiti (clinico-assistenziale, amministrativo, Ricerca scientifica, gestione delle risorse umane) il corretto trattamento dei dati e la loro protezione attraverso procedure e processi che rispettano quanto previsto dalle vigenti normative nazionali ed europee in materia.

Nel caso si dovessero rappresentare incidenti di sicurezza o violazioni di dati sono previste apposite procedure per la gestione e il contenimento degli incidenti e l'attuazione di misure di sicurezza che ne riducano gli eventuali impatti nei confronti dei pazienti e assicurino che non si ripresentino eventi simili. **[S4-4 34]**



4.5 Monitorare e migliorare l'esperienza dei pazienti

La qualità dell'assistenza sanitaria e la soddisfazione dei pazienti sono priorità fondamentali per Humanitas. Per monitorare e migliorare continuamente la patient experience, Humanitas ha implementato un sistema strutturato di raccolta e analisi delle opinioni dei pazienti, attraverso la somministrazione di questionari e la gestione delle segnalazioni e dei reclami. I dati raccolti vengono analizzati regolarmente e utilizzati per identificare criticità e sviluppare progetti di miglioramento, assicurando che l'assistenza erogata risponda sempre meglio alle esigenze dei pazienti e rispetti i più elevati standard di qualità e sicurezza. [S4-2 20 a, b] [S4-2 22]

La **Patient Survey** viene somministrata a tutti i pazienti assistiti dalle strutture Humanitas, nei giorni seguenti la dimissione in caso di ricovero o la prestazione ambulatoriale. Viene inviato il questionario al paziente via **sms** o **e-mail**, con la finalità di raccogliere considerazioni riguardo alla sua esperienza, comprendendo sia aspetti organizzativi sia rispetto al personale medico e infermieristico da cui il paziente ha ricevuto assistenza. Il questionario somministrato è anonimizzato, garantendo pertanto a tutti i pazienti di poter liberamente esprimere le proprie opinioni. **[ESRS 2 SBM-2 8] [S4-2 21]**

A seguito dell'individuazione di criticità comuni a una o più strutture, che possono emergere dai risultati della survey e dall'**analisi dei reclami**, Humanitas sviluppa progetti mirati alla loro risoluzione. I dati raccolti vengono analizzati **settimanalmente** e condivisi con

diverse funzioni e ruoli all'interno dell'organizzazione, dalla Presidenza, che ha una visione complessiva delle strutture del gruppo, ai singoli responsabili dell'assistenza erogata. **[ESRS 2 SBM-2 8] [S4-2 20 a, b, c, d]**

A seguito della segnalazione o del reclamo ricevuto dal paziente, Humanitas avvia tavoli multidisciplinari per analizzare il caso e fornire una risposta coerentemente con la priorità del tema sottoposto. I pazienti possono presentare le loro segnalazioni e reclami allo sportello URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico), tramite linea telefonica o e-mail. Per raccogliere il maggior numero possibile di riscontri, Humanitas monitora anche i propri social media ed entro il 2024, si prevede di consentire ai pazienti di presentare segnalazioni e reclami direttamente tramite form di compilazione sui siti web delle strutture Humanitas. **[S4-2 20 a, b] [S4-3 25 a, b] [S4-3 RA22, RA20]**



4.6 Indicatori e misurazioni

Il monitoraggio della qualità avviene attraverso l'utilizzo sistematico di indicatori (KPI). Questi indicatori sono condivisi a tutti i livelli organizzativi, a supporto del coinvolgimento di tutto il personale. La condivisione dei risultati non solo promuove una cultura di responsabilità e miglioramento continuo, ma permette anche di identificare rapidamente eventuali criticità e di intervenire tempestivamente.

Gli indicatori sono utilizzati in ogni fase dei processi di miglioramento:

- nell'identificazione delle priorità
- nel monitoraggio delle azioni di miglioramento progettate, sia a livello di struttura che a livello di Board
- nel monitoraggio ordinario dell'andamento della qualità e della sicurezza nelle strutture
- nell'identificazione di singoli casi o trend di eventi meritevoli di approfondimento.

In quest'ottica multidimensionale, un ruolo fondamentale è ricoperto dal Clinical Performance Information System (**CPIS**), la piattaforma all'interno della quale sono disponibili gli indicatori di monitoraggio, sia per la direzione che per tutti i professionisti dell'ospedale. Rappresenta quindi uno strumento di monitoraggio degli indicatori di performance e anche di coinvolgimento del personale all'interno delle attività di miglioramento della qualità.



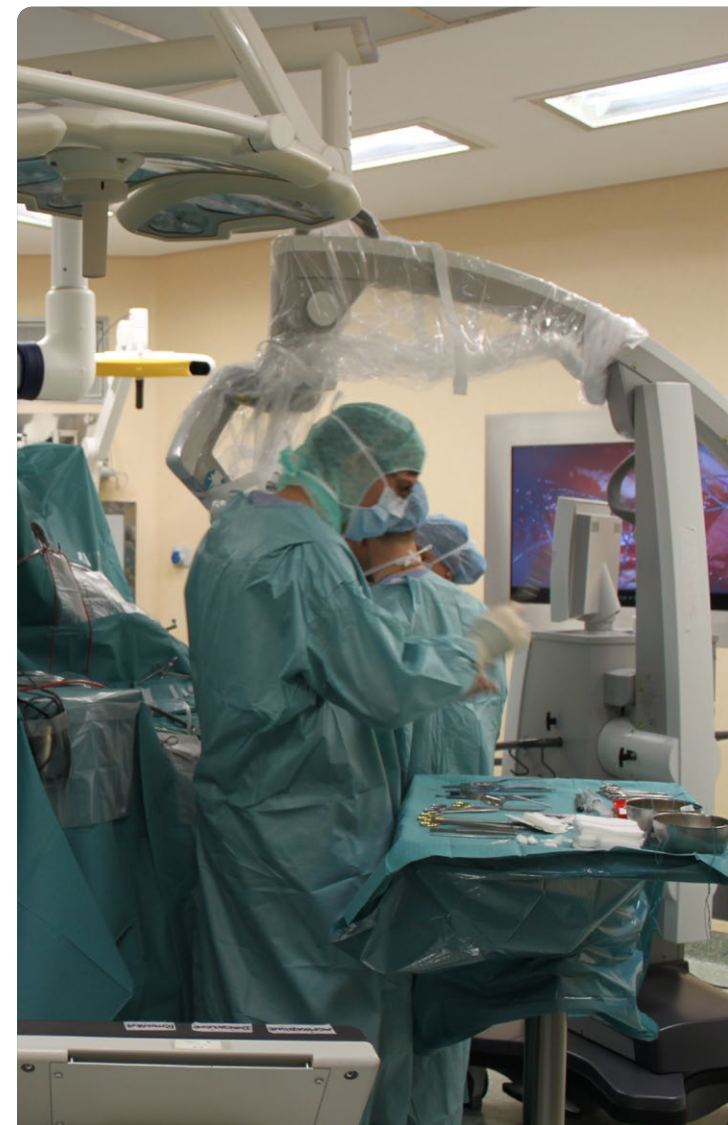
4.7 Clinical Performance Information System

Il Clinical Performance Information System (CPIS) è un software che permette a tutti i professionisti di Humanitas di visionare gli indicatori di qualità dell'Ospedale, della propria Unità Operativa e personali.

All'interno del sistema sono presenti oltre 600 indicatori, suddivisibili in indicatori trasversali e specifici. Per molti indicatori sono definiti target numerici di qualità che sono presentati periodicamente nei Tableau de Board aziendali.

Gli indicatori trasversali, comuni a tutte le unità operative, si riferiscono alle priorità di lavoro in corso a livello dell'intero ospedale, come:

- indicatori di processo ed esito
- indicatori di percorso
- comportamenti sicuri (Obiettivi Internazionali per la Sicurezza dei Pazienti)
- prevenzione e controllo delle infezioni
- esperienza e soddisfazione dei pazienti
- valutazione appalti esterni.





4.8 Accreditazioni e certificazioni

Un ruolo importante nei processi di miglioramento è ricoperto dagli accreditamenti e dalle certificazioni. Humanitas stimola il confronto con le migliori esperienze nazionali ed internazionali, come l'accREDITAMENTO con **Joint Commission International**, nonché altre certificazioni che attestano la qualità, la sicurezza e la sostenibilità delle pratiche adottate. Questi riconoscimenti rappresentano non solo un obiettivo da raggiungere, ma anche un punto di riferimento per mantenere elevati standard qualitativi.

4.9 Joint Commission International

L'obiettivo di Humanitas è che tutte le strutture ospedaliere siano accreditate con Joint Commission International, che rappresenta a livello internazionale uno dei riconoscimenti più difficili e prestigiosi da conseguire in ambito sanitario.

La **Joint Commission International (JCI)** è un ente che certifica la qualità e la sicurezza degli ospedali a livello globale, imponendo un approccio orientato al miglioramento continuo.

L'accREDITAMENTO JCI prevede una survey triennale condotta da professionisti di livello internazionale (con un background da medici, infermieri e responsabili amministrativi) che verificano sul campo e al letto dei pazienti l'aderenza agli standard. Gli standard JCI sono specifici per le strutture sanitarie e si concentrano sui principali processi e sui maggiori rischi che le organizzazioni sanitarie affrontano. Vi sono oltre 300 standard e 1200 elementi misurabili, che includono: obiettivi di sicurezza, accesso e continuità delle cure, va-

lutazione e cura dei pazienti, anestesia e cura chirurgica, gestione e uso dei farmaci, prevenzione e controllo delle infezioni, sicurezza dell'infrastruttura, qualifiche e formazione del personale, ricerca e sperimentazione.

Questi standard permettono il confronto con le migliori pratiche internazionali, coinvolgendo la leadership e il personale in un approccio collaborativo. In questo contesto, gli standard mirano non solo a garantire procedure e protocolli rigorosi, ma anche a promuovere una cultura della sicurezza, della trasparenza e dell'innovazione all'interno dell'ambiente ospedaliero.

Planetree

Al mantenimento dell'accREDITAMENTO con JCI, Humanitas ha recentemente affiancato l'obiettivo ambizioso di integrare, nei prossimi anni, l'approccio Person Centered Care previsto dagli standard Planetree, incentrati sulla patient experience e sul maggiore coinvolgimento del paziente nel proprio percorso assistenziale.

[S4-4 MDR-A 68 a, b, c]



4.10 Condivisione e coinvolgimento

La condivisione e il coinvolgimento degli stakeholder non è un elemento accessorio. Il coinvolgimento degli stakeholder è infatti un pilastro del miglioramento continuo. Humanitas coinvolge attivamente i professionisti, il management, il board nella definizione e nel monitoraggio dei piani di miglioramento. Questo approccio partecipativo assicura che le decisioni siano informate da una pluralità di prospettive e che le azioni intraprese rispondano effettivamente ai bisogni di tutti gli attori coinvolti.

Le politiche, i processi e le attività condotte da Humanitas sono accessibili ai professionisti attraverso **diversi canali**: intranet aziendale, e-mail, incontri plenari o specifici con i responsabili di funzione sui piani di qualità e sugli obiettivi strategici aziendali, CPIS e altri meccanismi. **[S4-1 RA13]** L'engagement e il coinvolgimento dei professionisti è un aspetto importante ed è monitorato in maniera attenta attraverso Speak Up e iniziative che mirano a un clima organizzativo positivo e orientato al miglioramento della qualità e sicurezza dei pazienti.

I documenti che illustrano i Diritti e Doveri dei pazienti sono disponibili sui siti web delle strutture e tramite video wall, affissioni, brochure e altri strumenti informativi.

Humanitas ha inoltre previsto, nei prossimi anni, la costituzione di **comitati che includono anche i pazienti e le loro famiglie**, in tutte le strutture del gruppo, per coinvolgerli nel processo decisionale e assicurare che le loro esigenze e preoccupazioni siano ascoltate e affrontate.

L'introduzione di assessment di gruppo per il controllo delle infezioni ha migliorato significativamente la prevenzione delle infezioni nosocomiali, ovvero infezioni o malattie che un paziente contrae durante la sua permanenza in ospedale, non essendo presenti o in incubazione al momento dell'ammissione.

[ESRS 2 SBM-2 8] [ESRS 2 SBM 3 10 c]



5. Obiettivi e attività

Diversi sono stati i progetti di qualità diffusa, per promuovere una cultura della qualità in tutte le aree, ricercando in ogni aspetto dell'assistenza sanitaria, sicurezza e cura per ridurre i rischi e migliorare l'esperienza di pazienti e caregiver.

È tra le priorità di Humanitas diffondere, all'interno delle strutture del Gruppo, una cultura orientata alla qualità e alla sicurezza dei pazienti, promuovendo la segnalazione degli eventi inattesi e imparando da essi e agevolando la creazione di un clima aziendale basato sulla sicurezza psicologica, dove tutti si

sentano liberi di esprimere idee e dubbi senza paura di essere giudicati. **[ESRS 2 SBM-2 8]**

Humanitas ha implementato diverse iniziative trasversali per migliorare l'esperienza del paziente e garantire un'assistenza di alta qualità. Tra queste, vi sono una struttura condivisa dei **programmi di infection control** e un **network di risk manager** delle diverse strutture, finalizzati alla condivisione di metodi, strumenti e analisi. Inoltre, sono stati istituiti dei **network di patologia**, a cui partecipano gli specialisti, per garantire standard di cura uniformi e basati su evidenze scientifiche, promuovendo

la collaborazione e la multidisciplinarietà. Un esempio significativo è il Network Colonna, specializzato nella diagnosi e nel trattamento di patologie della colonna vertebrale, che favorisce la collaborazione multidisciplinare e il miglioramento della qualità delle cure.

[S4-4 31 a, b] [ESRS 2 SBM 3 10 c]

Fra le più importanti azioni implementate di recente, c'è la revisione dei processi di produzione nell'ambito dell'Anatomia Patologica con l'obiettivo di ridurre sprechi e migliorare la qualità e le tempistiche di risposta diagnostica. **[ESRS 2 SBM-2 8] [ESRS 2 SBM 3 10]**



Guardando al futuro, diversi obiettivi a breve, medio e lungo termine guidano il Gruppo per migliorare continuamente la qualità delle cure e rispondere efficacemente alle esigenze dei pazienti, assicurando che siano allineati alle migliori pratiche nazionali e internazionali. [S4-5 41 a]

Gli obiettivi vengono fissati secondo le seguenti metriche:

- La metodologia che guida la definizione degli obiettivi è rigorosa e multidisciplinare, basata su analisi dei dati clinici, benchmarking con standard internazionali e nazionali e consultazioni con esperti del settore. Questo processo coinvolge anche comitati interni, gruppi di lavoro e audit interni ed esterni per garantire una **revisione completa delle pratiche correnti e l'identificazione delle migliori pratiche** nel settore sanitario. **[S4-5 40 | MDR-T 80 f] [S4-5 RA42]**
- Le ipotesi significative adottate comprendono l'aspettativa di un miglioramento continuo nella tecnologia medica, l'**adozione di nuove linee guida cliniche e normative**, e un contesto di crescente enfasi sulla sicurezza e qualità delle cure. Scenari di miglioramento progressivo vengono considerati sulla base di tendenze storiche e proiezioni future. **[S4-5 40 | MDR-T 80 f]**
- Le fonti dei dati includono KPI del Clinical Performance Information System (CPIS), report interni, database clinici, pubblicazioni scientifiche e linee guida di organizzazioni sanitarie nazionali e internazionali. L'**a-**

dozione di tecnologie avanzate e pratiche basate sull'evidenza scientifica garantisce che gli obiettivi siano realistici e raggiungibili. **[S4-5 40 | MDR-T 80 g] [S4-5 41 b]** Oltre ad essere allineati con le politiche nazionali, dell'UE e internazionali, come le normative europee sulla sicurezza e la qualità delle cure, tengono conto del contesto più ampio dello sviluppo sostenibile (**Agenda 2023**), come la promozione della salute pubblica, la riduzione delle disuguaglianze e la protezione dell'ambiente. **[S4-5 40 | MDR-T 80 f]**

- Nel processo di definizione degli obiettivi, diversi sono gli stakeholder coinvolti, inclusi pazienti, famiglie, personale medico e amministrativo, enti regolatori e organizzazioni non governative. Questo coinvolgimento avviene attraverso **tavoli di lavoro, questionari, gruppi di discussione, comitati consultivi e altre forme di consultazione**. Il feedback raccolto viene utilizzato per affinare e validare gli obiettivi, assicurando che rispondano alle esigenze e aspettative di tutte le parti interessate e che siano coerenti con le linee strategiche approvate dalla Presidenza. **[S4-5 40 | MDR-T 80 h]**



BREVE TERMINE (2024)

AREA DI INTERVENTO	OBIETTIVO	AMBITO
Cultura della Qualità e della Sicurezza	Comunicazione trasparente dell'evento inatteso: creazione linea guida di gruppo e pianificazione attività di formazione (generica e specifica)	ICH, GAV
	Second victim: realizzazione attività di sensibilizzazione, supporto e formazione, rivolte ai professionisti sanitari	Tutte le strutture
Patient Safety	Progetto APA: revisione dei percorsi in anatomia patologica	ICH
	Progetto Prelievo Sicuro: close loop processo prelievo ematico	ICH
	Implementazione gestionale di gruppo e standardizzazione processi di audit e analisi dei casi	Tutte le strutture
Infection Control	Stesura Piano di Gruppo	Tutte le strutture
	Attivazione programma trasversale di formazione su sepsi	Tutte le strutture
	Monitoraggio di KPI condivisi per lavaggio mani, dress code e sepsi	Tutte le strutture
Governance Clinica	Creazione network: neurochirurgia colonna	Tutte le strutture
Accreditamenti	Mantenimento accreditamento JCI	ICH



MEDIO TERMINE (2024-28)

AREA DI INTERVENTO	OBIETTIVO	AMBITO
Cultura della Qualità e della Sicurezza	Comunicazione trasparente dell'evento inatteso: attività di formazione (generica e specifica) secondo linee guida	Tutte le strutture
	Second victim: realizzazione attività di sensibilizzazione, supporto e formazione, rivolte ai professionisti sanitari	Tutte le strutture
	Attivazione nucleo operativo etica clinica	ICH
Patient Experience	Attivazione di uno strumento per il miglioramento della comunicazione	Tutte le strutture
	Adozione di almeno un subset degli standard Planetree sulle cure centrate sulla persona	Tutte le strutture
Infection Control	Implementazione piano di gruppo applicando l'IPCAF	Tutte le strutture
	Implementazione nuovi KPI di monitoraggio	Tutte le strutture
	Promuovere e facilitare le vaccinazioni antinfluenzali per gli operatori sanitari e le categorie a rischio	Tutte le strutture
Governance clinica	Sviluppo di network clinici per aree cliniche	Tutte le strutture
	Raggiungimento target Agenas	Tutte le strutture
	Monitoraggio tempi refertazione	ICH, PioX, GAV, HMD
	Introduzione nuovi KPI di percorso	ICH
	Consolidamento e graduale estensione della metodologia di rilevazione PROM	Tutte le strutture
	Appropriatezza prescrittiva imaging	ICH, Gavazzeni
	Standardizzazione dei processi di governance della qualità	Tutte le strutture
Accreditamenti	Ottenimento/ mantenimento accreditamento JCI	Tutte le strutture
Value-based healthcare	Tracciabilità fasi pre-analitiche anatomia patologica	ICH, HMD, GAV, PioX
	Esportare in tutte le strutture del Gruppo i principi di Value-Based Healthcare	Tutte le strutture



LUNGO TERMINE (OLTRE 5 ANNI)

AREA DI INTERVENTO	OBIETTIVO	AMBITO
Qualità Clinica	Introduzione sistematica dei PROMs ove applicabili	Tutte le strutture
Cultura della Qualità e della Sicurezza	Sostenere la diffusione, all'interno delle strutture del Gruppo, di una cultura orientata alla qualità e alla sicurezza dei pazienti	Tutte le strutture
Governance clinica	Creazione di network clinici in tutte le strutture del gruppo	Tutte le strutture

[S4-5 40 | MDR-T 80 (a,b,c,d,e)]



S4 - Studenti





1. La formazione a supporto della Clinica e della Ricerca

La formazione di qualità rappresenta uno dei pilastri fondamentali per il progresso e l'innovazione nel settore medico e scientifico. In un contesto in continua evoluzione, come quello sanitario, è essenziale garantire che i professionisti siano adeguatamente preparati per affrontare le sfide future e migliorare costantemente la qualità delle cure offerte ai pazienti.

Humanitas riconosce che un'offerta formativa di alto livello è indispensabile per sviluppare competenze tecniche avanzate, promuovere la Ricerca scientifica e sostenere una pratica Clinica eccellente. L'istituzione si impegna a sostenere programmi formativi che integrano teoria e pratica, favorendo un apprendimento attivo e collaborativo.

Con questa aspirazione, l'**Istituto Clinico Humanitas** si distingue come ospedale universitario e di Ricerca altamente specializzato, sede principale per la formazione degli studenti, dottorandi e specializzandi di Humanitas University. Il primo ospedale in Italia a

essere certificato per la sua eccellenza dalla Joint Commission International come **Academic Hospital**, a partire dall'anno 2018, evidenziandone l'importanza in merito a tematiche di sicurezza e qualità delle cure ai pazienti, da parte di medici in formazione (specializzandi) e studenti di medicina, infermieristica, fisioterapia, tecniche di laboratorio e tecniche di radiologia medica nell'ambito delle prestazioni erogate dall'ospedale.

Humanitas University è un Ateneo a forte vocazione internazionale dedicato alle **Life Sciences** che vanta una proposta formativa distintiva basata su un approccio integrato che si propone di sviluppare negli studenti una costante connessione tra conoscenze teoriche e competenze cliniche, e un legame sempre più stretto con le **Medical Humanities**, ossia le capacità relazionali e di comunicazione di chi opera nella formazione delle professioni sanitarie, comprendendo anche i temi etici.





È anche centro all'avanguardia di Ricerca di base e traslazionale nelle scienze biologiche. Il campus è sede di edifici dedicati alla Ricerca, in stretta vicinanza con i reparti dell'ospedale e con le strutture didattiche dell'università, che ospitano più di 400 ricercatori - medici scienziati, biologi, fisici, data scientist e tecnologi - che lavorano con l'obiettivo comune di **far progredire la scienza, per fare la differenza nella vita dei pazienti**.¹⁹

Obiettivo primario è quello di **formare e far crescere studenti**, preparati sia alla carriera nella Clinica che nella Ricerca, in Italia e all'estero.

L'attività di Ricerca di Humanitas University, guidata dal bisogno di rispondere alle necessità che emergono in ambito clinico, sfrutta le tecnologie più avanzate per analizzare i meccanismi molecolari e cellulari alla base delle patologie umane e spazia in diversi campi che vanno dalla **medicina cardiovascolare** alle **neuroscienze**, dall'**immunologia** all'**oncologia**

e alla **microbiologia**, con l'obiettivo finale di sviluppare nuove terapie e nuove strategie diagnostiche e terapeutiche. Humanitas University vuole essere un luogo non solo di studio ma anche capace di creare professionisti preparati e in grado di sviluppare connessioni tra Clinica e Ricerca di base.

L'istituzione dispone infatti di laboratori dedicati e piattaforme condivise, che permettono un'**integrazione continua tra teoria e pratica**. Gli studenti sono coinvolti in esperienze pratiche, progetti di Ricerca e attività cliniche che consentono loro di applicare concretamente quanto appreso, sviluppare abilità critiche e diventare leader nel loro campo.

La forte interazione di Humanitas University con le strutture del gruppo che si occupano di Clinica e di Ricerca, e la promozione dell'approccio di *Scientific Curiosity*²⁰, ha portato alla definizione di aree di intervento strategico che rispondono a questa esigenza di reciprocità:

- Il consolidamento e l'arricchimento dei **corsi** esistenti con nuove proposte che integrino Medicina e Scienze di Base.
- La progettazione di **nuovi Dottorati** che coinvolgano specializzandi orientati alla Ricerca, in collaborazione con l'industria e le istituzioni europee.
- La promozione di una **Ricerca traslazionale** che connetta la Ricerca con la Clinica, sostenendo i ricercatori nella partecipazione a Grant internazionali e ampliando il network di Ricerca europeo.
- Il miglioramento dell'immagine **internazionale** per attrarre studenti stranieri, reclutando più professori formati all'estero e partecipando a qualificati sistemi di valutazione e ranking.
- Il potenziamento del **Simulation Center** creando un'Academy che offra innovazione educativa ed eccellenza a studenti e professionisti sanitari globalmente.

¹⁹ Per approfondimenti sulla Ricerca effettuata da Istituto Clinico Humanitas, si veda il capitolo: [Entity specific - La Ricerca in Humanitas](#).

²⁰ Con questo termine si fa riferimento al desiderio di conoscere e comprendere il mondo naturale attraverso l'indagine, l'osservazione e l'esperimento.



1.1 Il Campus di Humanitas University



Il Campus di Humanitas University sorge a ridosso dell'ospedale Istituto Clinico Humanitas, occupando un'area di circa 20.000 mq che comprende 5 edifici dedicati alla didattica, servizi per gli studenti, attività di ricerca, residenze per studenti e ricercatori. Gli spazi, immersi nel verde del Parco Sud di Milano, sono stati concepiti secondo i più moderni standard in termini di **tecnologia e comfort ambientale**, per garantire un'esperienza di apprendimento efficace e piacevole.

Il Simulation Center, una **struttura di ultima generazione dedicata alle esercitazioni** pratiche, occupa circa 2.000 mq e ospita al suo interno sale operatorie, regie multimediali, ambulatori, sala per le emergenze, sale per i clinical e *surgical skill*, aula microscopi e il **Cube**, spazio dedicato a specializzandi e specialisti, equipaggiato con le più avanzate tecnologie.

Questa struttura rappresenta un'importante risorsa per i professionisti sanitari oltre che per gli studenti e i ricercatori, permettendo loro di acquisire competenze e conoscenze pratiche in modo innovativo e sicuro.

Inoltre, il Campus offre **ampi spazi per lo studio e aree dedicate allo sport**, creando un'atmosfera accogliente e stimolante per la comunità universitaria.





L'offerta formativa

Ad oggi Humanitas University accoglie oltre 2.700 studenti, divisi nei seguenti corsi *undergraduate*:

Corso di laurea in Medicina e Chirurgia

(inglese) - 200 studenti per anno

MEDTEC School

(inglese) - 100 studenti per anno

Corso di laurea in Infermieristica

(italiano) - 265 studenti per anno, che prevede anche una Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche e Ostetriche

Corso di laurea in Fisioterapia

(italiano) - 65 per anno

Corso di laurea in Tecniche di Laboratorio Biomedico

(italiano) - 30 per anno

Corso di laurea in Tecniche di Radiologia Medica, per immagini e radioterapia

(italiano) - 30 per anno.

Completano l'offerta formativa postgraduate, 26 scuole di specializzazione medica, master, corsi di perfezionamento e PhD.

La Terza Missione

Di fianco alle missioni di insegnamento e Ricerca, c'è la **responsabilità sociale**, declinata sotto differenti punti di vista. Contribuire allo sviluppo della società, del territorio e delle popolazioni è la cosiddetta "Terza Missione" dell'università, che si esplica in una moltitudine di azioni che vanno dalla formazione e divulgazione soprattutto nel campo della salute e della Ricerca, alla partecipazione a eventi pubblici, a iniziative di collaborazione con i Paesi a basso reddito, l'Africa in particolare, alla sensibilità per i temi ambientali, sociali e di inclusione, come dettagliato meglio nel capitolo ["S3 - Il rapporto con la comunità e il territorio"](#).





Ricerca



150

Entity specific

La Ricerca in Humanitas





La Ricerca di Humanitas è guidata dai bisogni clinici (i cosiddetti “*unmet clinical needs*”) e sfrutta tecnologie all’avanguardia per analizzare i meccanismi molecolari, cellulari e sistemici alla base delle principali patologie umane con l’obiettivo finale di sviluppare nuovi approcci diagnostici, predittivi e terapeutici in grado di migliorare la vita dei pazienti.

L’elemento caratterizzante la Ricerca in Humanitas è la forte integrazione tra la componente Clinica e quella pre-Clinica che, lavorando in sinergia, creano un feedback loop determinante nel facilitare l’applicazione Clinica dei più recenti progressi in ambito sanitario.

Tre le componenti che entrano in gioco nell’ambito della Ricerca di Humanitas:

- **Il Centro di Ricerca preclinica**, parte integrante dell’IRCCS Istituto Clinico Humanitas, dalla forte vocazione immunologica e traslazionale: 10.000 metri quadri di laboratori ad alta tecnologia che operano in stretta sinergia con le unità cliniche dell’IRCCS.
- **L’attività Clinica di IRCCS Istituto Clinico Humanitas**, che è un ospedale universitario ad alta specializzazione, il primo in Italia certificato per la sua eccellenza dalla **Joint Commission International** come **Academic Hospital** e il primo ospedale in Italia per la qualità delle cure secondo l’agenzia indipendente **Agenas**. L’IRCCS ospita anche i programmi di specializzazione e dottorato di Humanitas University ed è luogo di Ricerca Clinica di avanguardia in molte specialità: oltre agli studi clinici di fase II e III, Humanitas ha un’unità dedicata agli studi clinici di fase I, i cosiddetti “first-in-human”.

- **Humanitas University**, un ateneo internazionale dedicato interamente alle **Life Sciences**, con oltre il 40% di studenti di medicina provenienti da paesi esteri e docenti di fama mondiale. Attraverso l’attività di alta formazione, le scuole di specialità e i programmi di dottorato, Humanitas University rafforza l’integrazione tra attività Clinica, Ricerca scientifica ed educazione all’interno dell’ecosistema Humanitas e accelera la nascita di collaborazioni con università, istituti di Ricerca e aziende biotecnologiche internazionali.

A queste tre componenti chiave, si aggiunge l’azione sinergica di [Fondazione Humanitas per la Ricerca](#) e l’ecosistema di enti universitari e scientifici con cui Humanitas collabora attraverso delle convenzioni dedicate.



Università di Humanitas

Ospedale di Ricerca Humanitas

Fondazione Humanitas per la Ricerca

Istituto di Ricerca Genetica e Biomedica del CNR

Istituto di Neuroscienze del CNR

Università degli Studi di Milano

Università di Parma

Università degli Studi di Brescia

Università del Piemonte Orientale

Università degli Studi di Milano Bicocca



In un contesto **socio-economico** in continua evoluzione, le Life Sciences continuano a rappresentare un settore scientifico dinamico, dove l'integrazione tra nuove **tecnologie, pratica clinica e approcci multidisciplinari** può contribuire alla trasformazione della vita dei pazienti e della cura delle patologie che affliggono la popolazione mondiale oggi e nei prossimi anni. Questa esigenza diviene ancora più evidente in un contesto nazionale e internazionale dove lo sviluppo dell'intelligenza artificiale rende necessario costruire percorsi formativi che consentano di acquisire competenze utili per la gestione dei **Big Data** e che siano in grado di monitorare costantemente i dati offerti dalle apparecchiature utilizzate nell'ambito delle professioni clinico sanitarie.

L'attività di ricerca di Humanitas copre diversi campi, tra i quali **oncologia, immunologia, cardiologia molecolare, gastroenterologia e neuroscienze**. Con circa 500 scienziati dedicati a tempo pieno a progetti di ricerca, di cui circa 400 ricercatori di base e 100 medici di ricerca, e numerose piattaforme tecnologicamente avanzate, l'istituzione supporta studi all'avanguardia sui processi biologici rilevanti per la salute e le malattie umane.

Sebbene siano 500 le persone contrattualmente assegnate a ruoli di ricerca e quindi attese a contribuire alla produzione scientifica, i nostri dati mostrano che nel 2024 sono stati 700 i membri dello staff che hanno **partecipato e contribuito ad almeno una pubblicazione** scientifica. Questo significa che quasi 200 professionisti inquadrati in ruoli clinici - medici, infermieri, tecnici e altre professioni - hanno contribuito in modo significativo all'avanzamento della conoscenza scientifica. Si tratta non solo di un fenomeno straordinario, ma anche di un asset strategico. Riflette una cultura unica, in cui la curiosità e l'impegno al miglioramento vanno oltre le mansioni formalmente assegnate. In questo contesto, la ricerca non è prerogativa di pochi, ma diventa un'attitudine condivisa, alimentando un ciclo virtuoso di innovazione, eccellenza clinica e differenziazione.

Humanitas si avvale di strumenti e competenze fra i più avanzati disponibili, in campi che vanno dalla genomica alla citometria a flusso, dalla microscopia alla metabolomica e alla stampa 3D, anche di tessuti biologici, nella convinzione che solo le tecnologie di ultima generazione consentiranno di fare Ricerca scientifica di frontiera.

Humanitas ritiene che comprendere i meccanismi dei normali processi biologici sia essenziale per capire come questi vengano alterati nelle malattie. Migliorare le cure richiede quindi una profonda conoscenza dei **meccanismi cellulari e molecolari** alla base del funzionamento fisiologico dell'organismo. In particolare, comprendere il ruolo chiave svolto dal sistema immunitario nelle diverse condizioni cliniche è il segno distintivo di questa istituzione, nella consapevolezza che immunità e infiammazione giocano un ruolo trasversale in quasi tutti i processi biologici fondamentali e in moltissime patologie, dal cancro alle malattie neurologiche, dai disturbi cardiovascolari a quelli gastroenterologici ed ortopedici.

Per affrontare al meglio le proprie sfide, Humanitas ha recentemente implementato una nuova struttura organizzativa, volta a creare ponti di forte interazione e scambio, fra la Ricerca Clinica e la Ricerca di base, ed un assetto organizzativo nelle linee di staff potenziato, nei settori della comunicazione, del trasferimento tecnologico, dell'operatività e gestione della Ricerca, delle risorse umane, dei sistemi informatici.



Humanitas Research in numbers

700

authors of at least one paper

606

people full time workers in research

370

Basic Research

164

Clinical Research

72

Administrative and Support rolers

38

research labs

10.000

square meters of high-tech
research facilities



Mantenendo un forte imprinting e vocazione immunologica, i primi cinque Program di Ricerca (o Aree) istituiti sono:

- **Immunology Program**
- **Heart And Lung Program**
- **Gastroenterology Program**
- **Cancer Program**
- **Neuroscience Program**

In queste aree l'Istituto ha l'ambizione di promuovere un habitat in cui scienziati e professionisti sanitari lavorino a stretto contatto per arricchire le loro conoscenze scientifiche e cliniche generando applicazioni innovative ed efficaci per i pazienti e, al contempo, attirando professionisti di alto livello in questi settori di Ricerca biomedica e Clinica.

Ogni *program* si articola nelle due dimensioni di Ricerca di Base e di Ricerca Clinica, al fine di sviluppare ulteriormente una Ricerca traslazionale altamente qualitativa.

I Direttori Scientifici di uno specifico *program* hanno la responsabilità di predisporre e proporre al Direttore Scientifico il piano strategico del *program* e la relativa implementazione,

coordinare i settori di appartenenza, partecipare al processo di selezione e valutazione del personale e garantire la massima flessibilità e integrazione trasversale inter-*program* dei progetti di Ricerca.

Humanitas Research vanta **un'infrastruttura tecnologica diversificata e avanzata** a supporto dei ricercatori nelle diverse discipline. L'attuale patrimonio tecnologico comprende piattaforme all'avanguardia come la citometria a flusso, il vivarium per animali, la genomica, le piattaforme di analisi clinica trans-malattia, i laboratori di stampa 3D, il nuovo laboratorio CLEM (Correlative Light and Electron Microscopy) e la biobanca, che raccoglie preziosi dati dei pazienti e follow-up longitudinali e che, per questo, riveste un'importanza strategica per la futura competitività di Humanitas nella ricerca, che conserva preziosi dati dei pazienti e follow-up longitudinali.

Nel 2024 è stata finalizzata una partnership strategica con **Human Technopole di Milano**, che offre ai ricercatori di Humanitas l'accesso ad un'ampia gamma di piattaforme e servizi tecnologici all'avanguardia, estendendo così la portata tecnologica oltre ciò che è fisicamente ospitato nel campus.

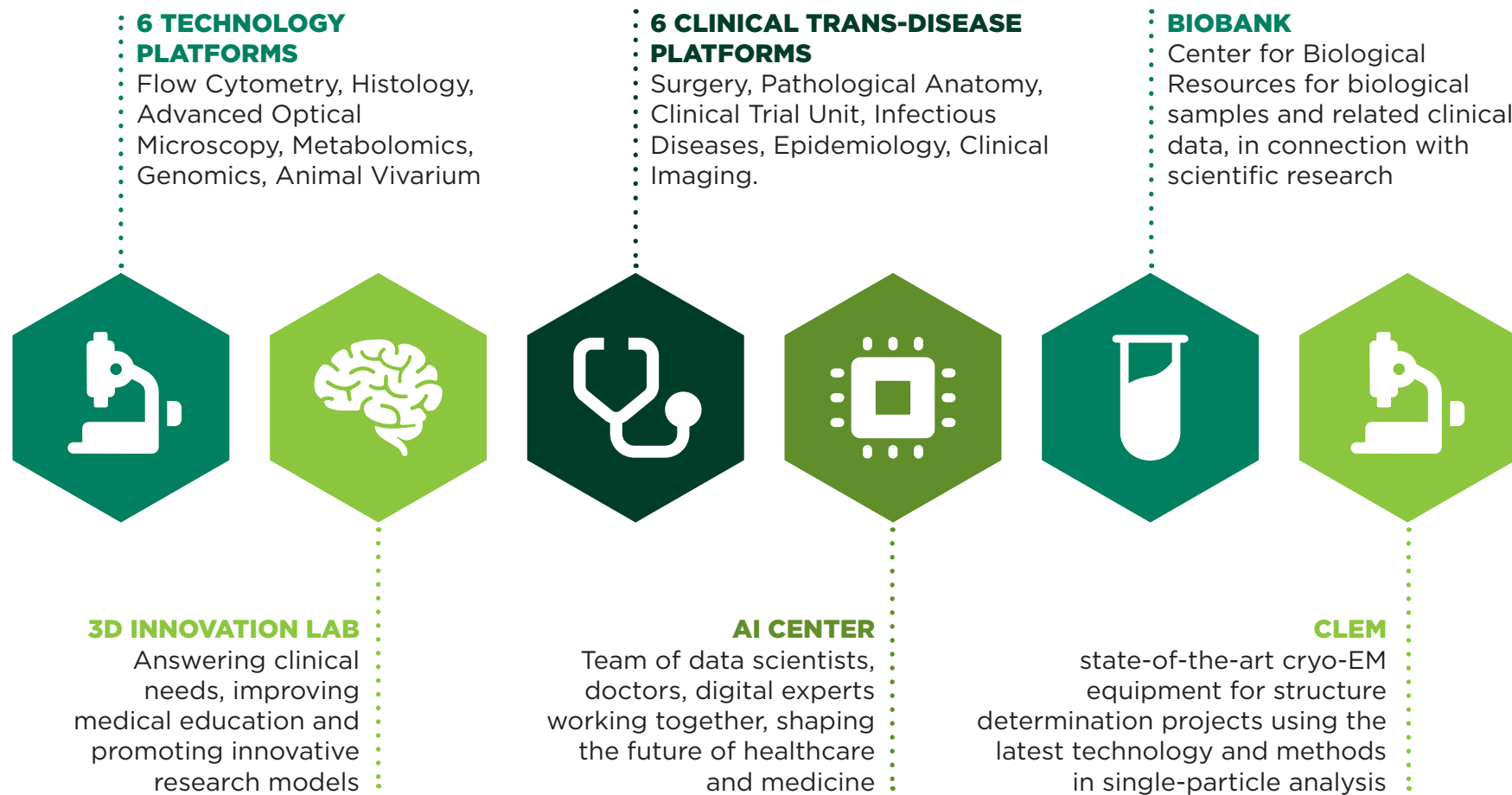
Un'altra novità del 2024 è la creazione del **COMPLETARE Precision Medicine Lab**, un laboratorio nel quale Humanitas intende convogliare tutte le tecnologie chiave finalizzate alla generazione di proprietà intellettuale (IP) e applicazioni cliniche. Il laboratorio include:

- una piattaforma di **drug screening** ad alta capacità (pre-esistente), basata su modelli tridimensionali (organoidi derivati da pazienti);
- un laboratorio centralizzato per la **produzione, caratterizzazione e utilizzo di organoidi** a fini di ricerca e sviluppo;
- una componente **bioinformatica per molecular docking e in silico trials**, utile per la selezione razionale di composti e per la simulazione di efficacia terapeutica.

Il Precision Medicine Lab rappresenterà così l'ambiente operativo in cui nuove molecole, biomarcatori o strategie terapeutiche potranno essere sviluppate, brevettate e – quando possibile – testate direttamente in **studi clinici investigator-driven** all'interno dell'Istituto.



The technological assets in support of Research





1. International Advisory Board

A questa nuova struttura organizzativa, è da sempre affiancato l'International Advisory Board di Humanitas, composto da esperti di fama internazionale che forniscono orientamenti strategici per garantire che l'attività di Ricerca dell'Istituto soddisfi elevati standard di eccellenza scientifica e persegua la sua missione con successo, ovvero rispondere ai bisogni dei pazienti e migliorare la pratica Clinica.

Tra i membri:

- **Britta Engelhardt:** Professoressa all'Università di Berna e ricercatrice al Theodor Kocher Institute, specializzata in biologia vascolare e barriera emato-encefalica.
- **Jules Hoffmann:** Premio Nobel e professore all'Università di Strasburgo, noto per il suo lavoro sull'immunità innata.
- **Pietro De Camilli:** Professore alla Yale University e ricercatore all'Howard Hughes Medical Institute, con focus su biologia cellulare e neuroscienze.
- **Ana-Maria Lennon:** Ricercatrice all'Institut Curie e all'Istituto Nazionale Francese di Sanità e Ricerca Medica, con un focus sull'immunologia del cancro.
- **Federica Marelli-Berg:** Professoressa alla Queen Mary University of London, specializzata in immunologia cardiovascolare.
- **Göran Hansson:** Professore al Karolinska Institutet, noto per le sue ricerche su infiammazione e malattie cardiovascolari.
- **Wolf H. Fridman:** Professore all'Università di Parigi e ricercatore al Centre de Recherche des Cordeliers, focalizzato sull'immunologia del cancro.
- **Eric Vivier:** Professore all'Università di Aix-Marseille e direttore scientifico di Innate Pharma, specializzato in immunologia.
- **Lorenzo Moretta:** Ricercatore all'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù, noto per il suo lavoro in immunologia e oncologia.



Britta Engelhardt



Jules Hoffmann



Pietro De Camilli



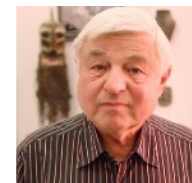
Ana-Maria Lennon



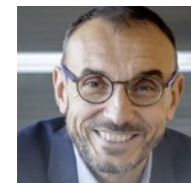
Federica Marelli-Berg



Göran Hansson



Wolf H. Fridman



Eric Vivier



Lorenzo Moretta



Ricerca



2. I finanziamenti alla Ricerca

La Ricerca di Humanitas è supportata principalmente da sovvenzioni competitive assegnate da **enti finanziatori nazionali e internazionali**, come la **Commissione Europea**, il **Ministero della Salute italiano**, il **Ministero dell'Università e della Ricerca italiano**, e da **organizzazioni di beneficenza** nazionali e internazionali. I finanziamenti garantiscono che la Ricerca persegua l'eccellenza scientifica e risponda ai bisogni della società. Inoltre, Humanitas fa affidamento su **donazioni private** raccolte dalla **Fondazione Humanitas per la Ricerca**.

I bandi di finanziamento nazionali e internazionali come l'ERC, il Marie Curie, EIC, Horizon 2020 e l'AIRC (per menzionarne solo alcuni), oltre a sostenere economicamente la Ricerca dell'istituto, garantiscono la sua qualità ed eccellenza, dal momento che sono assegnati su base strettamente competitiva e meritocratica. Il successo nell'assicurarsi grants competitivi e quindi la conferma che la Ricerca svolta è di valore e interesse a livello nazionale, europeo e internazionale, facilita inoltre

l'attrazione di nuovo capitale intellettuale, un elemento chiave per l'arricchimento e la crescita dell'istituzione e del suo impatto.

I finanziamenti da un lato sponsorizzano linee e progetti di Ricerca di tipo fondamentale, dall'altro puntano all'arricchimento sia della conoscenza biologica di base, sia degli studi di tipo clinico.

Sono 4 le maggiori categorie di studi condotti presso Humanitas: **interventistico, osservazionale prospettico, osservazionale retrospettivo e di Ricerca traslazionale**. I primi due prevedono l'arruolamento di pazienti, che vengono seguiti nel tempo, mentre l'osservazionale retrospettivo usa dati di pazienti specifici già a disposizione dell'istituzione.

Con il termine Ricerca traslazionale invece si intendono i progetti che hanno l'obiettivo di trasferire i risultati della Ricerca di base nella Clinica. Vengono esclusi gli studi ad uso compassionevole, attuati su pazienti che non hanno risposto positivamente ad alcuna cura.

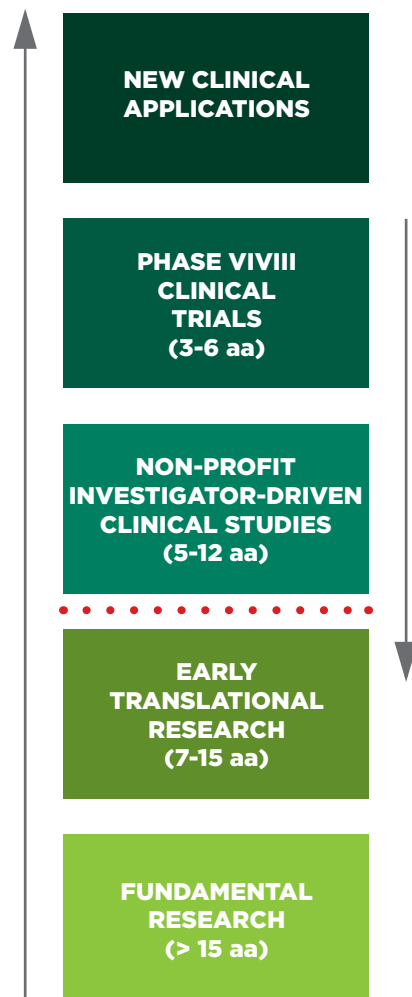




3. I progetti di Ricerca

Humanitas è impegnata in una Ricerca scientifica di eccellenza, con l'obiettivo di contribuire in modo consistente al miglioramento della pratica Clinica, identificare nuovi approcci terapeutici e garantire ai pazienti un accesso tempestivo a terapie all'avanguardia. [S3-4 | MDR-A 68 a,b]

Inoltre, la collaborazione tra la Fondazione Humanitas per la Ricerca, Humanitas University, IRCCS Istituto Clinico Humanitas e i numerosi ospedali del Gruppo, crea una rete sinergica che facilita lo scambio di conoscenze e l'avanzamento delle scoperte scientifiche. Questo approccio integrato consente di accelerare i risultati della ricerca in un flusso continuo e reciproco “**from bed to bench and back**”, massimizzando l'impatto del lavoro svolto a beneficio dei pazienti. [S3-4 | MDR-A 68 a,b]



NEW CLINICAL APPLICATION (29 progetti | 4%) - Questi progetti hanno già prodotto benefici clinici tangibili, come nuovi protocolli diagnostici, algoritmi di trattamento o l'inclusione nelle linee guida cliniche. Rappresentano il successo della traslazonalità della ricerca nella pratica.

STUDI CLINICI DI FASE I, II E III (404 progetti 59%) - Rappresentando la maggior parte della nostra attività di ricerca, questi studi, tipicamente condotti in collaborazione con l'industria, valutano nuovi trattamenti in termini di sicurezza, efficacia ed efficienza comparativa. Sono un pilastro dei nostri sforzi traslazionali e fondamentali per portare innovazione nell'assistenza ai pazienti.

STUDI CLINICI NO-PROFIT GUIDATI DA RICERCATORI (99 progetti | 15%) Questi studi condotti da ricercatori accademici sono progettati per testare la rilevanza clinica di nuovi concetti, tecnologie o trattamenti, indipendentemente dalla sponsorizzazione dell'industria. Forniscono solide evidenze basate sui ricercatori che spesso avviano cambiamenti nella pratica clinica.

EARLY TRANSLATIONAL RESEARCH (172 progetti | 25%) - Questi progetti si basano sulle scoperte iniziali, traducendo i risultati di base in ipotesi praticabili e testandole attraverso studi preclinici o modelli clinici esplorativi. Fungono da porta di accesso dalla scoperta alla potenziale applicazione.

RICERCA DI BASE (6 progetti | 1%) - Incentrata sull'esplorazione scientifica fondamentale, questa fase mira a comprendere i meccanismi biologici fondamentali, le vie di trasmissione delle malattie o nuovi bersagli terapeutici. Sebbene numericamente ridotti, questi progetti costituiscono la base scientifica fondamentale per il successivo lavoro traslazionale.

Questa rappresentazione non è solo descrittiva, ma anche funzionale: mappando i progetti lungo il percorso traslazionale, Humanitas mira a monitorarne la traiettoria e a valutarne i progressi su un orizzonte temporale di tre anni.

I dati riportati di seguito evidenziano la connessione tra la componente clinica e quella preclinica lungo il percorso traslazionale.

Humanitas Research Active* Projects: FROM BENCH TO BED (and back)	Heart And Lung	Gastroenterology	Immunology	Neuroscience	Cancer	Other
NEW CLINICAL APPLICATIONS	2	2		5	20	
PHASE I/II/III CLINICAL TRIALS (3-6 aa)	25	59	47	6	259	8
NON-PROFIT INVESTIGATOR-DRIVEN CLINICAL STUDIES (5-12 aa)	11	14	5	7	40	22
EARLY TRANSLATIONAL RESEARCH (7-15 aa)	24	5	87	28	19	9
FUNDAMENTAL RESEARCH (15 aa)	2			4		

*Gli studi clinici sono considerati “attivi” nel 2024 se sono in corso al 31-12-2024 e hanno effettuato la site initiation visit.



3.1 Processi di certificazione della qualità nei progetti di Ricerca

Humanitas implementa diversi processi per promuovere la qualità della Ricerca Clinica, basati sulla definizione di procedure specifiche e sulla loro divulgazione al personale interessato. Il personale è formato e aggiornato sulle normative vigenti e sulle linee guida nazionali/internazionali per la conduzione di sperimentazioni cliniche.

Le costanti **attività di auditing interne** e predisposte dalle aziende promotrici di studi clinici permettono di identificare eventuali rischi e migliorare i processi, minimizzando la possibilità di future deviazioni. Inoltre, Humanitas inserisce risorse specifiche e quali-

ificate nei processi più critici e procede alla sottoscrizione di **accordi di confidenzialità** con l'industria, disciplinando la proprietà dei risultati ottenuti dalla sperimentazione Clinica per mitigare il rischio di plagio. **[S3-4 32 a]**

Quando si presenta un impatto negativo, Humanitas adotta un approccio strutturato che include una sua rapida valutazione, lo sviluppo di rimedi e l'implementazione di azioni di prevenzione, mitigazione e compensazione. Il monitoraggio dell'efficacia dei rimedi è assicurato da una procedura specifica che prevede la definizione di un **Corrective Action & Preventive Action (CAPA) Plan**, in cui vengo-

no descritte le azioni correttive e preventive da implementare, con indicazione dei responsabili e delle scadenze. La supervisione del CAPA è affidata al responsabile per l'assicurazione della qualità, che monitora l'implementazione delle azioni. **[S3-4 32 b]**

Humanitas monitora e valuta l'**efficacia dei progetti di Ricerca** attraverso indicatori di progresso, valutazioni dei risultati intermedi, revisioni periodiche da parte di terze parti esperte e benchmark con altri progetti di Ricerca simili. Questo approccio permette di assicurare che i progetti raggiungano i risultati auspicati. **[S3-4 32 d]**



3.2 Processi di misurazione e massimizzazione di impatto

Per individuare le azioni più appropriate in risposta a un impatto negativo effettivo o potenziale, Humanitas conduce degli *impact assessment*/analisi dei rischi e delle opportunità. Per gli impatti critici, viene messo in atto un processo di *root cause analysis* al fine di identificare le cause alla radice e sviluppare azioni correttive efficaci. [S3-4 33 a]

Humanitas assicura l'efficacia dei processi per porre rimedio agli impatti negativi rilevanti attraverso l'attuazione di specifiche politiche e procedure, la presenza di organismi aziendali dedicati e la promozione di una forte cultura della sicurezza. La supervisione del CAPA da parte del responsabile per l'assicurazione della qualità garantisce un monitoraggio continuo dell'implementazione e dell'efficacia delle azioni intraprese. **[S3-4 33 c]**

Per cogliere opportunità rilevanti nell'ambito della Ricerca, Humanitas stabilisce ***partner-ship strategiche con l'industria farmaceutica e le aziende di servizio***, venendo riconosciuta a livello nazionale ed europeo per l'eccellenza delle sue attività.

La comunità scientifica svolge un ruolo fondamentale nelle decisioni relative alla definizione e all'attuazione dei progetti di Ricerca e l'industria seleziona i centri per le sperimentazioni sulla base della presenza di *key opinion leader* nelle patologie di riferimento.

Un esempio significativo è il riconoscimento come *prime site* da **IQVIA**, provider globale di dati, analisi, Ricerca Clinica, consulenza e tecnologie innovative. Questa alleanza strategica ottimizza i processi e riduce i tempi di avvio delle sperimentazioni cliniche. Inoltre, Humanitas è parte attiva delle reti degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), rafforzando ulteriormente la sua posizione nel panorama della Ricerca scientifica nazionale ed europea. **[S3-4 34 b]**

L'azienda assegna **risorse specifiche** per la gestione degli studi, dei dati prodotti, dei rapporti con l'industria e con le autorità regolatorie e, il personale medico ospedaliero, dedica parte del proprio tempo lavorativo alla Ricerca, facendosi in primis promotore di progetti di Ricerca volti a migliorare la pratica Clinica.

In quest'attività è supportato da un **Ufficio Sperimentazioni Cliniche** e da un **Comitato Etico Territoriale** di riferimento (CET Lombardia 5) che include anche rappresentanti delle associazioni dei pazienti, i quali valutano le sperimentazioni dalla loro prospettiva. **[S3-4 38]**

Grazie a questa struttura organizzativa a sostegno, è possibile ottimizzare i processi e garantire un accesso precoce alle cure sperimentali, migliorando i percorsi di attivazione delle sperimentazioni e riducendo i tempi di attesa per i pazienti. **[S3-4 | RA 25 d]**

Humanitas nell'ultimo anno ha anche consolidato il proprio **Grant Office**, organizzato per la copertura di tutte le fasi principali richieste nell'applicazione ad un bando, a partire dalla fase così detta di *pre-award*, nella quale offre un servizio completo, tra cui la diffusione a tutti i potenziali ricercatori interessati dei bandi disponibili. Viene anche offerta l'opportunità di fare del training, ospitando speakers delle maggiori organizzazioni concedenti bandi di finanziamento.



3.3 Bibliometria

I risultati positivi connessi agli investimenti e alle attività di Ricerca sono notevoli e riguardano sia l'attività di **Ricerca Clinica** che la **Ricerca di base**, ovvero di quell'attività che mira all'ampliamento delle conoscenze e di cui a volte non è ancora possibile identificare un'applicazione o utilizzazione a breve termine. È per questo che la Ricerca di base meglio si esprime nella **divulgazione, tramite pubblicazioni**, delle scoperte e delle conoscenze portate avanti in ambito scientifico, e nel deposito di **brevetti** di proprietà intellettuale, che costituiscono spesso il punto di partenza per il successivo sviluppo della scoperta in una reale soluzione Clinica, *“al letto del paziente”*.

Le pubblicazioni, di vario tipo, rappresentano il mezzo con cui la scienza condivide il progresso della conoscenza scientifica, apre domande a future scoperte, contribuisce all'avanzamento nella Ricerca di cure per malattie per cui la medicina attuale non ha ancora trovato trattamenti efficaci.

Nel 2024, il Gruppo Humanitas ha contato oltre **900 ricercatori - tra clinici e ricercatori di base - autori di pubblicazioni scientifiche**. Il perimetro considerato include tutte le strutture assistenziali del Gruppo. Nel core della Ricerca di Gruppo, ovvero nell'IRCCS Istituto Clinico Humanitas, come evidenziato in precedenza, sono presenti circa 500 ricercatori, comprendendo un'ampia comunità di medici impegnati in attività di ricerca clinica, traslazionale, e preclinica.

Il 2024 ha segnato una significativa **crescita dell'attività di ricerca**, sostenuta da un incremento del 21% del personale dedicato. Nonostante tale incremento l'**Impact Factor** (IF)²¹ grezzo ha registrato una lieve flessione dell'1,39%, passando da 13.449 nel 2023 a 13.261 nel 2024. Parallelamente, il numero totale di pubblicazioni è aumentato del 13% nello stesso periodo.

Questa riduzione dell'IF può essere in parte attribuita alla rivalutazione post-COVID degli

Impact Factor delle riviste scientifiche, che ha comportato, in alcuni casi, revisioni al ribasso riguardanti articoli già pubblicati. L'analisi della produzione scientifica di Humanitas include: articoli, review, lettere, editoriali e note. **[S3-4 | RA 34 b]**

I dati riportati nelle tabelle sottostanti sono estratti dalla banca dati Scopus in base all'anno di pubblicazione, e non all'anno di produzione scientifica, come avveniva in passato. Questa scelta garantisce un'analisi allineata ai principali rating internazionali, come ad esempio Scimago.

²¹ Impact factor: misura dell'impatto della Ricerca scientifica basata sul numero medio di citazioni ricevute dagli articoli pubblicati in una rivista.



1.966

Pubblicazioni 2024

9.206

Citazioni 2024

1.362 69,3%

Originalità* 2024

13.684

Impact Factor 2024

Leadership*

Primo Autore

863

44%

526

27%

Ultimo Autore

320

15%

Corrispondente

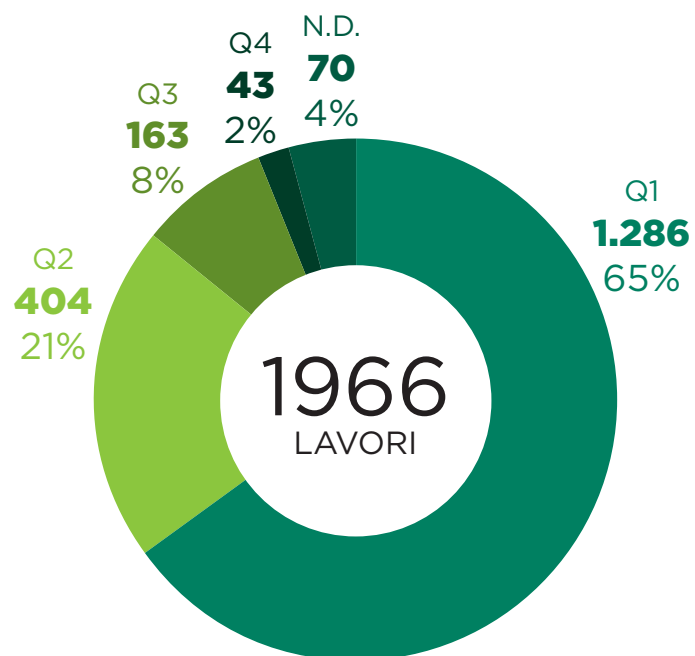
35

2%

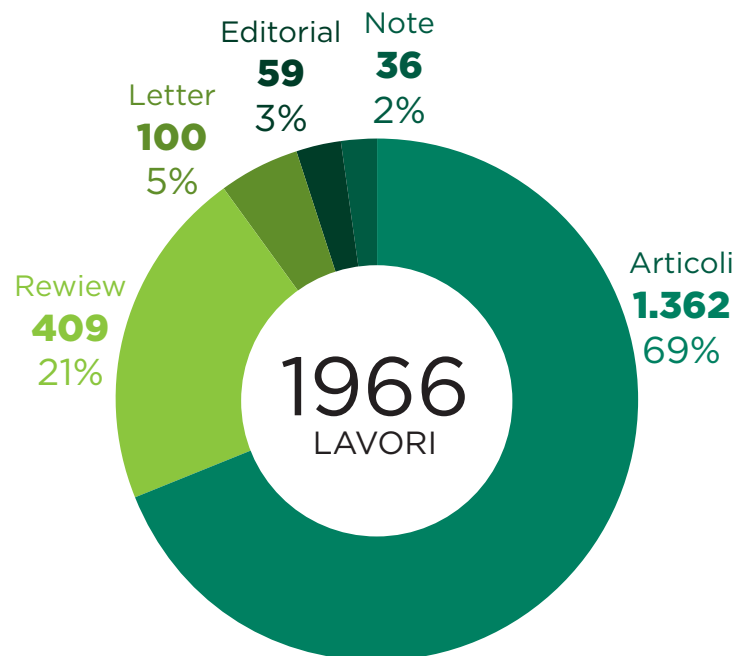




PUBBLICAZIONI PER QUARTILE*



TIPO PUBBLICAZIONI



*Originalità è la quota di pubblicazioni che riportano dati sperimentali originali.

*Leadership è la posizione degli autori nelle pubblicazioni, indicativa del ruolo guida nella ricerca.

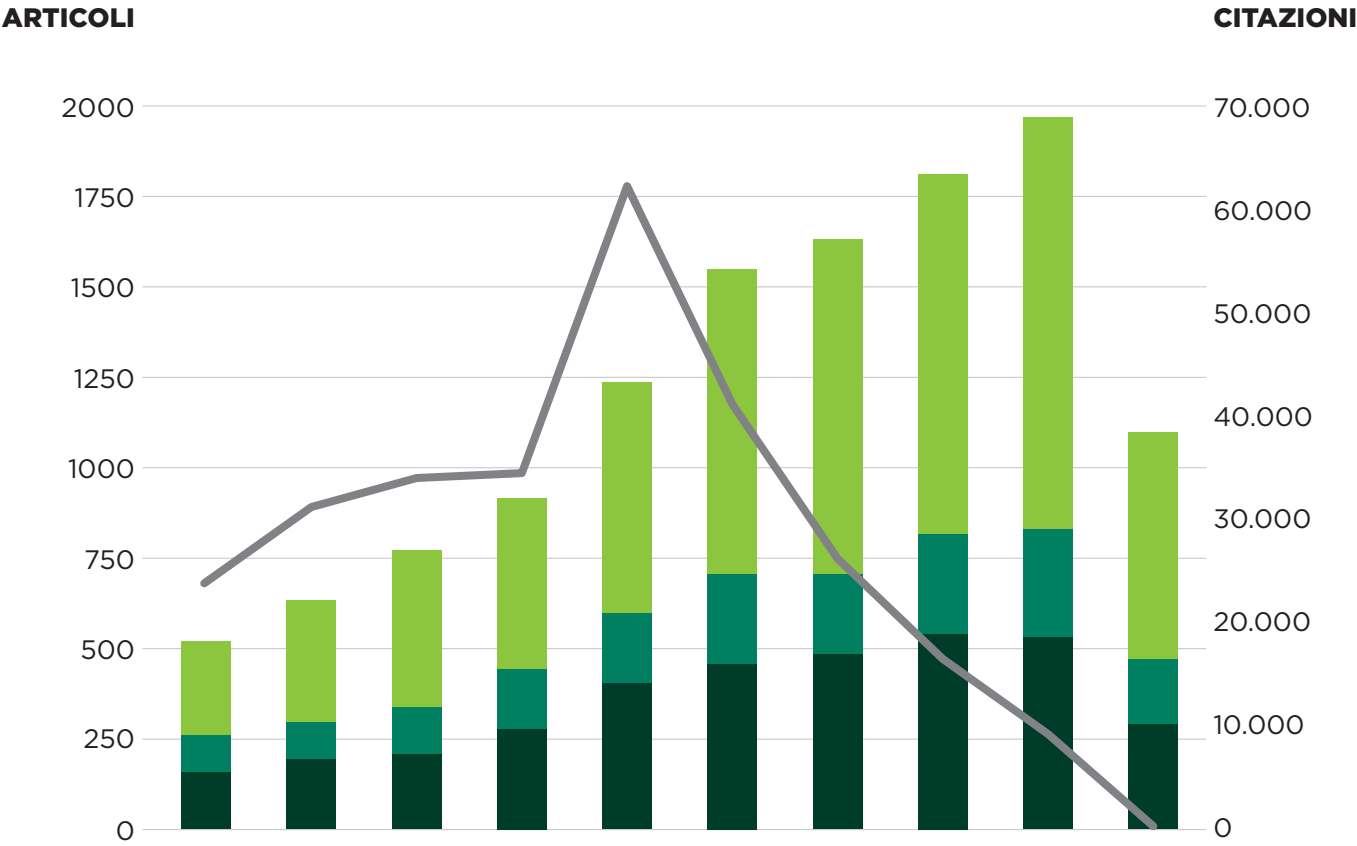
*Il Quartile, rappresentato come Q1, Q2, Q3, Q4 e un modello di classificazione delle riviste scientifiche in base al loro impatto, adottato dal Journal Citation Reports (JCR). Q1 indica le riviste con maggiore prestigio e visibilità nel proprio settore disciplinare.



PRODUZIONE SCIENTIFICA NEGLI ULTIMI 10 ANNI

La tabella seguente mostra le citazioni relative agli articoli pubblicati negli ultimi 10 anni. Le citazioni sono calcolate a partire dall'anno di pubblicazione fino all'ultimo anno del periodo considerato, escludendo autocitazioni e le seguenti tipologie di pubblicazioni: "Conference paper", "Erratum", "Book", "Book chapter", "Short survey" e "Article in press".

- Citazioni cumulate
- Primo Autore
- Ultimo Autore
- Co-autore

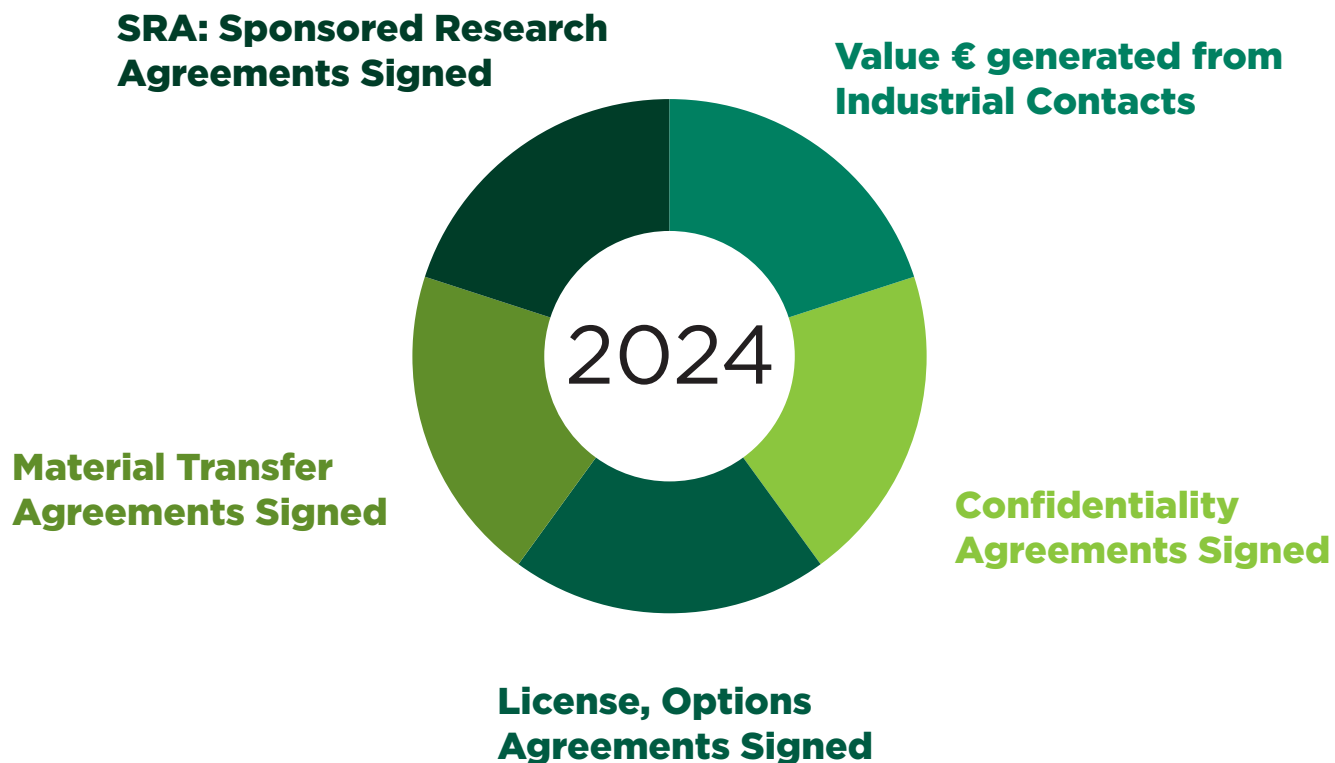




4. Trasferimenti tecnologici

Altro elemento marcatore della Ricerca in Humanitas, data la natura dell'istituzione, all'intersezione tra Ricerca scientifica di frontiera e pratica Clinica, è il Trasferimento tecnologico.

Questa funzione si inserisce attivamente nell'ecosistema Humanitas con l'obiettivo di generare valore attraverso lo scouting di idee brevettabili, il licensing e le opportunità di creazione di spin-off, supportando e promuovendo la creazione di partnership e alleanze strategiche con l'Industria.



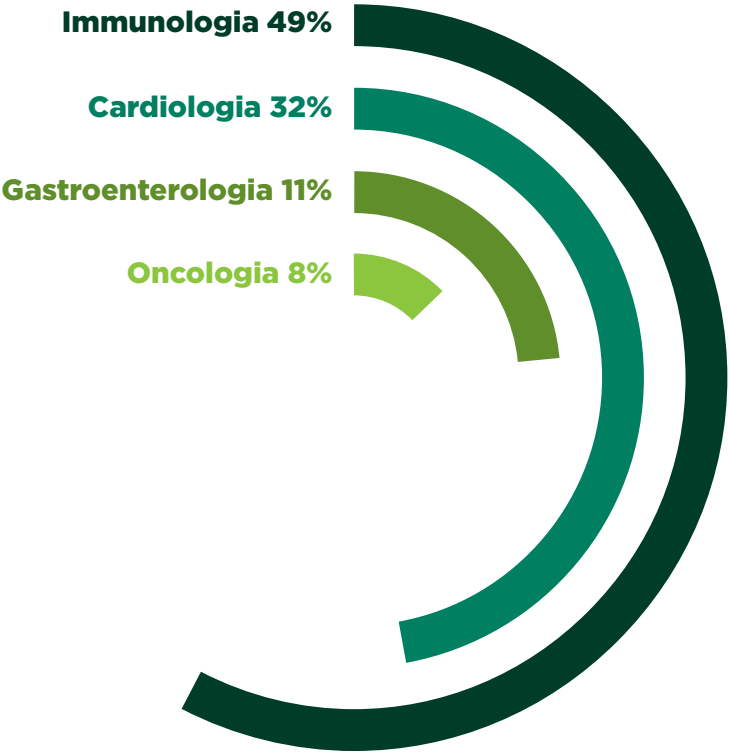
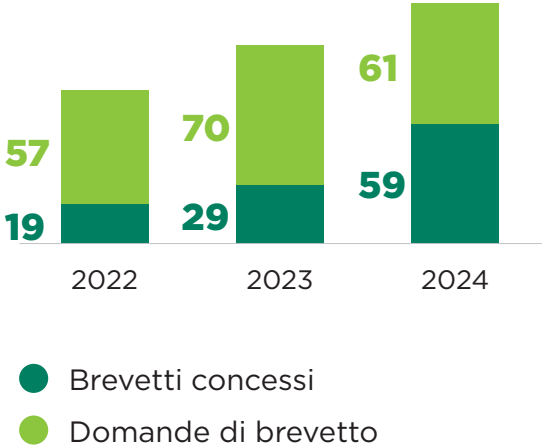


4.1 Technology Transfer Office Facts and Figures

Negli ultimi tre anni (2022-2024), il portafoglio brevetti di Humanitas ha mostrato un aumento significativo, sia in termini di **domande di brevetto depositate** sia di brevetti concessi.

Al 31 dicembre 2024, il numero si è ampliato a:

- 22 famiglie di brevetti attive, di cui 12 depositate tra il 2021 e il 2024, a testimonianza di un flusso costante di innovazioni recenti.
- 120 brevetti concessi e domande di brevetto attive, con un aumento del 21,2% rispetto al 2023.
- 6 attività di licenza/valorizzazione, a dimostrazione di un significativo passo avanti nella traduzione della proprietà intellettuale in opportunità orientate al mercato.





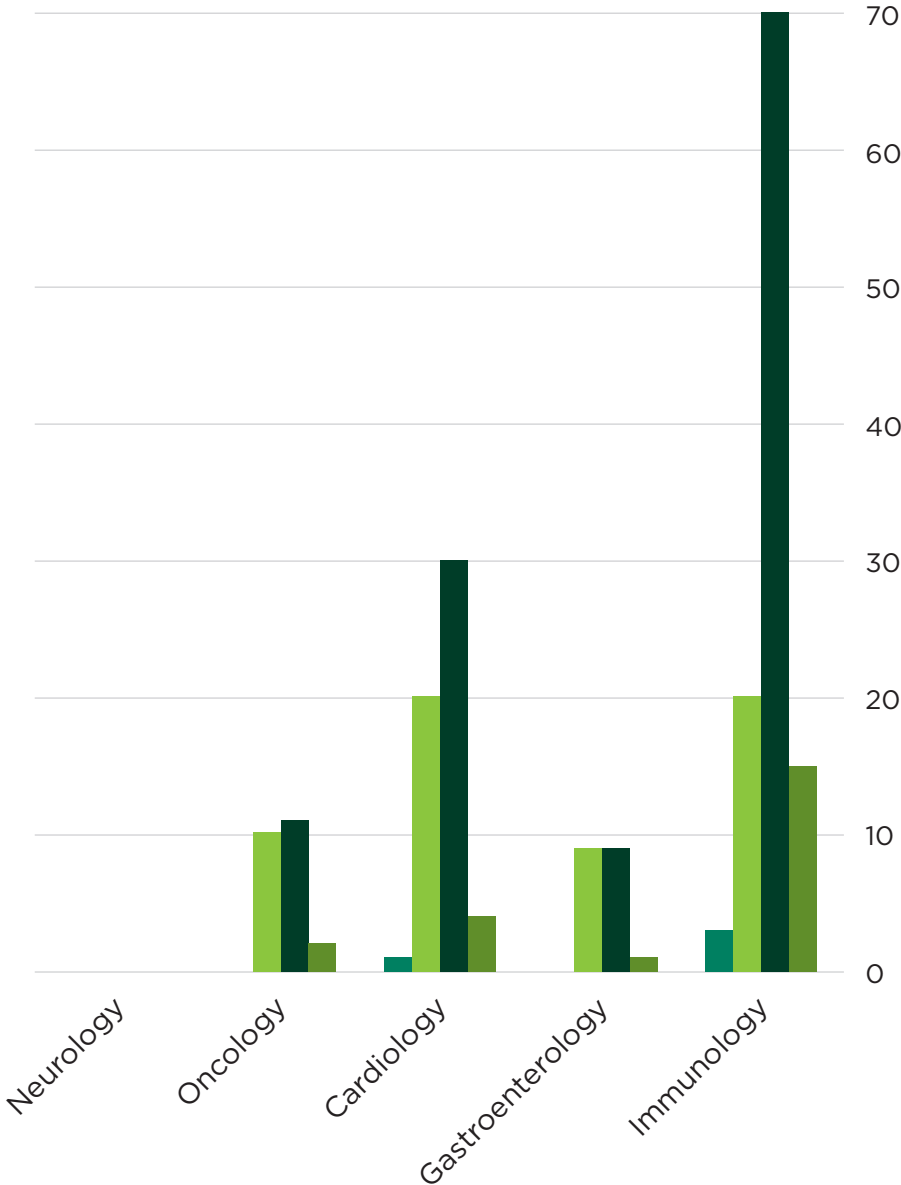
Area	Famiglie brevettuali	Domande di brevetto/ brevetti attivi	Brevetti concessi	Licenze
Immunology	15	70	20	4
Gastroenterology	1	9	9	0
Cardiology	4	30	20	0
Oncology	2	11	10	0
Neurology	0	0	0	0
Totale	22	120	59	4

Licenze

Domande di brevetto/brevetti attivi

Brevetti concessi

Famiglie brevettuali





Ricerca



170

5. Politiche dedicate all'attività di Ricerca

L'azienda dispone di protocolli, politiche e procedure che trattano i maggiori temi di rilevanza, come la sicurezza in ambienti di Ricerca, le modalità di conduzione degli studi, la gestione dei materiali biologici, la gestione dei dati sensibili, l'uso corretto di farmaci sperimentali, e si applicano a tutte le attività di Ricerca condotte da Humanitas, senza esclusioni specifiche, considerando gli impatti rilevanti della Ricerca, tra cui quelli sociali, ambientali, economici ed etici. [S3-2 MDR-P 64]

In generale, tutte le politiche mirano a garantire etica e responsabilità nella Ricerca, uniformità nei processi, trasparenza e coinvolgimento di tutti gli stakeholder, interni ed esterni, a partire dai principi di prevenzione, mitigazione, monitoraggio e rendicontazione dei suoi possibili impatti. In tal senso sono orientate a fornire il miglior servizio a coloro che beneficano delle prestazioni e dei servizi o dei progressi e delle scoperte in ambito medico. **[S3-2 MDR-P 64]**

Le politiche sono rese disponibili e accessibili a tutti i portatori di interesse potenzialmente coinvolti e a quelli il cui contributo è necessario per la loro attuazione, inclusi dipendenti, contraenti e fornitori, tramite il sito web dell'organizzazione e/o specificamente attraverso l'intranet aziendale. Anche quando non sono consultabili autonomamente (ad es. dai pazienti) o in caso di ispezione da parte delle autorità competenti, vengono fornite in consultazione. **[S3-2 MDR-P 65 f]**

L'amministratore delegato è il massimo livello dirigenziale responsabile dell'attuazione delle politiche, dimostrando l'impegno dell'organizzazione nella gestione degli impatti di tale attività. **[S3-2 MDR-P 65 c]**

In taluni casi, le politiche aziendali vengono presentate ai principali interlocutori attraverso eventi aperti a tutta l'azienda, durante i quali esperti e stakeholder si incontrano. In queste occasioni, i documenti o le loro modifiche vengono illustrati con un linguaggio accessibile a tutti, e viene dedicato uno spazio per il dialogo con i ricercatori, per rispondere a quesiti o a istanze di chiarimento. **[S3-2 16 b]**

L'articolo 27 della **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani**, approvata nel 1948 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, afferma che ***"ogni individuo ha il diritto di partecipare al progresso scientifico e ai suoi benefici"***.

Nell'attuazione delle proprie politiche, Humanitas si impegna a rispettare norme e best practice di terzi, basandosi sui **Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (2011)**, avvalorando l'adesione a standard e normative internazionalmente riconosciuti.

Inoltre, è importante sottolineare che in Italia il **Garante della Privacy** emette precetti spesso più stringenti di quelli definiti a livello europeo e/o internazionale, garantendo così maggior rigore, da parte di Humanitas, nella definizione di regole e politiche aziendali. **[S3-2 MDR-P 65 d]**

Humanitas tiene traccia delle modifiche significative apportate a ciascuna politica nel corso dell'anno. Ogni documento include la data di modifica, il proponente, il corpo responsabile dell'approvazione e la relativa impostazione conforme alle norme aziendali. **[S3-2 RA 9]**



5.1 Il rispetto dei diritti umani nella Ricerca

“Non l’uomo in funzione della Ricerca, ma la scienza al servizio della persona e dei suoi valori primari”.

Proprio come la libertà alla vita e all’integrità fisica, il diritto a ricevere assistenza medica o la partecipazione all’attività scientifica devono essere riconosciuti come diritti umani universali.

Humanitas sostiene un dibattito bioetico che salvaguardia le libertà scientifiche nella misura in cui il loro concreto esercizio sia rispettoso dei diritti inviolabili del paziente e – più in generale – degli altri esseri umani che, per un qualsiasi motivo, versino in una situazione di oggettiva debolezza (come, ad es., gli embrioni in vitro).

Coerentemente con il codice di comportamento – linee guida e normative di integrità e trasparenza – Humanitas promuove la **“research integrity”**, condannando ogni forma

di “cattiva condotta scientifica” e adottando le opportune misure contro qualsiasi possibili ipotesi di *research misconduct* (RM).

Tra gli obiettivi di qualunque ricercatore vi è la promozione dell’integrità nella Ricerca scientifica attraverso l’adesione a principi etici e metodologici, garantendo qualità e riproducibilità dell’attività di Ricerca.

Ci si ispira a: onestà nella comunicazione scritta e orale, affidabilità nello svolgimento della Ricerca intesa come riproducibilità dei dati, obiettività, imparzialità e indipendenza, apertura e accessibilità dei dati, obbligo di diligenza, correttezza nel fornire riferimenti e dare credito a chi contribuisce.

Inoltre, l’impegno attivo dell’organizzazione nel **rispetto dei diritti umani nella Ricerca**, si evince anche dal dialogo continuo con i ricercatori e dalle misure di rimedio previste per le violazioni dei diritti umani. **[S3-1 16]**





6. Il benessere animale

Humanitas si impegna profondamente nel rispetto del benessere animale, riconoscendo l'importanza etica e scientifica di trattare gli animali con la massima cura e responsabilità. La sperimentazione animale, pur essendo necessaria per avanzamenti medici e scientifici, viene condotta solo quando non sono disponibili metodi alternativi altrettanto efficaci.

Humanitas aderisce rigorosamente alle normative nazionali ed europee, tra cui il D.Lgs. 4 marzo 2014, n. 26²², per garantire che ogni procedura sia eseguita nel rispetto della dignità e del benessere degli animali. L'obiettivo primario è minimizzare il numero di animali utilizzati e assicurare che quelli impiegati siano trattati con il massimo rispetto e cura.

Humanitas dispone di un documento, denominato **“Sperimentazione animale presso Istituto Clinico Humanitas”**, che descrive in dettaglio le strutture, le attrezzature e le procedure operative del complesso dello stabulario realizzato presso Istituto Clinico Humanitas. Si tratta di un'area di 570 mq dove sono state sviluppate **strutture all'avanguardia per la sperimentazione animale**, progettate e mantenute secondo i più alti standard di sicurezza, igiene e controllo ambientale. Il complesso è suddiviso in due zone principali: lo **Stabulario Specific Pathogen Free (SPF)** e

lo **Stabulario Convenzionale**, entrambe progettate per garantire condizioni ottimali per il benessere degli animali. Le autorizzazioni per l'uso di animali a fini sperimentali, inclusi topi, ratti e criceti, sono state rilasciate dal Ministero della Salute e rinnovate dal Comune di pertinenza (Pieve Emanuele).

Le strutture sono progettate per impedire l'accesso ai non addetti e garantire un ambiente appropriato agli animali, con sistemi di ventilazione adeguati e materiali facilmente sanificabili. Gli animali sono stabulati in gabbie ventilate individualmente; inoltre, tutti gli animali in ingresso provenienti da allevamenti autorizzati e certificati sono accompagnati da una certificazione veterinaria prodotta dall'allevamento di origine o da apposito laboratorio di analisi, secondo le direttive della **Federation of European Laboratory Animal Science Association (FELASA)**.

²² Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/03/14/14G00036/sg>



Ricerca



173

Gli animali vengono manipolati in cappe a flusso laminare, garantendo così la loro protezione da microorganismi e riducendo l'esposizione degli operatori ad allergeni. I laboratori associati sono equipaggiati con **strumenti avanzati per garantire condizioni di lavoro sterili e sicure**, includendo bilance, centrifughe, bagnetti termostatati, microscopi, strumenti di *imaging* in vivo, frigorifero, congelatore, macchina radiogena, ecografo e apparecchi per studi comportamentali. Sono presenti anche magazzini climatizzati per la conservazione degli alimenti e delle lettiera, e locali per il lavaggio e la disinfezione delle

gabbie. I locali di permanenza degli animali sono dotati di sistemi di ventilazione con filtri HEPA, impianti di condizionamento senza ricircolo dell'aria e sistemi di controllo della temperatura e dell'umidità.

È garantita un'**illuminazione artificiale controllata** e un **isolamento acustico** adatto a minimizzare il disturbo per gli animali. L'**accesso alle aree** barrierate è rigorosamente controllato tramite dispositivi elettronici e procedure di sicurezza, inclusi spogliatoi e docce d'aria per il personale. I **materiali** autoclavabili vengono **sterilizzati** attraverso

un'autoclave con appositi programmi idonei al materiale da stabulario, mentre i materiali non autoclavabili vengono trattati con disinfettanti appropriati.

La gestione dello stabulario è affidata a un'azienda esterna specializzata, con il personale di Istituto Clinico Humanitas che accede solo come ospite e seguendo procedure rigorose. È stato redatto un **Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze**, assicurando che le operazioni vengano condotte senza rischi per gli operatori e gli animali.



6.1 Regolamentazione ed etica della sperimentazione animale all'interno di Humanitas Research Hospital

La sperimentazione animale all'interno di Istituto Clinico Humanitas si svolge in un'ottica di servizio della salute dei pazienti e nel rispetto assoluto delle regolamentazioni vigenti nazionali e internazionali. Pertanto, è stato istituito, in linea con quanto richiesto dal D.lgs. 26/2014, un Organismo Preposto al Benessere degli Animali (OPBA), costituito da membri interni all'Istituto.

Tra i compiti dell'OPBA, vi sono:

- **Verifica dei progetti:** controllare i progetti di Ricerca e i protocolli secondo criteri etici e scientifici, prima di inviarli alle autorità competenti.
- **Controllo veterinario:** monitorare lo stato di salute e il benessere degli animali, seguendo le linee guida della FELASA (Federazione delle Associazioni Europee per le Scienze degli Animali da Laboratorio²³).
- **Gestione e coordinamento:** collaborare con Charles River Laboratories per la gestione delle aree di stabulazione e sperimentazione e organizzare il lavoro del personale.
- **Linee guida e formazione:** elaborare regolamenti e organizzare corsi di formazione per il personale.
- **Certificazione:** abilitare il personale attraverso corsi e esami, e gestire la documentazione richiesta dalle autorità.
- **Supervisione e controllo:** assicurarsi che le legislazioni siano rispettate e autorizzare l'ingresso di animali negli stabulari.

Humanitas Research Hospital gestisce la sperimentazione animale anche attraverso un **Programma di Formazione** del personale alla tecnologia e all'etica della sperimentazione animale. Gli operatori devono completare corsi teorici e pratici e ottenere un'abilitazione dall'OPBA, seguendo le direttive della FELASA. La formazione annuale include legislazione, manipolazione animale, aspetti sanitari ed etica. Gli operatori devono anche fare un tirocinio di almeno tre mesi con un esperto prima di lavorare autonomamente. Solo il personale abilitato, registrato presso la Direzione Scientifica, può accedere agli stabulari.

²³ Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: <http://www.felasa.eu>



7. I rischi e le opportunità nell'attività di Ricerca di Humanitas

7.1 Gli stakeholder impattati con l'attività di Ricerca

La Ricerca biomedica di Humanitas coinvolge un'ampia gamma di stakeholder, alcuni dei quali costituiscono delle vere e proprie comunità influenzate - seppur a volte in modo indiretto - dalla sua azione (affected communities): tra questi stakeholder ci sono la comunità scientifica, le università e gli enti di Ricerca, l'industria farmaceutica e biotecnologica, gli enti finanziatori, il mondo medico e in generale del personale sanitario coinvolto, le comunità dei pazienti, i media e il pubblico generico.

La Ricerca di Humanitas dialoga in modo bidirezionale con questi stakeholder attraverso diversi processi, che orientano la strategia e il modello di Ricerca dell'impresa.
[ESRS 2 SBM-2 6]

Humanitas si confronta **con la comunità scientifica** mondiale, non solo tramite il sistema di pubblicazione peer-review, la partecipazione alle più prestigiose società scientifiche e alle conferenze internazionali, ma anche attraverso il *Scientific Advisory Board* (espo-

sto a inizio capitolo) composto da 9 scienziati pluripremiati, tra cui un premio Nobel, che rivede e influenza la strategia dell'ente attraverso delle riunioni periodiche di *assessment*. Con le **università** e gli **istituti di Ricerca** partner, Humanitas condivide infrastrutture tecnologiche e promuove l'eccellenza scientifica attraverso collaborazioni e progetti congiunti di scala nazionale, europea ed extra-europea, che contribuiscono a ridefinire e negoziare gli obiettivi scientifici dell'istituto in un contesto collegiale e collettivo. **[ESRS 2 SBM-2 6]**



Ricerca



176

Humanitas interagisce con l'**industria farmaceutica/biotech** e con i fondi di investimento in area biotech attraverso l'azione del suo *Technology Transfer Office*, che valorizza la Ricerca di Humanitas, ne protegge il valore intellettuale e allo stesso tempo ne influenza la strategia, orientata verso la massimizzazione dell'impatto e del potenziale traslazionale. L'obiettivo finale è trasformare le scoperte scientifiche in soluzioni concrete che possano migliorare direttamente la cura e il trattamento dei pazienti, grazie alla creazione di partnership con il settore farmaceutico e biotecnologico. Partecipando ai **bandi di finanziamento competitivo**, utilizzati sia dagli enti governativi (nazionali ed europei) sia dagli enti privati (incluse Fondazioni, Associazioni e Onlus), Humanitas si confronta con i suoi competitor, garantisce la qualità della sua Ricerca e ne viene influenzata in modo diretto, sia nelle sue linee di investigazione sia nelle sue pratiche di Ricerca.

Questi finanziamenti prestano crescente attenzione ai temi della *"Responsible Research and Innovation"* promossi dalla Commissione Europea attraverso il suo programma quadro: l'open science, le questioni di genere, l'inclusione e la diversità, l'etica della Ricerca e il coinvolgimento del pubblico. **[ESRS 2 SBM-2 6]**

Proprio per la sua natura, la Ricerca di Humanitas è fortemente contaminata, guidata e influenzata dal punto di vista e dalle necessità del mondo clinico. Realizzandosi all'interno di un grande ospedale di Ricerca e più in generale di un gruppo che comprende 10 ospedali e oltre 20 poliambulatori sul territorio, la Ricerca di Humanitas è vicina alle necessità del paziente e della medicina, che guidano le sue scelte strategiche e le sue priorità. I **pazienti** e le **associazioni di pazienti**, che sono le comunità maggiormente impattate dalla Ricerca biomedica, influenzano la Ricerca di Humanitas attraverso il loro sostegno economico

condizionato (tramite donazioni), l'interazione diretta con i medici ricercatori dell'istituto e la partecipazione ai più importanti eventi scientifici e tavoli di lavoro nazionali e internazionali sulle diverse patologie oggetto della Ricerca di Humanitas. **[ESRS 2 SBM-2 6]**

Infine, Humanitas si impegna quotidianamente a supportare l'attività dei **giornalisti** italiani e internazionali offrendo informazioni scientifiche validate e il parere - sempre *evidence-based* - dei suoi esperti, con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica verso una cultura della salute, della prevenzione e della conoscenza. L'Istituto è inoltre impegnato in numerose **attività di public engagement** bidirezionali - caffè scientifici, festival scientifici, attività con il mondo della scuola - che hanno l'obiettivo di raccogliere e rispondere alle preoccupazioni del pubblico, promuovendo una Ricerca eticamente responsabile e orientata al miglioramento della società. **[ESRS 2 SBM-2 6]**

²⁴ Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: https://commission.europa.eu/research-and-innovation_it



Ricerca



7.2 Il diritto alla salute

Il diritto alla salute è riconosciuto come un diritto umano fondamentale, sancito da documenti internazionali come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. Questo diritto include l'accesso a cure mediche di qualità, il miglioramento delle condizioni sanitarie e la disponibilità di informazioni per mantenere una buona salute.

L'attività di Humanitas è intrinsecamente legata alla promozione e alla difesa del diritto alla salute di tutti. Attraverso la Ricerca, gli istituti biomedici come Humanitas sviluppano **nuove conoscenze e tecnologie** che possono portare a trattamenti innovativi, diagnosi precoci e prevenzione delle malattie. Questo progresso scientifico è fondamentale per migliorare la qualità delle cure mediche disponibili e per affrontare nuove sfide sanitarie.

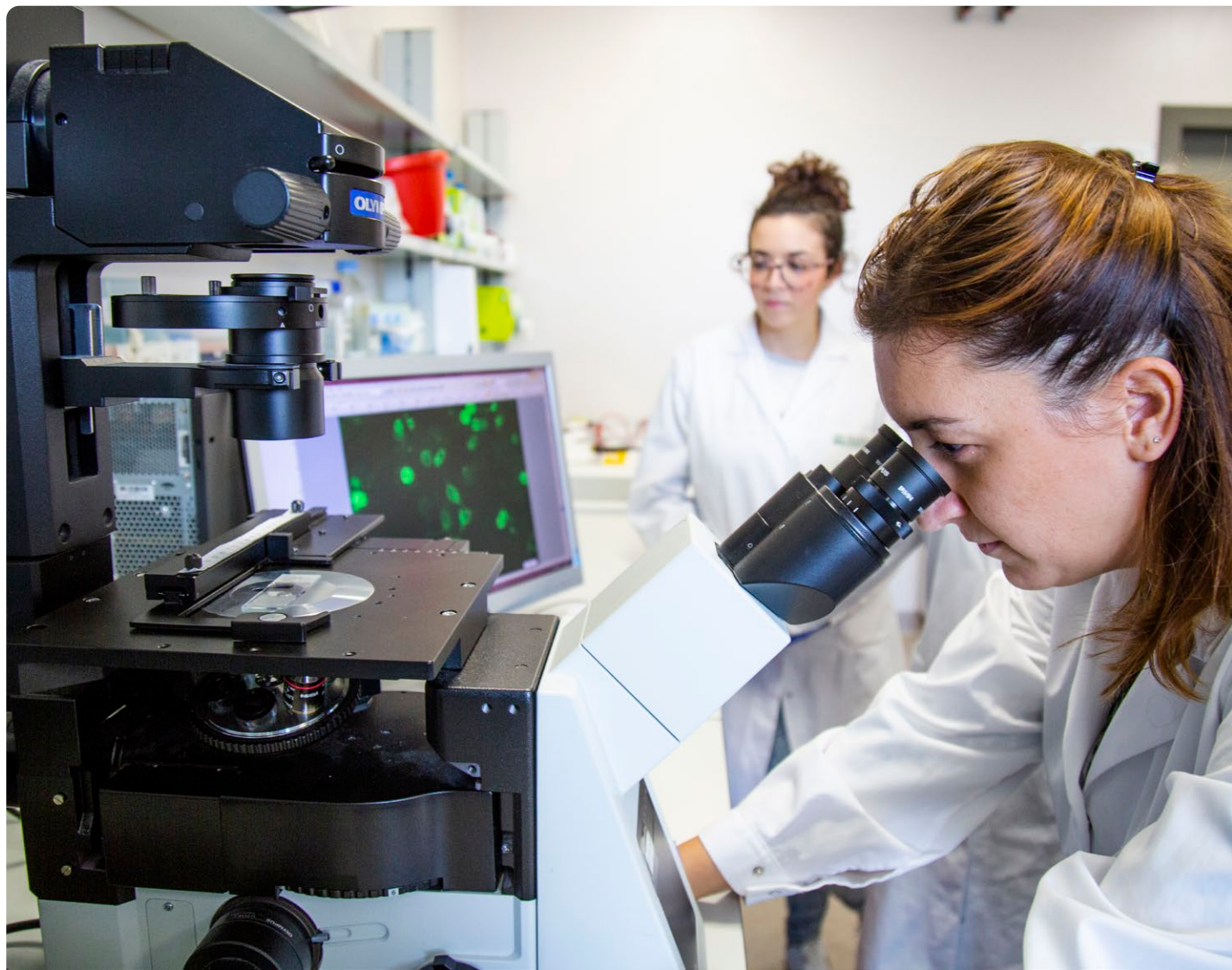
Humanitas collabora con enti pubblici e privati per **garantire che i risultati della Ricerca siano applicati in modo efficace nella pratica Clinica**, rendendo le cure mediche più accessibili e sicure. Inoltre, partecipa attivamente - anche tramite Humanitas University e l'ausilio del Simulation Center - a programmi di formazione per medici e professionisti sanitari, assicurando che le nuove scoperte siano rapidamente integrate nelle cure quotidiane. Infine, Humanitas si impegna in attività di sensibilizzazione e educazione pubblica, diffondendo informazioni cruciali per la prevenzione delle malattie e promuovendo comportamenti sani, anche attraverso un ecosistema digitale di siti web e canali social ad alta diffusione. In questo modo, contribuisce a creare una società più informata e consapevole, capace di difendere il proprio diritto alla salute. **[ESRS 2 SBM-2 7]**





8. Gli impatti dell'attività di Ricerca

I potenziali impatti – positivi e negativi – sono allo stesso tempo il risultato e il motore delle strategie e del modello aziendale. È bene sottolineare che la Ricerca scientifica, soprattutto quella biomedica, è un contesto **altamente regolamentato** a livello legislativo, (sia per la Ricerca Clinica che per la sperimentazione animale) e altamente codificato a livello culturale. Queste norme culturali includono un forte impegno verso il coinvolgimento del pubblico e la divulgazione scientifica, un principio promosso dalla Comunità Europea e radicato nell'etica della scienza sin dai suoi inizi, con un'accelerazione particolare dalla metà del Novecento. In altre parole, la scienza è considerata non solo un'attività tecnica ma anche un'impresa sociale che deve comunicare e coinvolgere la società, garantendo trasparenza e responsabilità.





Andando oltre al rispetto delle normative, la Ricerca in Humanitas è ispirata da valori fondanti, quali:

- la **qualità delle cure** e l'**attenzione al paziente** – all'interno dei protocolli di Ricerca e non – monitorate in modo ossessivo per assicurare un continuo miglioramento del servizio, come dimostrano le classifiche di Agenas che vedono Humanitas ai primi posti della classifica nazionale;
- l'**investimento in Ricerca** verso aree di “*unmet clinical needs*”, in cui rientrano, tra gli altri, forme rare di cancro (solide e del sangue) e malattie del neurosviluppo;
- la stretta collaborazione e **apertura verso il territorio**, condivisa da tutto il gruppo Techint, che da sempre si fa promotore della crescita del tessuto sociale in cui opera (non a caso Humanitas è nata a Rozzano, in un'area particolarmente difficile);

- l'impegno verso il **coinvolgimento della sua comunità interna**, grazie ad eventi, formazione, progetti di comunicazione e di welfare, che sono unici nel panorama della sanità italiana e che non si limitano alla crescita specialistica e medico-scientifica, ma anche umana. Tra i progetti speciali si ricorda **Brera in Humanitas**, che ha portato i capolavori dell'Accademia di Brera dentro l'ospedale attraverso la fissione di gigantesche fotografie nelle aree comuni al fine di valorizzare la bellezza dell'arte, la sua capacità emotiva e comunicativa, l'empatia che crea, utilizzandola per accompagnare sia il tempo di permanenza dei pazienti, sia il tempo delle azioni di cura degli operatori sanitari che vivono l'ospedale ogni giorno;
- lo straordinario investimento nella **comunicazione al pubblico generico**, innanzitutto tramite i canali web visitati ogni mese da milioni e milioni di utenti per cercare informazioni certificate su malattie, percorsi

diagnostici e terapie, ma anche tramite un impegno costante nell'informazione responsabile e misurata su tematiche di salute pubblica urgenti e allo stesso tempo delicate, come il caso della pandemia da Covid-19 dimostra. **[ESRS 2 SBM-3 8 a,b]**

Fin dalla sua nascita, questo modello e strategia di business guidano Humanitas costantemente, con una grande attenzione al dettaglio, affinché le opportunità e gli impatti positivi crescano, mentre i rischi e gli impatti negativi vengano minimizzati e controllati. **[ESRS 2 SBM-3 8 a,b]**



Comunità interessata	Rischio correlato	Impatto positivo
Pazienti e partecipanti a studi clinici: individui che prendono parte a ricerche mediche sperimentali	Rischio di effetti collaterali o reazioni avverse a trattamenti sperimentali (sistemico)	Accesso a nuove terapie e trattamenti potenzialmente salvavita; ricevono un monitoraggio medico intensivo e approfondito
	Possibile disagio psicologico legato alla partecipazione a studi che possono non avere esito positivo (sistemico)	
Popolazioni vulnerabili: gruppi socio-economicamente svantaggiati o affetti da malattie rare	Potenziale sfruttamento per la sperimentazione di trattamenti non ancora sufficientemente testati (legato a eventuali errori o malpractice)	Maggiore attenzione e risorse dedicate a malattie rare o trascurate; possibilità di miglioramento delle condizioni di salute attraverso trattamenti innovativi
	Problemi etici legati al consenso informato per alcune di queste popolazioni, in particolari quelle non autonome o autosufficienti nel rilascio del consenso (sistemico)	
Comunità locali: popolazioni che vivono nelle vicinanze di strutture di Ricerca biomedica	Problemi ambientali legati allo smaltimento di rifiuti biomedici (legato a eventuali incidenti)	Creazione di posti di lavoro e sviluppo economico grazie alla presenza di strutture di Ricerca; miglioramento delle infrastrutture sanitarie locali
	Rischio di disuguaglianze nell'accesso ai benefici della Ricerca (sistemico)	
Professionisti sanitari: medici, infermieri e altri operatori sanitari coinvolti nella conduzione e gestione della Ricerca biomedica	Pressione etica e morale nella gestione dei trial clinici e delle sperimentazioni (sistemico)	Opportunità di formazione continua e aggiornamento professionale; accesso a tecnologie avanzate e metodologie di trattamento innovative.
	Possibile aumento del carico di lavoro senza adeguata compensazione (sistemico)	



Animali utilizzati nella Ricerca: animali che vengono utilizzati come modelli per studiare le malattie e testare nuovi trattamenti medici	Sofferenza e stress per gli animali coinvolti negli esperimenti, da bilanciare però con l'impatto altamente positivo che l'uso di animali nella sperimentazione (fatto con misura e responsabilità) ha sul progresso scientifico e medico e quindi sul benessere della popolazione dei pazienti (sistemico)	
Pubblico generico: gruppo ampio e diversificato di persone che non possiedono conoscenze specialistiche o tecniche nel campo della biomedicina o della salute. Sono raggiungibili in modo indiscriminato tramite gli strumenti di comunicazione di massa (media e grandi eventi). Questo pubblico può includere individui di diversa età, background educativo, livello socio-economico e interessi personali.	Gli istituti di Ricerca comunicano verso l'esterno tematiche medico-scientifiche complesse ed è importante farlo in modo responsabile e attento. La disinformazione, derivante da informazioni incomplete o imprecise, può portare a malintesi e decisioni sanitarie errate. Un approccio sensazionalistico può generare paura e panico ingiustificati, mentre informazioni contraddittorie possono erodere la fiducia nelle fonti scientifiche. L'eccesso di informazioni complesse può sovraccaricare il pubblico, creando confusione e indecisione. Presentare risultati preliminari come definitivi può alimentare false speranze, e promuovere cure non comprovate può portare a scelte terapeutiche pericolose. Inoltre, una comunicazione inappropriata può stigmatizzare individui o gruppi, mentre minimizzare i rischi può ridurre la percezione del pericolo, portando a comportamenti imprudenti.	Tramite la comunicazione della scienza e della medicina un istituto di Ricerca come Humanitas aiuta le persone a prendere decisioni informate riguardo alla loro salute e benessere. Non solo: un'informazione chiara e accurata può rafforzare la fiducia nel sistema sanitario e nelle istituzioni scientifiche, promuovendo comportamenti salutari e l'adesione alle raccomandazioni mediche; e può stimolare l'interesse e la partecipazione attiva del pubblico nella Ricerca scientifica e nella prevenzione delle malattie, contribuendo a una società più informata e consapevole.



Oltre ai rischi e agli impatti positivi sulla comunità interessata, il Gruppo Humanitas deve affrontare una serie di rischi e opportunità sulla propria attività di Ricerca scientifica.

Rischi finanziari	La Ricerca scientifica richiede investimenti significativi in termini di infrastrutture, personale e materiali. C'è il rischio di non recuperare questi costi se i risultati della Ricerca non portano a trattamenti o brevetti redditizi.
	Le attività di Ricerca possono non produrre risultati immediati o utilizzabili, con il rischio di investimenti infruttuosi.
Rischi normativi	La Ricerca, soprattutto quella Clinica, deve rispettare rigidi regolamenti etici e legali; violazioni possono comportare sanzioni legali e danni alla reputazione.
Rischi operativi	Reclutare e trattenere personale qualificato per la Ricerca può essere sfidante e costoso.
	Bilanciare le esigenze della Ricerca con quelle del trattamento quotidiano dei pazienti può causare conflitti operativi.
Rischi reputazionali	Pubblicare risultati negativi o ricerche errate può danneggiare la reputazione dell'ospedale.
	Qualsiasi percezione di sfruttamento dei pazienti o di cattiva gestione della Ricerca può causare danni duraturi alla fiducia pubblica.

[ESRS 2 SBM-3 9 d]



Opportunità finanziarie	La partecipazione a progetti di Ricerca può attrarre finanziamenti pubblici e privati, oltre a sovvenzioni e partnership con aziende farmaceutiche.
	Scoperte significative possono portare a brevetti e prodotti commercializzabili, creando nuove entrate per l'ospedale.
Opportunità di miglioramento clinico	I pazienti possono beneficiare di trattamenti sperimentali all'avanguardia, migliorando la qualità delle cure offerte.
	La Ricerca può portare a nuove conoscenze che migliorano le pratiche cliniche e i protocolli di trattamento.
Opportunità di reputazione e marketing	Un ospedale attivamente coinvolto nella Ricerca può essere visto come un leader innovativo, attirando pazienti, personale e collaborazioni di alto livello.
	Contributi significativi alla letteratura scientifica possono migliorare la visibilità e la reputazione internazionale dell'ospedale.
Opportunità di sviluppo del personale	I medici e il personale sanitario possono beneficiare di opportunità di formazione continua e di sviluppo professionale, migliorando la qualità complessiva delle cure.
	Partnership con università e istituti di Ricerca possono arricchire l'ambiente accademico dell'ospedale e favorire scambi di conoscenze.
Opportunità di innovazione tecnologica	La Ricerca può portare all'adozione di tecnologie avanzate che migliorano l'efficienza operativa e la qualità delle cure.
	L'investimento in Ricerca preclinica può portare alla creazione di nuovi strumenti diagnostici e terapeutici.



Attraverso la raccolta sistematica dei dati clinici, Humanitas monitora costantemente i partecipanti agli studi clinici e raccoglie dati su effetti collaterali e reazioni avverse. La presenza di un **comitato etico** garantisce la valutazione dei rischi e dei benefici degli studi clinici proposti, assicurandosi che i protocolli siano conformi agli standard etici più stringenti. **[ESRS 2 SBM-3 10]**

All'interno degli studi, vengono inoltre implementati meccanismi per raccogliere **feedback dai partecipanti** su base regolare, in modo da identificare tempestivamente eventuali problemi o disagi. In alcuni casi, vengono coinvolte le **associazioni dei pazienti**, soprattutto negli studi internazionali e multicentrici. **[ESRS 2 SBM-3 10]**

Il comitato etico valuta e monitora anche l'impiego degli animali nella Ricerca. Vengono condotti **studi di impatto ambientale** per identificare, ad esempio, potenziali rischi legati allo smaltimento dei rifiuti biomedici, e si monitorano eventuali contaminazioni ambientali o altri impatti negativi legati alla Ricerca. **[ESRS 2 SBM-3 10]**

Grazie al lavoro della direzione operativa dell'ospedale, si monitora regolarmente il carico di lavoro del personale per **prevenire burnout e stress** legati alle attività di Ricerca. Viene inoltre offerto supporto psicologico e consulenza per aiutare il personale a gestire la pressione etica e morale dell'attività Clinica e quindi anche della Ricerca Clinica. **[ESRS 2 SBM-3 10]**

Vengono condotti **audit** (anche internazionali, finalizzati a molteplici certificazioni) e ispezioni periodiche, per identificare potenziali rischi e aree di miglioramento. Si lavora costantemente con **enti regolatori e normativi** (AIFA, Commissione Europea, Ministero della Salute e della Ricerca e Università, etc.) per aggiornare le linee guida in aderenza ai regolamenti nazionali e internazionali con la finalità di garantire la conformità dell'attività dell'istituto e minimizzare i rischi. **[ESRS 2 SBM-3 10]**



9. Il coinvolgimento delle comunità soggette a impatto

Humanitas ha sviluppato un approccio a due binari per coinvolgere le comunità soggette a impatti, rischi e opportunità. Da un lato, organizza momenti di consulto e confronto con i rappresentanti delle comunità interessate. Dall'altro, mantiene canali di comunicazione aperti e trasparenti riguardo agli obiettivi, ai progressi e ai risultati della Ricerca, mostrando totale disponibilità al confronto e alla discussione.

Per i **pazienti e i partecipanti agli studi clinici**, Humanitas distribuisce questionari per raccogliere feedback sulla loro esperienza e/o preoccupazioni. Si tratta di questionari che sono parte del disegno di studio/protocollo, sottomessi e approvati dal CE di riferimento. Inoltre, organizza gruppi di supporto e focus group per discutere delle esperienze dei partecipanti e identificare le loro esigenze. Inoltre, fornisce supporto di case manager dedicati e apre numeri di telefono dedicati o e-mail, permettendo ai partecipanti di esprimere le loro preoccupazioni in modo confidenziale e diretto con gli specialisti. **[S3-2 19]**

Per le **comunità locali**, Humanitas mantiene canali di comunicazione aperti e costanti, gestiti dall'ufficio relazioni istituzionali. Questo ufficio dialoga con i rappresentanti locali e le istituzioni del territorio su vari livelli, dal comunale (Rozzano, Pieve Emanuele) al Regionale, fino al Ministero della Salute e al Ministero dell'Università e della Ricerca. **[S3-2 19]**





Per il **personale medico** in particolare ma anche per il personale sanitario in generale, Humanitas organizza riunioni interne e workshop per discutere delle problematiche e delle sfide legate alla Ricerca e il modo in cui la Ricerca sta cambiando e cambierà la pratica clinico-assistenziale. Distribuisce questionari di soddisfazione e sondaggi interni per raccogliere feedback sulle condizioni di lavoro e il supporto ricevuto, anche con domande dedicate all'attività di Ricerca Scientifica (SpeakUp). **[S3-2 19]**

Per gli **animali utilizzati nella Ricerca**, Humanitas include all'interno del comitato etico esperti in etica animale, veterinari e rappresentanti della Ricerca. Conduce audit e ispezioni interne per assicurarsi che siano rispettati i più alti standard di benessere. **[S3-2 19]**

Infine, per il **pubblico generico**, Humanitas utilizza i social media per interagire con il pubblico, rispondere alle loro domande e raccogliere feedback in tempo reale. Partecipa a eventi speciali e giornate aperte in cui il

pubblico può visitare l'ospedale o l'istituto di Ricerca, conoscere le attività svolte e partecipare a sessioni informative e interattive.

[S3-2 19]

Il coinvolgimento delle comunità avviene **direttamente** nel caso dei pazienti, dei partecipanti agli studi clinici, del pubblico generico e del personale medico e sanitario non medico. Nel caso degli animali utilizzati in Ricerca, le loro necessità sono mediate da altri rappresentanti a **tutela del benessere animale**. Rispetto alle comunità locali, il coinvolgimento avviene in modo indiretto e mediato dai rappresentanti politici e dalle istituzioni del territorio. **[S3-2 21 a]**

La **frequenza e le fasi del coinvolgimento** dipendono dalla comunità di riferimento. Nel caso dei pazienti, è continuo durante lo studio e si concentra in modo particolare nella fase di disegno dello studio e poi di chiusura e comunicazione dei risultati. Per le comunità locali, il canale di comunicazione è aperto e costante. Per i professionisti sanitari, segue il

calendario delle attività annuali di informazione sui temi della Ricerca e di coinvolgimento diretto tramite Speak Up (survey periodica). Per il pubblico generico, i momenti di maggior confronto sono gli eventi speciali e le giornate aperte. **[S3-2 21 b]**

La responsabilità operativa di garantire che tale coinvolgimento abbia luogo e che i risultati informino l'approccio dell'impresa è affidata a vari uffici e direzioni, tra cui l'Ufficio Sperimentazioni Cliniche, l'Ufficio Relazioni Istituzionali, la Direzione Human Resources, il Comitato Etico (ente indipendente) e la Direzione Comunicazione. **[S3-2 21 c]**

Ogni direzione e ufficio di riferimento ha il compito e l'interesse di valutare l'efficacia con cui l'istituzione mantiene il proprio impegno con le diverse comunità. Questo perché si tratta in tutti i casi di comunità chiave per lo svolgimento del proprio lavoro e per la valutazione dello stesso da parte dell'impresa. **[S3-2 21 d]**



10. Processi per porre rimedio agli impatti negativi

Humanitas adotta un approccio sistematico e ben strutturato per affrontare e porre rimedio agli impatti negativi rilevanti che potrebbero emergere nei confronti dei ricercatori. Quando viene identificato un problema, l'azienda attiva un processo che inizia con il riconoscimento dell'impatto e la comunicazione immediata di tale problematica. Successivamente, viene sospesa o attenzionata l'attività di Ricerca interessata per consentire una valutazione approfondita dell'impatto stesso. [S3-3 27 a]

Una volta completata questa fase di valutazione, viene sviluppata una **strategia d'azione** che include specifiche azioni di rimedio. Humanitas si impegna a monitorare l'efficacia delle misure adottate per garantire che i rimedi siano efficaci e che l'impatto negativo sia effettivamente mitigato. Alla fine del processo, l'attività di Ricerca viene ripresa o cessata, a seconda dei risultati ottenuti dalle azioni correttive implementate. **[S3-3 27 a]**

Per facilitare la comunicazione dei ricercatori e garantire che possano esprimere liberamente preoccupazioni o esigenze, Humanitas ha predisposto specifici **canali di contatto**. Tra questi, l'impresa offre una **piattaforma di feedback interna** e organizza riunioni periodiche con la direzione, attraverso cui i ricercatori possono esprimere le loro preoccupazioni.

Inoltre, Humanitas mette a disposizione una mail di *whistleblowing*, che consente la segnalazione di non conformità in maniera anonima e protetta, garantendo così un ambiente sicuro per il reporting di situazioni problematiche. **[S3-3 27 b] [S3-3 RA 21]**

Il Gruppo ha adottato politiche specifiche per proteggere coloro che si avvalgono di queste strutture da eventuali ritorsioni. Queste informazioni sono state comunicate conformemente nel capitolo "[La governance di Humanitas](#)" dedicato, garantendo trasparenza e consapevolezza sui meccanismi di segnalazione e protezione disponibili. **[S3-3 28]**



G1 - La governance di Humanitas





1. La struttura di governance: gli organi di Amministrazione e Controllo

La governance di Humanitas si fonda su un sistema di gestione articolato e integrato, mirato a garantire trasparenza, etica e sostenibilità in tutte le attività dell'azienda. La struttura di governance di Humanitas è progettata per assicurare il rispetto delle normative vigenti e promuovere una cultura aziendale orientata alla responsabilità sociale e ambientale. Questo sistema include diversi organi di governance che collaborano per definire, monitorare e raggiungere gli obiettivi strategici, con un forte impegno verso l'integrità e la lotta contro la corruzione.

Il sistema di Corporate Governance del Gruppo è progettato per garantire elevati standard di gestione e controllo, creando un ambiente improntato alla correttezza, trasparenza e legalità nelle operazioni e con tutti i soggetti con cui si relaziona. La struttura di Corporate Governance è costituita dai seguenti Organi di Amministrazione e Controllo, ciascuno con specifiche responsabilità:





Assemblea

L'Assemblea è competente a deliberare, in sede ordinaria e straordinaria, sulle materie riservate dalla legge o dallo statuto. Questo organo rappresenta la volontà collettiva degli azionisti e ha il compito di approvare le decisioni fondamentali per la vita della Società, come la nomina degli amministratori e dei sindaci, l'approvazione del bilancio e le modifiche statutarie.

Consigli di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri variabile tra 5 e 15, determinato dall'Assemblea al momento della nomina. Esso detiene i più ampi poteri di gestione ordinaria e straordinaria della Società, ad eccezione di quelli riservati per legge all'Assemblea. Il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile per l'implementazione del Codice di Comportamento e per la gestione strategica della Società, assicurando che le operazioni aziendali siano condotte in modo efficiente e conforme alle normative vigenti.

Collegio Sindacale

La gestione sociale è controllata da un Collegio Sindacale composto da tre membri effettivi e due supplenti. Questo organo ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno adottato dalla Società.

Controllo contabile

Il controllo contabile è affidato a una primaria società di revisione, incaricata di verificare la corretta tenuta della contabilità e la veridicità dei bilanci della Società. Questa funzione è cruciale per assicurare la trasparenza e l'accuratezza delle informazioni finanziarie presentate agli azionisti e al pubblico.

Organismo di Vigilanza

In ottemperanza al Decreto Legislativo 231/01, la Società ha istituito un Organismo di Vigilanza (OdV), autonomo e indipendente, con il compito di vigilare sull'effettiva attuazione e sull'aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. L'OdV monitora costantemente l'osservanza del Modello da parte dei destinatari, valutando la sua efficacia nel prevenire la commissione di reati e proponendo eventuali adeguamenti in caso di cambiamenti organizzativi o normativi.



2. La Governance di Sostenibilità

La Governance di Sostenibilità è un aspetto fondamentale per garantire la gestione delle attività di Gruppo in ambito Sociale, Ambientale e di Governance. La Governance di Sostenibilità è strutturata in diversi livelli che collaborano per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità definiti. Le figure chiave sono il Consiglio di Amministrazione, il Sustainability Board, il Sustainability Committee, il Chief Sustainability Officer (CSO) e i Focal Point.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione di Humanitas S.p.A. ha un ruolo fondamentale nella governance di sostenibilità. Approva il Reporting di Sostenibilità, gli obiettivi futuri per i principali temi di sostenibilità e garantisce un assetto amministrativo e organizzativo per la gestione delle tematiche di sostenibilità. Inoltre, attribuisce al Sustainability Board funzioni consultive e propositive relativamente al Report di Sostenibilità e agli obiettivi di sostenibilità.

Sustainability Board

Il Sustainability Board è un board a supporto del CdA nell'adempimento delle proprie responsabilità in ambito di sostenibilità. Ha il compito di monitorare l'evoluzione delle tematiche di sostenibilità e le aspettative degli stakeholder di Humanitas riguardo ai temi di sostenibilità rilevanti. Inoltre, monitora le evoluzioni normative in ambito di sostenibilità e il posizionamento di Humanitas rispetto alle best practice nazionali e internazionali. Fornisce supporto al CdA nell'adempimento delle proprie responsabilità con riferimento al reporting e alla strategia di business, esamina preventivamente il Report di Sostenibilità formulando un parere per l'approvazione da parte del CdA e supervisiona la solidità del processo di raccolta dei dati e delle informazioni ai fini della rendicontazione, nonché il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Sustainability Committee

Il Sustainability Committee è un comitato intermanageriale con il compito di coordinare il processo di rendicontazione e lo sviluppo delle iniziative di sostenibilità presso le diverse Società e strutture ospedaliere. Ha il compito di monitorare e supervisionare la solidità del processo di rendicontazione per le Società coinvolte e fissare gli obiettivi e supervisionare l'implementazione delle iniziative di sostenibilità secondo gli obiettivi stabiliti dall'Action Plan all'interno delle strutture ospedaliere.



Chief Sustainability Officer

Il Chief Sustainability Officer è un PMO di Sostenibilità con il compito di coordinare il processo di rendicontazione e lo sviluppo delle iniziative presso le Società e strutture ospedaliere. Si coordina con i Direttori Generali delle strutture ospedaliere per l'avvio dei progetti e per la condivisione dei risultati e si coordina con il Sustainability Committee e puntualmente con i Focal Points delle Società coinvolte. Ha il compito di coordinare e monitorare l'avanzamento delle attività da parte dei Focal Points delle strutture ospedaliere per assicurare la raccolta e il consolidamento dell'informativa di sostenibilità ai fini della redazione del Report di Sostenibilità, da un lato, e dall'altro per l'implementazione delle iniziative previste dall'Action Plan, secondo gli obiettivi fissati con il Sustainability Committee.

Focal Point

I Focal Point sono referenti di Sostenibilità interni per ciascuna struttura ospedaliera di competenza. Si coordinano puntualmente con il Chief Sustainability Officer e hanno il compito di diffondere e promuovere consapevolezza per le tematiche di sostenibilità all'interno della struttura ospedaliera di competenza, relazionarsi con le diverse Funzioni Aziendali della struttura ospedaliera per garantire puntualità, correttezza e solidità della raccolta delle informazioni ai fini della rendicontazione, sovrintendere l'implementazione delle iniziative di sostenibilità previste dall'Action Plan per raggiungere gli obiettivi di Sostenibilità e riportare lo stato di avanzamento dei lavori ed eventuali criticità emerse al Chief Sustainability Officer.



3. Il ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

Consiglio di amministrazione

Nome	Età	Genere	Incarico	Esecutivo Non esecutivo	Indipendenza	Data inizio incarico	Data fine incarico	Esperienza di settore/ prodotto/ area geografica	Rappresen- tanza dei dipendenti e altri lavoratori	Ruolo/ Re- sponsabilità in ambito di sostenibilità	Competen- ze/ Capacità in ambito di sostenibilità
Gianfelice Rocca	60+	M	PRESIDENTE	NON ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	SI	ESG
Luciano Ravera	60+	M	AMMINISTRATORE DELEGATO	ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	SI	ESG
Rosario Bifulco	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	SI	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	NO	SPECIFICI
Papadimitriou Angelos	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	SI	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	NO	SPECIFICI
Federico Metzger	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	NO	SPECIFICI
Massimiliano Laganà	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	SI	ESG
Emma Lascialfare	60+	F	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	NO	SPECIFICI
Giorgio Ferrari	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	NO	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	SI	ESG
Paolo Scaroni	60+	M	CONSIGLIERE	NON ESECUTIVO	SI	22/04/2024	30/04/2025	SI	NO	NO	SPECIFICI



Percentuale per genere	Uomo	90%
	Donna	10%
Percentuale di indipendenza	Indipendente	30%
	Non indipendente	70%



Collegio sindacale

Nome	Età	Genere	Incarico	Esecutivo Non esecutivo	Indipendenza	Data inizio incarico	Data fine incarico	Esperienza di settore/ prodotto/ area geografica geografica	Rappresen- tanza dei dipendenti e altri lavoratori	Ruolo/ Re- sponsabilità in ambito di sostenibilità	Competen- ze/ Capacità in ambito di sostenibilità
Paolo Andrea Colombo	60+	M	SINDACO EFFETTIVO	N.A.	N.A.	22/04/2024	30/04/2027	SI	NO	SI	ESG
Andrea Silvestri	60+	M	SINDACO EFFETTIVO	N.A.	N.A.	22/04/2024	30/04/2027	SI	NO	NO	/
Federica Mantini	40-59	F	SINDACO EFFETTIVO	N.A.	N.A.	22/04/2024	30/04/2027	SI	NO	SI	ESG

[ESRS 2 GOV-1 | 20 a, b, c] [ESRS 2 GOV-1 | 21 a, b, c] [ESRS 2 GOV-1 | 22 a]

Percentuale per genere	Uomo	67 %
	Donna	33 %
Percentuale di indipendenza	Indipendente	/
	Non indipendente	/

[ESRS 2 GOV-1 | 21 d, e]



Organo di Vigilanza

Nome	Età	Genere	Incarico	Esecutivo Non esecutivo	Indipendenza	Data inizio incarico	Data fine incarico	Esperienza di settore/ prodotto/ area geografica geografica	Rappresen- tanza dei dipendenti e altri lavoratori	Ruolo/ Re- sponsabilità in ambito di sostenibilità	Competen- ze/ Capacità in ambito di sostenibilità
Rossella Santoro	40-59	F	ORGANISMO DI VIGILANZA	N.A.		15/04/2022	31/12/2024	SI	NO	SI	ESG
Roberto Pistorelli	60+	M	ORGANISMO DI VIGILANZA	N.A.		15/04/2022	31/12/2024	SI	NO	NO	/
Massimo Livatino	60+	M	ORGANISMO DI VIGILANZA	N.A.		15/04/2022	31/12/2024	SI	NO	NO	ESG

[ESRS 2 GOV-1 | 20 a, b, c] [ESRS 2 GOV-1 | 21 a, b, c] [ESRS 2 GOV-1 | 22 a]

Percentuale per genere	Uomo	67 %
	Donna	33 %
Percentuale di indipendenza	Indipendente	/
	Non indipendente	/

[ESRS 2 GOV-1 | 21 d, e]

Humanitas adotta un approccio strutturato e sistematico per informare gli organi di amministrazione sulle questioni di sostenibilità. Gli organi di amministrazione vengono aggiornati regolarmente attraverso diversi canali formali:

- Consigli di Amministrazione (CDA)
- Riunioni del Sustainability Committee
- Riunioni del Sustainability Board

Attraverso questi meccanismi, Humanitas assicura che le tematiche di sostenibilità siano adeguatamente integrate nella governance aziendale e che gli organi di amministrazione siano costantemente aggiornati e coinvolti nelle decisioni strategiche relative alla sostenibilità. [ESRS 2 GOV-2 | 26 a]



4. Etica, Integrità e Anticorruzione

Humanitas considera l'etica, l'integrità e la lotta alla corruzione come pilastri fondamentali per promuovere una cultura aziendale sostenibile e responsabile. Per garantire un comportamento aziendale conforme a questi valori, ogni società del Gruppo ha adottato una serie di strumenti di governance che rappresentano strumenti chiave per il governo e il controllo delle attività aziendali.

4.1 Strumenti di governance

Le politiche aziendali di Humanitas per prevenire la corruzione sono articolate in diversi documenti fondamentali, tra cui:

- Codice di Comportamento
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (D. Lgs. 231/2001)
- Canale whistleblowing
- Manuale Anticorruzione (Humanitas S.p.A)
- Politica Anticorruzione (Humanitas S.p.A) **[G1-3 18]**

Il **Codice di Comportamento**²⁵, è stato aggiornato in data 23 luglio 2024 al fine di rispondere meglio alle esigenze normative e operative. L'obiettivo di questo documento consiste nel diffondere e rendere noti ai dipendenti e ai collaboratori i valori ai quali sono tenuti ad attenersi. **Rispetto delle leggi, dei regolamenti e dei codici deontologici** costituiscono

i valori fondanti della cultura organizzativa e dell'attività svolta dalla Società.

[G1-1 MDR-P 65 a] [G1-1 10]

Il CdA è l'organo responsabile per l'implementazione del Codice di Comportamento, mentre alla Direzione Personale e Organizzazione spetta il compito di emanare le regole per garantirne l'attuazione. **[G1-1 MDR-P 65 c]** L'Internal Audit è incaricato di monitorare l'applicazione del Codice, in collaborazione con l'Organismo di Vigilanza per il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/01 della Società. La dirigenza di Humanitas ha introdotto misure adeguate al fine di garantire la conoscenza del Codice e la sua applicazione nell'ambiente lavorativo da parte di ciascun Collaboratore, fornitore, subcontraente e consulente. **[G1-1 MDR-P 65 b]**

²⁵ Per la consultazione del Codice di Comportamento, si rimanda al seguente link: [codice_di_comportamento.pdf](#) [G1-1 MDR-P 65 f]



Il Codice di Comportamento prevede che:

- Le informazioni debbano essere accurate e accessibili solo alle persone autorizzate, protette dall'indebita divulgazione. L'utilizzo di informazioni privilegiate è vietato.
- I dati personali devono essere trattati secondo il Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati.
- Le decisioni debbano rispondere ai requisiti di trasparenza, i collaboratori devono adottare tutte le procedure necessarie ad assicurare la trasparenza delle informazioni e dei processi decisionali.
- I collaboratori debbano agire esclusivamente in funzione del perseguimento dei fini istituzionali, in conformità ai valori aziendali, evitando ogni situazione di conflitto di interessi.
- Ci sia un uso prudente e responsabile dei beni aziendali.
- Gli incentivi commerciali devono essere conformi alle normative e alle pratiche di mercato vigenti.
- È vietata la discriminazione e le molestie nei rapporti di lavoro.

- La partecipazione politica a nome dell'azienda sia limitata e regolata.
- La Società promuove una concorrenza leale, onesta e trasparente.
- La documentazione contabile deve essere veritiera, trasparente, tempestiva e completa.
- La titolarità dei diritti di proprietà intellettuale sviluppata nell'ambiente di lavoro è riservata a Humanitas. **[G1-1 MDR-P 65 a]**

Il **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC)**²⁶ è invece concepito per fornire un'adeguata informazione ai dipendenti e ai terzi operanti per conto della Società riguardo alle attività a rischio di commissione di reati presupposto ex D.lgs. 231/01. Mira a promuovere una cultura aziendale basata sulla legalità e a diffondere il controllo e il risk management. Le linee guida in esso contenute comprendono una parte generale che delinea l'adozione, l'implementazione e l'esecuzione del Modello. Esse forniscono

criteri per imputare la responsabilità all'ente e trattano le fattispecie di reato identificate dal Decreto legislativo 231/2001. Sia il Modello di Humanitas S.p.A., che il Modello di ogni Società controllata contengono le linee guida in merito alla relazione e gli strumenti organizzativi, di gestione e di controllo di Humanitas S.p.A. e delle sue entità controllate. **[G1-1 10]**

Le attività riconosciute come sensibili sono frutto di un **risk self assessment** che sia Humanitas S.p.A. sia ogni Società controllata ha implementato attraverso un processo di mappatura dei rischi, di valutazione delle attività, dei controlli esistenti e del contesto aziendale in cui opera. Al fine di prevenire o di mitigare il rischio di commissione di tali reati, ogni Società del gruppo ha dunque formulato dei principi generali di comportamento e dei protocolli generali di prevenzione applicabili a tutte le attività sensibili e dei protocolli specifici di prevenzione per ciascuna delle attività a rischio identificate. **[ESRS 2 IRO-1]**

Questo modello si applica a coloro che ricoprono ruoli di rappresentanza, gestione, amministrazione, direzione o controllo nella Società o in unità organizzative autonome, così come a consulenti e dipendenti, inclusi quelli operanti all'estero.

²⁶ Per la consultazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, si rimanda al seguente link: https://www.humanitas.it/wp-content/uploads/2021/10/Modello_ICH.pdf



Il Modello di Humanitas S.p.A. e di ogni Società del Gruppo stabilisce inoltre una **procedura di whistleblowing** per la segnalazione di condotte illecite (avvenute durante lo svolgimento delle mansioni, a rapporto non ancora iniziato o successivamente al suo scioglimento), finalizzata a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, delle persone citate nella segnalazione e del contenuto della segnalazione, nonché la protezione dei segnalanti da ritorsioni o comportamenti discriminatori legati alla segnalazione stessa.

[G1-1 10 a,c,e]

Il canale predisposto per le segnalazioni è accessibile tramite una piattaforma informatica e un numero di telefono. **[S2-3 27 b]**

I destinatari delle segnalazioni, individuati dalla Società, sono:

- i componenti dell'Organismo di Vigilanza;
- il Responsabile Internal Audit. **[G1-3 18]**
[G1-1 10 a]

Con riferimento all'impegno di Humanitas S.p.A. nella lotta alla corruzione, si specifica che, la controllata Humanitas Istituto Clinico Catanese S.p.A., in qualità di ente privato, pur non essendo diretto destinatario della normativa di cui alla **Legge n. 190/2012**, su richiesta dell'Assessorato della Salute della Regione Sicilia con la Nota Assessoriale n. 38726/2018, e, ai fini del mantenimento dell'accreditamento con il Servizio Sanitario Nazionale, ha predisposto un **Piano di Prevenzione alla Corruzione**, che costituisce un allegato del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lg. 231/01. **[G1-1 10]**

Il combinato disposto tra il Modello e il Piano ha visto la Società impegnarsi nella realizzazione di specifiche attività propedeutiche allo sviluppo di presidi anti-corruttivi, tra le quali:

- individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione;
- previsione di procedure finalizzate all'attuazione delle decisioni della Società in relazione al rischio derivante da fenomeni corruttivi;

- regolazione di procedure per l'aggiornamento del Modello e del Piano di Prevenzione della Corruzione;
- programmazione della formazione, con particolare attenzione alle aree a maggior rischio di corruzione;
- regolazione di un sistema informativo per attuare il flusso delle informazioni e consentire il monitoraggio sull'implementazione del Modello e del Piano;
- previsione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza e del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (nominato ai sensi della suddetta Legge n.190/2012). **[MDR-P 65 a]**

Nel 2024 non sono avvenuti episodi di corruzione attiva o passiva nel Gruppo. **[G1-4 24]**



4.2 Certificazione ISO 37001

Un elemento distintivo dell'impegno di Humanitas S.p.A. nella lotta contro la corruzione è l'adozione del sistema di gestione anticorruzione certificato secondo la norma UNI EN ISO 37001. Questa certificazione internazionale stabilisce requisiti rigorosi e fornisce una guida per prevenire, individuare e rispondere alla corruzione. Per ottenere e mantenere questa certificazione, Humanitas S.p.A. ha effettuato un'analisi approfondita del contesto aziendale interno ed esterno, identificando i rischi di corruzione, determinando i livelli di rischio e il loro impatto, e verificando l'efficacia delle misure adottate.

4.3 Formazione e Sensibilizzazione

La formazione è un elemento cruciale nella prevenzione della corruzione. Tutte le Società del Gruppo Humanitas eroga un corso di formazione ex D.lgs. 231/01 a tutti i dipendenti e collaboratori all'inizio del rapporto di lavoro, oltre a garantire adeguate sessioni formative riferite agli aggiornamenti periodici del Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/01. Inoltre, è in fase di definizione un nuovo corso 231 specifico, che comprenderà anche una specifica formazione sul canale whistleblowing e Codice di Comportamento, per le posizioni maggiormente a rischio, che includono dirigenti, responsabili ufficio e responsabili unità operativa, oltre ad un corso di formazione specifico sul tema dell'anticorruzione attualmente in vigore per i dipendenti di Humanitas S.p.A. **[G1-3 21] [G1-1 10 g,h]**





5. Gestione dei rapporti con i fornitori

5.1 Strumenti di governance

Per raggiungere elevati standard di integrità e trasparenza è importante fissare regole e prassi comuni, applicabili non solo al proprio personale, ma anche ai soggetti terzi con cui la Società interagisce nello svolgimento delle proprie attività, quali i liberi professionisti che prestano la propria attività, le società contraenti e subcontraenti.

Dal momento che l'impegno e il rispetto di tali regole comuni da parte dei fornitori diventa essenziale per garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle aspettative riguardo al comportamento etico, trasparente e corretto, la Società ha sviluppato un **Codice di Comportamento per i Fornitori**²⁷ che si applica ai fornitori e ai loro dipendenti, funzionari, direttori o rappresentanti autorizzati, senza eccezioni, in tutti i rapporti e transazioni che riguardano la Società. **[G1-2 15 a]**

Il Codice di Comportamento per i Fornitori del Gruppo Humanitas è un documento che

definisce le aspettative e le responsabilità dei fornitori in relazione ai valori e agli standard etici dell'organizzazione. Questo codice, revisionato e approvato dal CDA in data 23 luglio 2024, è stato creato per garantire che tutti i fornitori operino in conformità con le leggi, rispettando i principi di trasparenza, integrità e comportamento etico. **[G1-2 15 a]**

Il rispetto delle disposizioni del Codice di Comportamento per i Fornitori viene richiamato, tra le altre, quale clausola primaria nella formalizzazione nonché mantenimento/rinnovo di accordi contrattuali. **[G1-2 15 a]**
Le linee guida contenute nel Codice riguardano diversi aspetti, tra cui:

- **Conformità alle leggi:** rispetto di tutte le leggi e normative vigenti nei paesi di operazione.
- **Conflitti di interesse:** evitare situazioni che possano creare conflitti di interesse; dichiarare relazioni personali o finanziarie

rilevanti.

- **Doni e omaggi:** divieto di offrire o accettare doni che possano influenzare le decisioni aziendali, eccetto doni di valore simbolico.
- **Utilizzo dei beni e delle risorse tecnologiche:** uso esclusivo dei beni e delle risorse di Humanitas per scopi aziendali legittimi.
- **Salvaguardia delle informazioni:** accesso consentito solo a persone autorizzate e protezione dall'indebita divulgazione
- **Riservatezza delle informazioni:** protezione delle informazioni aziendali riservate e sensibili.
- **Utilizzo delle informazioni privilegiate:** divieto di utilizzo di informazioni privilegiate a vantaggio personale o di terzi
- **Trattamento dei dati personali:** I dati personali devono essere trattati secondo il Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati.
- **Diritti di proprietà intellettuale:** protezione e rispetto dei diritti di proprietà intellettuale appartenenti ad Humanitas

²⁷ Per la consultazione del Codice di Comportamento per i Fornitori, fare riferimento al seguente link:
<https://humanitas-spa.it/#etica-comportamento>



- **Controlli interni:** Humanitas si riserva il diritto di monitorare e verificare la conformità dei fornitori attraverso audit e valutazioni periodiche.
- **Registrazione ed accurata archiviazione:** la documentazione contabile deve essere veritiera, trasparente, tempestiva e completa
- **Incentivi commerciali e divieti di corruzione:** gli incentivi devono essere conformi alla normativa vigente e alle pratiche di mercato, nel rispetto dei principi di trasparenza e integrità
- **Concorrenza leale, onesta e trasparente e tutela dei consumatori**
- **Diritti di proprietà intellettuale:** protezione e rispetto dei diritti di proprietà intellettuale appartenenti ad Humanitas
- **Diritti umani, condizioni e ambiente di lavoro:** rispetto dei diritti umani, diritti del lavoro, parità di genere, e divieto di qualsiasi forma di discriminazione nel trattamento delle persone e molestie nei rapporti di lavoro.
- **Salute e Sicurezza sul lavoro:** creazione di un ambiente di lavoro sicuro e salubre, rispetto delle normative di sicurezza.
- **Sostenibilità ambientale:** adozione di pratiche sostenibili per minimizzare l'impatto

ambientale.

- **Sicurezza del paziente:** qualità e sicurezza dei pazienti rappresentano valori fondamentali per humanitas
- **Valutazione e monitoraggio dei fornitori:** Humanitas richiede ai fornitori l'accettazione del presente codice di comportamento **[G1-2 15 a]**

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile incaricato dell'implementazione del Codice di Comportamento Fornitori. L'Internal Audit controlla l'applicazione e l'attuazione del Codice e, con la collaborazione dell'Organismo di Vigilanza per temi collegati al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/01, decide in merito ad ogni questione inerente all'interpretazione e l'applicazione del Codice. **[S2-1 MDR-P 65 c]**

Il Gruppo sta predisponendo un sistema di **prequalifica secondo criteri ESG**, andando ad integrare i requisiti minimi: visura camerale, DURC, verifica requisiti tecnico professionali e normativi, criteri ambientali. A valle della contrattualizzazione dei fornitori gli stessi requisiti verranno analizzati annualmente all'interno del processo di Due Diligence fornitori.

L'aggiudicazione della fornitura di servizi/beni è subordinata all'esito delle verifiche, nei limiti dell'applicabilità, inerenti anche requisiti reputazionali, tecnico-professionali oltre che ambientali del fornitore selezionato.

Trattasi di una serie di verifiche e procedure volte a garantirne l'integrità, la solidità economica e la sostenibilità ambientale. La **solidità economica** viene valutata tramite l'analisi dei bilanci degli ultimi anni. La **sostenibilità ambientale** viene verificata attraverso il possesso di certificazioni come EMAS e ISO 14001, la conformità alla normativa ambientale (D.lgs. 152/2006), le strategie di riduzione delle emissioni inquinanti, l'adozione di un Codice di Comportamento e di un Modello Organizzativo 231/01 che contempli i reati ambientali, e la conformità ai Criteri Ambientali Minimi (CAM).

Questi processi sono integrati per promuovere una cultura d'impresa che valorizza la trasparenza, l'integrità e la sostenibilità. **[G1-2 15 b]** Humanitas collabora inoltre con fornitori impegnati sul fronte sociale, che collaborano con realtà dedicate a creare percorsi di integrazione sociale e lavorativa per persone in condizioni di debolezza sociale.



5.2 Pratiche di pagamento

Le pratiche di pagamento di Humanitas sono progettate per essere trasparenti ed eque, garantendo che i fornitori ricevano i pagamenti in modo tempestivo e secondo i termini concordati. I pagamenti, raggruppati alla fine di ogni mese, vengono effettuati secondo la scadenza stabilita, tranne nei casi in cui vi siano contestazioni riguardanti la qualità del servizio reso o la conformità della merce ricevuta.

Il rispetto delle sopra menzionate procedure è garantito attraverso attività di controllo di terzo livello eseguite all'interno del Gruppo. **[G1-2 14]**

Le principali categorie di termini di pagamento sono le seguenti:

- **Categoria A:** fornitori che ricevono il pagamento alla presentazione della fattura.
- **Categoria B:** fornitori che ricevono il pagamento entro 30 giorni dalla data della fattura, con saldo a fine mese.
- **Categoria C:** i fornitori che ricevono il pagamento entro un periodo che varia da 30 a 120 giorni dalla data della fattura, con saldo a fine mese. **[G1-6 33]**

Queste pratiche consentono di mantenere **rapporti commerciali stabili e affidabili** con i fornitori, garantendo al contempo a Humanitas di gestire efficacemente i propri flussi di cassa e risolvere eventuali problemi di conformità e qualità in modo tempestivo.



6. Le relazioni istituzionali e il lobbying

La trasparenza e l'etica sono al centro delle azioni di Humanitas in questo ambito, in linea con le politiche aziendali e i valori di integrità che guidano il Gruppo.

Le attività di lobbying di Humanitas sono coordinate dalla Direzione Relazioni Esterne e Affari Istituzionali, posizionata in staff alla Presidenza, che svolge un ruolo di rappresentanza degli interessi del Gruppo nei confronti delle istituzioni politiche e promuove proposte di policy che possano migliorare il settore sanitario. **[G1-5 29]**

Tra le principali attività svolte di lobbying svolte nel 2024, si annoverano:

- **Partecipazione al dibattito di riforma della specializzazione medica e delle competenze del personale infermieristico:** sono state veicolate nelle opportune sedi istituzionali le proposte normative sull'integrazione clinica della formazione infermieristica e sul rafforzamento dell'autonomia dei medici specializzandi, strutturando la presenza e la posizione di Humanitas University nei dibattiti legislativi in corso, prima nell'indagine conoscitiva alla Camera sulle professioni sanitarie, poi sui Disegni di legge di revisione della formazione specialistica medica in Senato. Entrambe le proposte, in linea con gli indirizzi didattici di Humanitas University e con le strategie di recruiting del personale degli ospedali Humanitas, si inseriscono nel quadro delle politiche a fronte della carenza sistemica di personale medico e sanitario.
- **Semplificazione della ricerca sanitaria con Intelligenza Artificiale:** sul Disegno di legge sull'Intelligenza Artificiale, Humanitas si è posizionata, attraverso Confindustria, per estendere le semplificazioni della ricerca sanitaria agli IRCCS e ai soggetti privati che operano in progetti di ricerca sanitari a cui partecipano soggetti pubblici e privati senza scopo di lucro o IRCCS. L'azione ha tutelato tutti gli attori oggi coinvolti nel sistema di ricerca sanitario, evitando la frammentazione soggettiva della disciplina in Italia.

Humanitas adotta una politica rigorosa in materia di contributi politici, **non effettuando alcun contributo** finanziario diretto o indiretto, in conformità con le politiche anticorruzione aziendali. **[G1-5 RA 12]**



Humanitas svolge inoltre un ruolo attivo all'interno di diverse **Associazioni di categoria**, ricoprendo posizioni chiave che influenzano le decisioni politiche e di settore. Tra le cariche coperte nel 2024:

Confindustria Lombardia Sanità e Servizi

Presidente: **Ivan Colombo**

Vice Presidente: **Gabriele Pelissero e Daniele Schwarz**

Assolombarda - Gruppo Sanità

Presidente: **Dario Beretta**

Vicepresidente: **Ivan Colombo**

Componente del Consiglio Direttivo: **Luciano Ravera**



Nota metodologica

Criteri generali per la redazione della dichiarazione di sostenibilità

Nella presente Dichiarazione di Sostenibilità di Humanitas, redatta secondo gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), si specifica che il perimetro di rendicontazione su base consolidata comprende le seguenti società del Gruppo: Humanitas S.p.a., Humanitas Mirasole S.p.a., Cliniche Gavazzeni S.p.a., Istituto Clinico Mater Domini Casa Di Cura Privata S.p.a., Casa Di Cura Cellini S.p.a., ECAS - Società per Azioni per l'Esercizio di Cliniche ed Attività Sanitarie, Gradenigo S.r.l., Humanitas Istituto Clinico Catanese S.p.a., Centro Diagnostico Varesino S.r.l., Centro Diagnostico Catania S.r.l., MCH S.r.l., MCH Bergamo S.r.l., SIPROMED S.r.l., Pieve S.r.l., GS S.r.l., *Laboratorio Analisi I.G.M. S.r.l., Analisi E Ricerche Cliniche S.r.l., Humanitas Analisi Service Società Cooperativa A R.L.*, Sedes Sapientiae S.r.l., Università Humanitas. Il periodo di rendicontazione è l'anno fiscale 2024. **[ESRS 2 | BP-1 3]** La Dichiarazione di Sostenibilità è stata redatta su base consolidata. **[ESRS 2 BP-1 a]** L'ambito di consolidamento coincide con quello del Bilancio di esercizio. **[ESRS 2 | BP-1 5 b]**

