



Centro Cardiologico
Monzino

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025
CARDIOLOGICOMONZINO.IT

SOMMARIO

Lettera agli stakeholder	4
Nota metodologica	7
Capitolo 1 – L’identità del Centro Cardiologico Monzino	13
1.1 Chi siamo	15
1.2 Valori, visione e missione	17
1.3 Le tappe più significative della nostra storia	18
1.4 Le nostre attività	19
1.5 Gli stakeholder	19
1.6 La catena del valore	22
Capitolo 2 – Governance e struttura organizzativa	23
2.1 L’assetto societario	25
2.2 Gli organi di governance	26
2.3 La struttura organizzativa	32
2.4 Il governo della sostenibilità	34
2.4.1 Il modello di organizzazione gestione e controllo	34
2.4.2 Gestione di impatti e rischi e processo di rendicontazione	36
2.4.3 L’analisi di materialità	39
2.4.4 La strategia di sostenibilità	47
2.4.5 La gestione sostenibile della catena di fornitura	49
2.5 La lotta alla corruzione	50
2.6 Il rapporto con le istituzioni	50
Capitolo 3 – L’eccellenza clinica al Centro	51
3.1 Le attività cliniche del Centro Cardiologico Monzino	53
3.2 La Prevenzione	56
3.3 Le Attività di cura	58
3.4 Qualità delle cure	59
3.4.1 Accessibilità	60
3.4.2 Efficienza	62
3.4.3 Sviluppo tecnologico	64
Capitolo 4 – La ricerca	65
4.1 Il modello di ricerca del Monzino	67
4.2 I Dipartimenti Clinici e le Unità di Ricerca: Dove si fa Ricerca al Monzino	68
4.2.1 Le attività di ricerca clinica	70
4.2.2 Le attività di ricerca sperimentale e Traslazionale	75
4.3 Alcuni progetti di ricerca: tra conferme e novità	78
4.4 Progetti di ricerca finanziati	82
4.4.1 Progetti finanziati con fondi PNRR	82
4.4.2 Progetti finanziati con fondi PNC	83
4.4.3 Attività di ricerca con fondi 5x1000	84
4.5 Le collaborazioni con il mondo accademico	85
4.6 I risultati della ricerca	88
4.7 Gli impatti della ricerca	89
Capitolo 5 – La diffusione della conoscenza	91
5.1 La diffusione della conoscenza	93
5.2 La proposta educativa di Monzino	94
5.2.1 Attività educative in collaborazione con l’Università	95
5.3 La sostenibilità negli eventi formativi	97
5.4 Gli impatti generati	98
Capitolo 6 – Il valore delle nostre persone	99
6.1 La gestione dei lavoratori	101
6.2 Le nostre persone	102
6.3 Il benessere dei lavoratori	105
6.4 Diversità e pari opportunità	108
6.5 Salute e sicurezza sul lavoro	109
6.6 Formazione e sviluppo dei lavoratori	113
6.7 I volontari	117
6.8 La parola alle nostre persone	118
Capitolo 7 – L’attenzione ai pazienti	119
7.1 I pazienti del Monzino	121
7.2 Il benessere dei pazienti	122
7.2.1 Servizi e progetti clinici a sostegno dei pazienti	123
7.2.1.1 Percorsi di altissima specializzazione clinica a supporto del paziente cardiopatico	123
7.2.1.2 La prevenzione delle malattie cardiovascolari	128
7.2.2 Migliorare la qualità della vita post-trattamento	131
7.3 Medicina del Valore: l’umanizzazione delle cure e la prospettiva del paziente	132
7.4 Il rapporto con il paziente e il valore dei professionisti sanitari	133
7.5 Il mediatore culturale	136
7.6 Supporto e assistenza ai familiari e ai caregivers	136
7.6.1 Il Family Board	137
7.7 Il sostegno dei volontari	137
7.8 La soddisfazione dei pazienti	138
7.9 La parola ai pazienti	140
Capitolo 8 - Gli impatti economici	141
8.1 Il valore economico diretto generato e distribuito	143
8.2 Gli impatti economici indiretti	147
8.3 Efficacia ed efficienza nella gestione dell’attività clinica	148
Capitolo 9 - Gli impatti ambientali	151
9.1 La politica ambientale del Monzino	153
9.2 I consumi energetici	153
9.3 Le emissioni	155
9.4 La gestione dell’acqua	157
9.5 La gestione dei rifiuti	158
Annex 1 Le nostre performance in numeri	162
Annex 2 Il GRI Content Index	178

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Presidente

Nel 2025 il Centro Cardiologico Monzino ha messo in evidenza la sua unicità nel panorama sanitario nazionale e internazionale come punto di riferimento non solo per la generazione di innovazione in cardiologia, ma anche per la sua diffusione sul territorio.

Grazie alla sua specializzazione di IRCCS esclusivamente dedicato alle malattie cardiovascolari, per tradizione il Monzino è sempre stato una parte vitale delle reti clinico scientifiche come la Rete Cardiologica Nazionale o il Consorzio Genome of Europe, o ancora, in ambito prevenzione, CV Prevital e CVrisk-IT, per citarne solo alcune.

Negli anni post pandemia, è emerso in particolare anche il ruolo da protagonista del Monzino nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), in quanto uno dei maggiori destinatari del Nord dei fondi della Missione 6 (salute) stanziati dal Ministero della Salute per l'innovazione e la ricerca.

Infatti è stato scelto per la recente visita istituzionale della Struttura di Missione del PNRR come esempio tangibile di efficacia del PNRR sul territorio.

Il PNRR del Ministero della Salute ha seminato nei filoni più critici e strategici della ricerca cardiovascolare e il Monzino ha contribuito a ricerche di frontiera sia dal punto di vista sperimentale che tecnologico, promuovendo, in rete con altri centri altamente specializzati, nuovi studi sperimentali e clinici.

Il Monzino figura capofila in nove e partner in otto dei 17 progetti finanziati, che nell'insieme affrontano alcune delle aree cruciali per il futuro della cardiologia: dalle terapie biologiche avanzate, all'applicazione dell'Intelligenza Artificiale, dalla diagnosi di precisione alla scoperta di nuovi bersagli di malattia.

Il ruolo del Monzino è dunque cruciale per l'obiettivo finale del PNRR, che è produrre crescita e sviluppo sostenibile, tecnologico e digitale anche dopo la chiusura del Piano, rendendo i risultati di questo progresso accessibili alla maggior parte dei cittadini.

Ecco allora che il Monzino si conferma come ospedale che sa guardare al futuro per costruirlo nel migliore dei



modi possibili, senza perdere di vista il presente di chi oggi affronta una malattia cardiovascolare. Quindi con il pensiero rivolto ai suoi pazienti, ma anche a quelli che oggi non possono e domani non potranno per vari motivi accedere direttamente ai suoi servizi.

Scorrendo queste pagine percepirete queste due anime del Monzino, insieme all'umanità e alla dedizione alla persona, che è la cifra dei suoi medici e tutto il personale e il fil rouge di tutte le edizioni di questo report.

Buona lettura
Carlo Buora

Amministratore Delegato

La settima edizione del Bilancio di sostenibilità di IEO e Monzino conferma la vocazione dei due IRCCS a trasformare l'innovazione in qualità, accessibilità e sostenibilità a lungo termine delle cure.

Parlare di innovazione oggi vuol dire parlare anche di ottimizzazione della gestione dei dati. La Medicina di Precisione – personalizzata, più efficace e con minori effetti collaterali – si basa sulla conoscenza delle caratteristiche genetiche, molecolari e più in generale biologiche, non solo della malattia ma anche del paziente prima, durante e dopo il suo percorso di cura. È evidente che questo richiede un grande sforzo nella raccolta e nell'elaborazione dei dati. Per questo motivo l'eccellenza degli ospedali si misura e si misurerà sempre più in futuro sulla capacità di gestione dei cosiddetti Big Data, vale a dire la mole di informazioni che vengono generate a velocità crescente dalle fonti più disparate, dagli smartphone individuali ai database clinici ed epidemiologici mondiali.

Questa moltitudine di dati, analizzata attraverso sistemi complessi di Intelligenza Artificiale, crea effetti significativi sui percorsi diagnostico-terapeutici, ma anche sull'organizzazione sanitaria e ospedaliera e sulla multidisciplinarietà delle scelte terapeutiche. Sono tutti aspetti su cui IEO e Monzino hanno lavorato e stanno lavorando per produrre una qualità complessiva sempre più elevata.

Un ulteriore esempio di innovazione è l'edificio IEO 3, sede del nuovo blocco operatorio, inaugurato a novembre, che ospita anche una piastra robotica con quattro sale dedicate, realizza la chirurgia digitale che integra dati biologici e dati di ricerca per ottenere la massima efficacia possibile per ogni paziente, con i minimi effetti collaterali. La maggiore efficienza delle procedure chirurgiche digitali permette, oltre alla qualità dei risultati, un più alto turnover di pazienti, riducendo le attese e aumentando l'accessibilità alle terapie d'avanguardia.

Al Monzino il Dipartimento di Cardiologia perioperatoria e Imaging cardiovascolare, fra i più avanzati in Europa e ulteriormente ampliato nel 2025, anche grazie all'intelligenza artificiale, dispone di sistemi indipendenti di analisi per i dati radiologici, cioè macchine capaci di



eseguire stime e valutazioni molto accurate in autonomia, utilizzabili anche a distanza: un'opportunità, questa, che consente per esempio di migliorare sensibilmente i livelli di assistenza a distanza in aree geografiche meno attrezzate all'interno dello stesso territorio o addirittura in Paesi meno sviluppati.

Sono solo due esempi di come entrambi gli istituti siano un modello di valorizzazione delle funzioni sociali delle nuove tecnologie, compresa l'Intelligenza Artificiale, il cui utilizzo in sanità è solo agli albori e per questo può essere orientato verso obiettivi di alto profilo e lungo periodo.

Emerge dalle pagine di questo Bilancio la forte motivazione di tutte le persone che lavorano presso le due strutture e il senso di appartenenza a ospedali di ricerca unici in Italia per cultura e visione del futuro.

A loro va il mio ringraziamento personale per un altro anno concluso all'insegna dell'innovazione e della sostenibilità.

Mauro Melis



NOTA

METODOLOGICA

NOTA METODOLOGICA

PREMESSA

Il presente documento rappresenta la sesta edizione del Bilancio di Sostenibilità del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. (di seguito anche “Monzino”, “Centro” o “CCM”) redatto su base volontaria e con cadenza annuale, con l’obiettivo di fornire una rappresentazione trasparente e strutturata dell’impegno e del contributo del Centro allo sviluppo sostenibile.

Il Bilancio di Sostenibilità offre una visione integrata e complessiva delle attività del CCM, consentendo agli stakeholder di comprendere le iniziative intraprese, i risultati conseguiti e gli impatti generati sull’ambiente, sulle persone e sul contesto socioeconomico di riferimento. Esso si conferma, pertanto, quale strumento di valorizzazione del percorso di dialogo, ascolto e coinvolgimento degli stakeholder.

L’edizione 2025 si caratterizza per un ulteriore rafforzamento dell’impianto metodologico. In continuità con quanto introdotto nella precedente edizione, il Bilancio è stato redatto in conformità ai GRI Standards. Inoltre, è stato sviluppato un esercizio di analisi di doppia materialità in linea con quanto previsto dagli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)¹, che non è stato oggetto dell’incarico di assurance da parte di EY S.p.A.

¹ Il CCM, insieme alla controllante IEO, è parte di un gruppo societario che rientrava nella cosiddetta “second wave” di applicazione del D.lgs. 125/2025, di recepimento della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In base alle proroghe introdotte dalla Direttiva (UE) 2025/794, l’obbligo di rendicontazione secondo gli ESRS avrebbe dovuto trovare applicazione a partire dall’esercizio 2027. Tuttavia, alla luce delle nuove soglie dimensionali previste dalla Direttiva (UE) 2026/470 e sulla base dei dati al 31 dicembre 2025, il gruppo CCM-IEO risulta, allo stato attuale, escluso dall’ambito di applicazione della rendicontazione obbligatoria di sostenibilità.

Evoluzione del Bilancio di Sostenibilità del Monzino



Perimetro di Rendicontazione (GRI 2-1, GRI 2-2, GRI 2-3)

Il perimetro di rendicontazione del presente Bilancio di Sostenibilità include le attività svolte dal Centro Cardiologico Monzino S.p.A. IRCCS - Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - con sede operativa a Milano, in Via Carlo Parea 4.

Sono escluse dal perimetro del presente documento le informazioni e i dati relativi all’Istituto Europeo di Oncologia (IEO) e alla Fondazione IEO-MONZINO, in quanto oggetto di rendicontazione autonoma nei rispettivi documenti: il Bilancio di Sostenibilità per lo IEO e il Bilancio Sociale per la Fondazione.

Il periodo di rendicontazione coincide con l’esercizio del Centro, compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2025. Al fine di garantire una maggiore completezza informativa e una più adeguata comprensione dell’andamento aziendale, in alcuni casi sono riportati dati comparativi riferiti ad esercizi precedenti e informazioni relative a eventi significativi intervenuti successivamente alla chiusura dell’esercizio, ma antecedenti alla pubblicazione del documento².

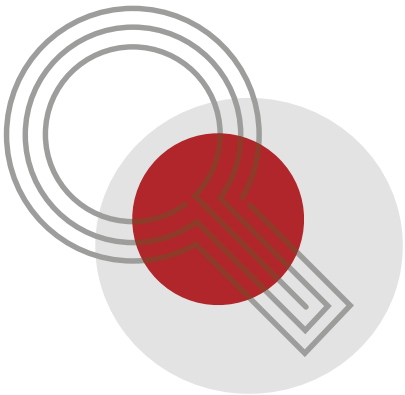
² I dati oggetto di assurance esterna sono quelli relativi all’esercizio 2025.

Standard e framework di rendicontazione (GRI-1)

Per la seconda edizione consecutiva, il Bilancio di Sostenibilità è predisposto “in conformità” (*“in accordance with”*) ai GRI Standards 2021 della Global Reporting Initiative (di seguito “GRI”), con l’obiettivo di fornire una rappresentazione completa degli impatti più significativi generati dal Centro sull’economia, sull’ambiente e sulle persone, nonché delle relative modalità di gestione. Fino all’edizione 2023, il Bilancio era stato redatto “con riferimento” (*“with reference”*) agli Standard GRI; il consolidamento dell’approccio “in conformità” rappresenta un ulteriore avanzamento nel percorso di rafforzamento della qualità, completezza e robustezza delle informazioni rendicontate. L’elenco degli Standard GRI e delle relative disclosure rendicontate è riportato nell’Annex 2 – GRI Content Index.

Il Bilancio è stato redatto nel rispetto dei principi di rendicontazione definiti dal GRI 1: *Foundation 2021* - accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività e verificabilità - che ne guidano l’impostazione metodologica e la qualità informativa.

La struttura e i contenuti del documento sono stati inoltre sviluppati tenendo conto dei principali standard e framework di riferimento a livello nazionale e internazionale, con l’obiettivo di garantire coerenza con le migliori pratiche di rendicontazione.



Principali Framework

- 

GRI Standard (Global Reporting Initiative)
per la rendicontazione degli impatti più significativi del CCM sull'economia, sull'ambiente e sulle persone
- 

SDG (Sustainable Development Goals)
per evidenziare il contributo del Centro agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile
- 

ISO 45001
come riferimento per la gestione degli aspetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro
- 

BES-Istat (Benessere Equo e Sostenibile)
framework sviluppato anche con il contributo del Ministero della Salute utilizzato per analizzare la capacità del Centro di promuovere la salute e il benessere dei pazienti e della comunità in cui opera
- 

Accreditamento Ospedaliero
per la valutazione della qualità e degli impatti dei servizi sanitari erogati ai pazienti
- 

Better Life Index (BLI)
con riferimento alla dimensione "Salute", per l'inquadramento dei principali fattori che influenzano il benessere dei cittadini

Definizione degli indicatori (GRI 2-3)

Il Centro ha confermato l'analisi di materialità effettuata con riferimento al precedente periodo di rendicontazione. A partire dai temi materiali identificati, il CCM ha definito un sistema di indicatori chiave di performance (KPI) volto a monitorare in modo strutturato il proprio andamento rispetto agli obiettivi di sostenibilità. Oltre agli indicatori previsti dai GRI Standards, il Bilancio include un set di indicatori specifici sviluppati in funzione delle peculiarità del Centro, al fine di garantire una rappresentazione più aderente agli impatti generati.

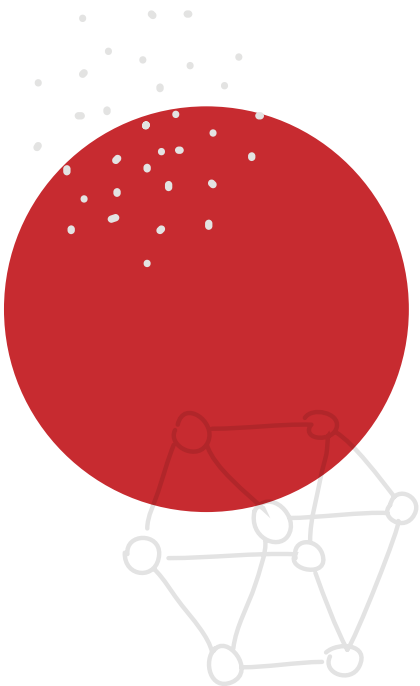
La raccolta dei dati, sia quantitativi sia qualitativi, è stata condotta attraverso un processo strutturato che ha coinvolto le principali direzioni aziendali, assicurando una copertura trasversale delle dimensioni economica, sociale, ambientale e di governance.

Il sistema di KPI è il risultato di un percorso avviato negli esercizi precedenti e progressivamente consolidato, anche grazie al contributo delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di rendicontazione, che hanno supportato l'identificazione delle aree prioritarie e degli indicatori più significativi. Per l'edizione 2025, la selezione degli indicatori ha tenuto conto della disponibilità e dell'affidabilità dei dati, mantenendo al contempo un'impostazione flessibile, orientata al progressivo miglioramento e ampliamento del sistema di misurazione. Al fine di garantire continuità e comparabilità nel tempo, per gli indicatori ritenuti più rilevanti sono riportati dati comparativi relativi agli esercizi precedenti (2024 e 2023), presentati attraverso tabelle e rappresentazioni grafiche.

Gli indicatori sono integrati nel testo in forma descrittiva, mentre una loro rappresentazione analitica e strutturata è riportata nell'Annex 1 – Le nostre performance in numeri.

Fattori di emissione

- Ai fini della stima delle emissioni di gas a effetto serra, il Centro ha adottato i seguenti fattori di emissione:
- Per le emissioni Scope 1, sono stati utilizzati i fattori pubblicati dal *Department for Environment, Food & Rural Affairs* (DEFRA) del Governo britannico (edizione luglio 2025);
 - Per le emissioni Scope 2 – Location Based, sono stati impiegati i fattori elaborati dall'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), come riportati nel Rapporto del 7 maggio 2025;
 - Per le emissioni Scope 2 – Market Based, sono stati utilizzati i fattori relativi al *Residual Mix* pubblicati dall'*Association of Issuing Bodies* (AIB) (edizione maggio 2025).



2 Si segnala che nei bilanci di sostenibilità degli esercizi precedenti venivano utilizzati i fattori di emissioni forniti da Terna (2019)

Processo di redazione, approvazione e assurance (GRI 2-3, GRI 2-3, GRI 2-4, GRI 2 -5)

Il Bilancio di Sostenibilità 2025 è stato predisposto sotto il coordinamento della Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologia, con il coinvolgimento trasversale delle principali Direzioni del Centro. Il documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del CCM in data 23 giugno 2026..

Al fine di garantire la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni riportate, il Bilancio è stato sottoposto a verifica esterna indipendente da parte di EY S.p.A., secondo un incarico di limited assurance. Gli esiti dell'attività di verifica sono riportati nella relazione inclusa in appendice al presente documento.

Si precisa che l'esercizio di doppia materialità e gli indicatori quantitativi non riconducibili a specifiche general o topic-specific disclosures dei GRI Standards, pur essendo richiamati nel GRI Content Index, non sono stati oggetto dell'incarico di assurance da parte di EY S.p.A.

Per eventuali richieste di chiarimento o ulteriori informazioni relative al presente documento è possibile contattare il Centro al seguente indirizzo: monzinosostenibile@cardiologicomonzino.it



L'identità del Centro
Cardiologico Monzino

HIGHLIGHTS

6 Dipartimenti
clinici

215 posti letto

9 sale operatorie
di cui

5 sale
intervenzionali
di Emodinamica
e Aritmologia

Istituto di Ricovero
e Cura a Carattere
Scientifico (IRCCS)
accreditato dal
Servizio Sanitario
Nazionale (SSN) dal

1992

Per il 6°

anno consecutivo,
il Centro Cardiologico
Monzino è il primo ospedale
italiano tra le eccellenze
mondiali in cardiologia
e cardiocirurgia nella
classifica **"World's Best
Specialized Hospitals 2026"**
di Newsweek

Capofila Rete
Cardiologica fra
IRCCS italiani e di
progetti PNC/PNRR



1.1 CHI SIAMO

Il Centro Cardiologico Monzino nasce dall'intuizione del Professor Cesare Bartorelli dell'Università degli Studi di Milano e dal contributo del Cavaliere del Lavoro Italo Monzino, figura di primo piano della vita economica milanese del Novecento. L'obiettivo originario era la realizzazione di un centro altamente specializzato nella cura delle patologie cardiovascolari, con particolare attenzione alla cardiocirurgia, in grado di supportare il Servizio Sanitario Pubblico in una fase storica caratterizzata da una crescente domanda di cure per le malattie cardiache.

Inaugurato nel 1981, il Centro Cardiologico Monzino ha conosciuto un progressivo sviluppo, fino a divenire uno dei principali punti di riferimento, a livello nazionale e internazionale, per la cura, la ricerca e la prevenzione delle patologie cardiovascolari. Nel 1992 ha ottenuto il riconoscimento di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), primo in Italia a vocazione esclusivamente cardiologica. Tale riconoscimento ha consolidato il ruolo del Centro nello svolgimento di attività di ricerca clinica e traslazionale in ambito biomedico, nonché nello studio dell'organizzazione e della gestione dei servizi sanitari, affiancate all'erogazione di prestazioni di ricovero e cura di alta specializzazione per le patologie cardiovascolari.

Il Centro Cardiologico Monzino è parte integrante del Gruppo IEO-Monzino, che riunisce due Istituti di eccellenza specializzati nella prevenzione, diagnosi e cura delle principali cause di malattia del mondo occidentale.

Il Centro è riconosciuto quale soggetto idoneo all'erogazione di prestazioni per conto del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), consentendo ai pazienti l'accesso alle cure con il solo pagamento del ticket, ove previsto, in analogia con le strutture ospedaliere pubbliche.

Il Monzino svolge inoltre un ruolo attivo nello sviluppo della Rete Cardiologica, principale network nazionale di ricerca in ambito cardiovascolare promosso dal Ministero della Salute nel 2017, finalizzato a rafforzare la cooperazione tra gli IRCCS. In tale contesto, il Centro partecipa ai tavoli di lavoro regionali, nazionali e internazionali, contribuendo alla definizione e alla realizzazione di obiettivi e progetti condivisi.

Per il sesto anno consecutivo, il Centro Cardiologico Monzino si è collocato al primo posto tra gli ospedali italiani nelle classifiche internazionali di eccellenza in cardiologia e cardiocirurgia pubblicate dal settimanale *Newsweek* nell'ambito del ranking "World's Best Specialized Hospitals 2026". A livello globale, il Monzino ha raggiunto la quattordicesima posizione in cardiologia e la ventiquattresima in cardiocirurgia.

L'eccellenza clinica del Centro è confermata anche dai dati AGENAS (Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali), raccolti dagli ospedali italiani e pubblicati dal Ministero della Salute. Il Monzino si distingue, inoltre, per la capacità di integrare efficacemente l'attività clinica con quella di ricerca, trasferendo in tempi rapidi i risultati scientifici alla pratica assistenziale a beneficio dei pazienti.

In considerazione dei risultati conseguiti nell'ambito della ricerca e della comprovata capacità realizzativa, il Centro Cardiologico Monzino prosegue la sua attività come capofila, singolarmente o in partenariato con altri Istituti, di progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale Complementare (PNC), con particolare riferimento allo sviluppo della Proprietà Intellettuale per il sistema degli IRCCS, nonché di numerosi progetti sostenuti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La dimensione internazionale del Monzino si traduce in un articolato sistema di collaborazioni scientifiche e cliniche che favorisce uno scambio di conoscenze di elevato profilo. In particolare, il Centro intrattiene e sviluppa rapporti strutturati con Istituti esteri, associazioni e organizzazioni europee e internazionali, con 27 collaborazioni attive in ambito clinico (tra cui la *European Association of Preventive Cardiology* e la *European Association of Cardiothoracic Anaesthesiology and Intensive Care*) e 19 collaborazioni nell'area della ricerca (tra cui la *European Atherosclerosis Society* e la *International Society for Heart Research*).

Dati societari

Denominazione sociale:
Centro Cardiologico Monzino S.p.a.

Capitale sociale:
€ 17.800.000 i.v.

Sede legale:
via Filodrammatici 10, 20121 Milano

Posta certificata:
direzione.amministrativa@legalmail.it

Codice Fiscale/Partita Iva e n. di iscrizione nel registro delle imprese di Milano: 13055640158

Le nostre sedi

Punto di contatto per il bilancio di sostenibilità:
Stefano Leoni - e-mail: stefano.leoni@ieo.it
tel. 02 57489382

1. Via Carlo Parea 4, Milano
(sede operativa Clinica e Ricerca)
2. Via Carlo Parea 3, Milano
(uffici)
3. Via San Barnaba,30, Milano
(ambulatori)
4. Via Serrati Menotti 12, Milano
(Ricerca)
5. Via Giuseppe Ripamonti 435, Milano
6. Via Giuseppe Ripamonti 424-426, Milano
(Dir. Acquisti, Dir. Contabilità e Finanza)

Il Monzino e lo IEO

Il Centro Cardiologico Monzino ha come socio unico l'Istituto Europeo di Oncologia (IEO), riconosciuto a livello internazionale come una delle principali strutture sanitarie per la cura e la ricerca in ambito oncologico.



Fondato a Milano nel 1994, lo IEO si caratterizza per l'eccellenza scientifica e clinica e per un'offerta terapeutica allineata ai più avanzati standard internazionali.

Nel quadro di tale assetto societario, i due Istituti operano valorizzando, in modo autonomo e, ove opportuno, sinergico le risorse disponibili, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia delle attività di cura e di ricerca nei rispettivi ambiti di specializzazione, oncologico e cardiovascolare.

Link al sito dello IEO:



Clicca qui:

La Fondazione IEO-Monzino

La Fondazione IEO-Monzino è un ente senza scopo di lucro dedicato alla raccolta di risorse a sostegno delle attività di ricerca, formazione e assistenza ai pazienti dell'Istituto Europeo di Oncologia e del Centro Cardiologico Monzino. Attraverso l'azione della Fondazione, i due Istituti possono beneficiare di risorse aggiuntive destinate al finanziamento della ricerca scientifica e allo sviluppo di nuove terapie e tecnologie per il trattamento delle patologie oncologiche e cardiovascolari.

Link al sito della Fondazione:



Clicca qui:



1.2 VALORI, VISIONE E MISSIONE

I NOSTRI VALORI

Fin dalla propria fondazione, il Centro Cardiologico Monzino ispira le proprie attività a un insieme di valori fondamentali che orientano l'operato quotidiano di tutte le persone dell'organizzazione:



Rispetto e centralità della persona assistita:
garantire una presa in carico del paziente completa e attenta, che consideri non solo gli aspetti clinici, ma anche quelli relazionali e umani del percorso di cura.



Appropriatezza delle cure:
assicurare l'erogazione di terapie adeguate alle specifiche condizioni cliniche di ciascun paziente, in linea con i più aggiornati standard scientifici.



Ricerca e innovazione diagnostico-terapeutica:
promuovere l'adozione delle soluzioni terapeutiche e diagnostiche più avanzate, a diretto beneficio dei pazienti.



Alta specializzazione:
concentrare le attività cliniche e di ricerca su ambiti altamente specialistici, al fine di massimizzare l'efficacia degli interventi e i risultati di cura.



Interdisciplinarietà:
valorizzare il contributo di competenze specialistiche diverse e complementari alla cardiologia, per garantire percorsi terapeutici integrati e di elevata qualità.



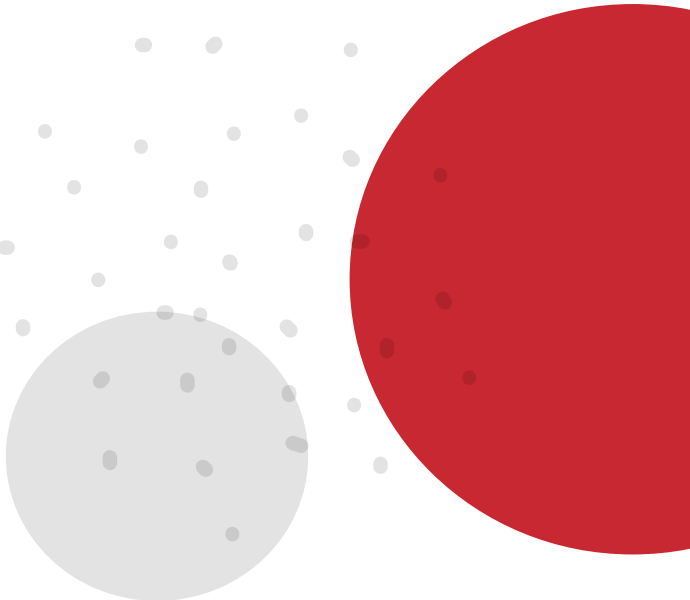
Valorizzazione del personale:
favorire condizioni organizzative e professionali che consentano alle persone di esprimere pienamente le proprie competenze, nell'interesse primario dei pazienti.

LA NOSTRA VISIONE

Il Centro Cardiologico Monzino è un Istituto altamente specializzato e interamente dedicato alla cura e alla ricerca delle patologie cardiovascolari, configurandosi come una realtà unica nel panorama nazionale e tra le poche a livello europeo. Nato con l'obiettivo di affiancare il Servizio Sanitario Pubblico nella risposta ai bisogni dei pazienti cardiopatici, il Centro pone la persona al centro delle proprie attività cliniche, scientifiche e organizzative.

LA NOSTRA MISSIONE

Attraverso l'adozione delle più avanzate soluzioni terapeutiche, incluse quelle di natura sperimentale, lo sviluppo delle attività diagnostiche e un investimento continuo e significativo nella formazione del personale e nelle dotazioni tecnologiche, il Centro Cardiologico Monzino si propone come punto di riferimento a livello nazionale per la qualità dell'assistenza e per l'applicazione dell'innovazione clinica. In tale prospettiva, il Centro opera con l'obiettivo di garantire a ciascun paziente le soluzioni terapeutiche e diagnostiche più appropriate, in coerenza con i più elevati standard scientifici e assistenziali.



1.3 LE TAPPE PIÙ SIGNIFICATIVE DELLA NOSTRA STORIA

1981-1982

- Nasce il Centro Cardiologico Monzino
- Inizia l'attività clinica
- Il Monzino diventa sede dell'Università di Milano
- Realizzata la prima ultrafiltrazione

1983-1989

- Realizzati interventi di: angioplastica coronarica, ecocolordoppler, elettrofisiologia
- Assegnata la prima Cattedra di Cardiocirurgia a Milano
- Realizzato primo bypass aorto-coronarico a cuore battente

1990-1995

- Impiantato il primo stent coronarico
- Il Monzino diventa IRCCS ibrido
- L'imaging entra in sala operatoria

1996-2000

- Eseguita la tecnica del "quick clamp and go"
- Realizzata chiusura percutanea di difetti interatriali e forame ovale

2001-2004

- Utilizzata la cardio-radiologia - Tac coronarica
- Sviluppo della Telemedicina
- Realizzata la prima ecocardiografia 3D transtoracica
- Realizzata chiusura percutanea auricola sinistra
- Utilizzo di statine per la cura dell'ictus
- Primo caso di impiego di staminali nel cuore

2005-2010

- Apri il nuovo laboratorio di ricerca
- Inaugurata la Sala Ibrida
- Uso della Risonanza Magnetica Cardiaca
- Utilizzo dell'ecografia intraventricolare
- Apertura dell'Unità Aritmie Ventricolari
- Tissue Factor Piastrinico
- MicroRNA biomarcatori dell'infarto
- Uso della Revolution Tac
- TAVI (acronimo di Transcatheter Aortic Valve Implantation)
- Arrivo dell'ecografia transesofagea tridimensionale

2011-2015

- Raddoppiano i laboratori di ricerca
- Introduzione di stent riassorbibili
- Realizzazione dell'ablazione e del mappaggio elettro-anatomico del cuore

2016-2020

- Il Monzino coordina la prima rete degli IRCCS Cardiologici
- Cardiomiopatia aritmogena: scoperto il ruolo delle cellule stromali
- Introdotta una nuova tecnica per sostituire la valvola aortica senza protesi
- Realizzati interventi: ibridi interventzionali, cardiocirurgici, elettrofisiologici
- Introduzione dell'intelligenza artificiale nell'imaging
- Realizzazione di ablazioni delle tachicardie ventricolari con la radioterapia
- Nasce la prima start-up da una scoperta del Monzino
- Istituzione dell'unità operativa di Diabetologia, Endocrinologia e Malattie Metaboliche (avvenuta nel settembre 2017)

2021 - 2022

- La pandemia Covid-19 ha aperto nuovi scenari di ricerca
- Oggi il Monzino è un centro all'avanguardia internazionale, punto di riferimento per tanti pazienti (anche critici) che arrivano da tutto il Paese per ricevere le terapie più avanzate. La ricerca svolta al Monzino rappresenta attualmente un modello eccezionale di integrazione tra laboratorio e cura del paziente

2023

- PNRR e PNC (Piano Nazionale Complementare) permettono di finanziare nuovi progetti di ricerca

2024

- Avviata la costruzione dell'edificio Monzino 3, con nuovi spazi dedicati alla crescita dell'attività ambulatoriale e della Ricerca

2025

- Prosegue l'edificazione del CCM3, ridenominato "Monzino Day Center". Avviato il progetto ERAS (Enhanced Recovery After Surgery), un protocollo internazionale per la promozione di qualità e sicurezza delle cure, che prevede certificazione finale.

Utilizzo di Mitral Clip

Introduzione della crioablazione per la cura della fibrillazione atriale

Impianto del Pacemaker Wireless più piccolo al mondo

Incremento degli spazi dedicati alla prevenzione

Introduzione di un marker per lo scompenso cardiaco

Realizzazione di un nuovo intervento "ibrido" per la fibrillazione atriale

18

L'identità del Centro Cardiologico Monzino

1.4 LE NOSTRE ATTIVITÀ (GRI 2-6)

1.5 GLI STAKEHOLDER

Il Centro Cardiologico Monzino è il primo ospedale in Europa interamente dedicato al trattamento medico e chirurgico, nonché allo studio delle patologie cardiovascolari. In questo contesto, il Centro rappresenta un punto di riferimento nei seguenti ambiti di attività:

Attività clinica di eccellenza:

punto di riferimento a livello nazionale e internazionale per la diagnosi e la cura delle patologie cardiache e vascolari.

Ricerca clinica applicata e traslazionale:

Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) interamente dedicato alla ricerca in ambito cardiovascolare.

Attività di prevenzione:

realizzazione di visite preventive, screening cardiovascolari, programmi di prevenzione e gestione dell'obesità, percorsi di riabilitazione cardiologica, iniziative di educazione alla salute, nonché interventi di prevenzione e sensibilizzazione finalizzati al mantenimento del benessere psicologico e fisico.

Formazione universitaria e post-universitaria:

attività di formazione, aggiornamento ed educazione medica continua, finalizzate a garantire i più elevati livelli di competenza nella diagnosi e nella cura delle patologie cardiovascolari.

Oltre a rappresentare un'eccellenza scientifica e clinica, il Centro Cardiologico Monzino contribuisce in modo significativo allo sviluppo del contesto sociale e territoriale di riferimento, favorendo la diffusione di competenze altamente specialistiche e collaborando attivamente con enti locali, regionali e nazionali. Il Centro promuove e realizza, inoltre, iniziative pubbliche di prevenzione cardiovascolare, sostiene la crescita professionale e sociale attraverso investimenti nel capitale umano, collabora con numerose università e prosegue nel potenziamento delle infrastrutture ambulatoriali e di ricerca

Il Centro Cardiologico Monzino riconosce nell'ascolto, nel dialogo e nella collaborazione con i propri stakeholder elementi essenziali per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e per il mantenimento della centralità della persona assistita in tutte le proprie attività. In questa prospettiva, il Centro si impegna a svolgere un ruolo attivo all'interno del proprio network relazionale, promuovendo e condividendo i valori che ne caratterizzano l'operato.

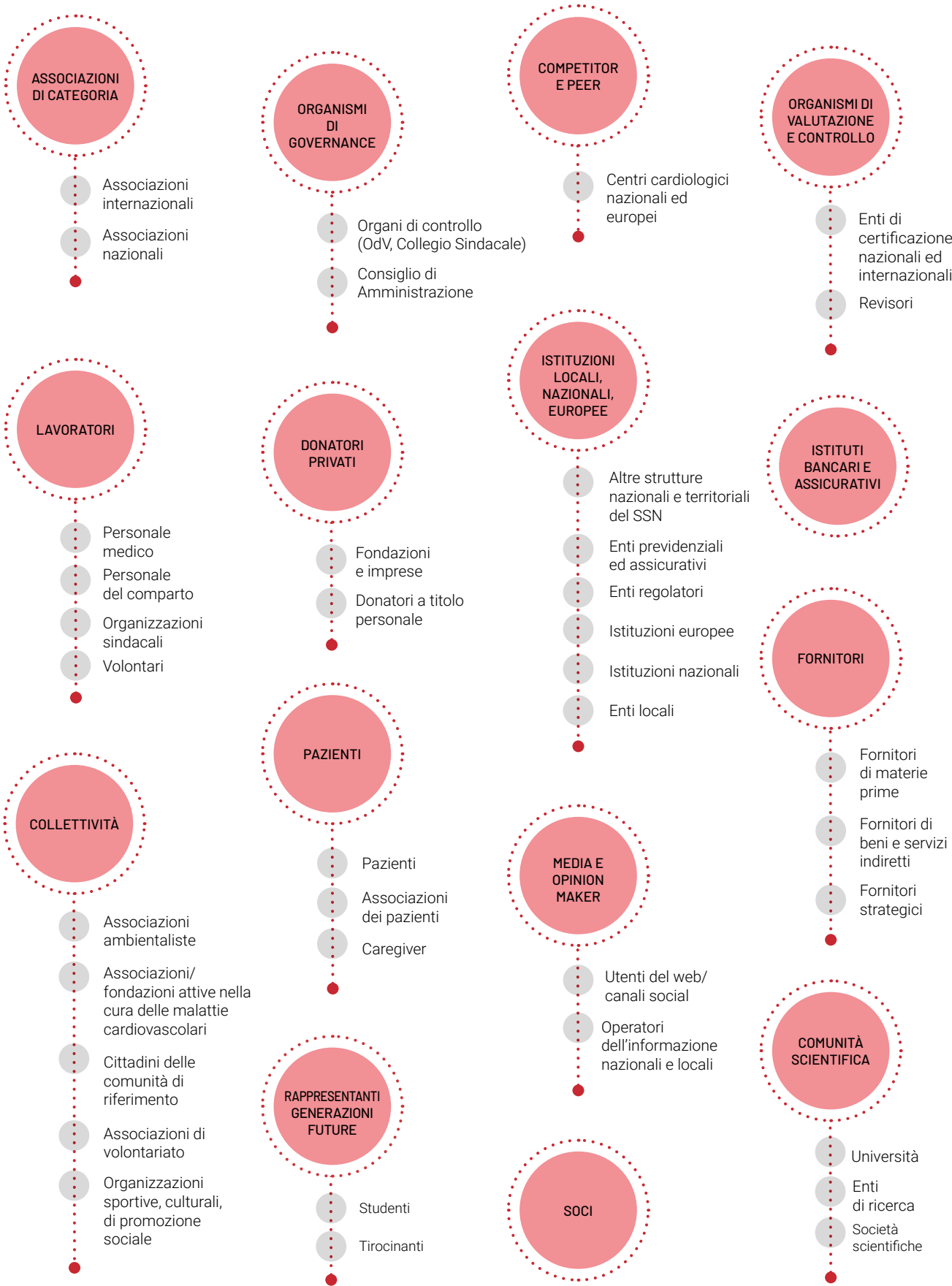
Tale approccio si traduce in un impegno continuativo volto alla costruzione e al consolidamento di relazioni solide e durature, fondate su principi di fiducia, trasparenza e collaborazione.

L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

La mappatura degli stakeholder rappresenta uno strumento fondamentale per individuare i soggetti coinvolti nei processi e nelle attività del Centro lungo l'intera catena del valore, nonché per definire in modo sistematico le relazioni che il Monzino intrattiene con ciascuno di essi. I risultati del processo di identificazione degli stakeholder, aggiornato nel corso del 2021, sono stati confermati anche per l'anno 2025.

19

I nostri stakeholder



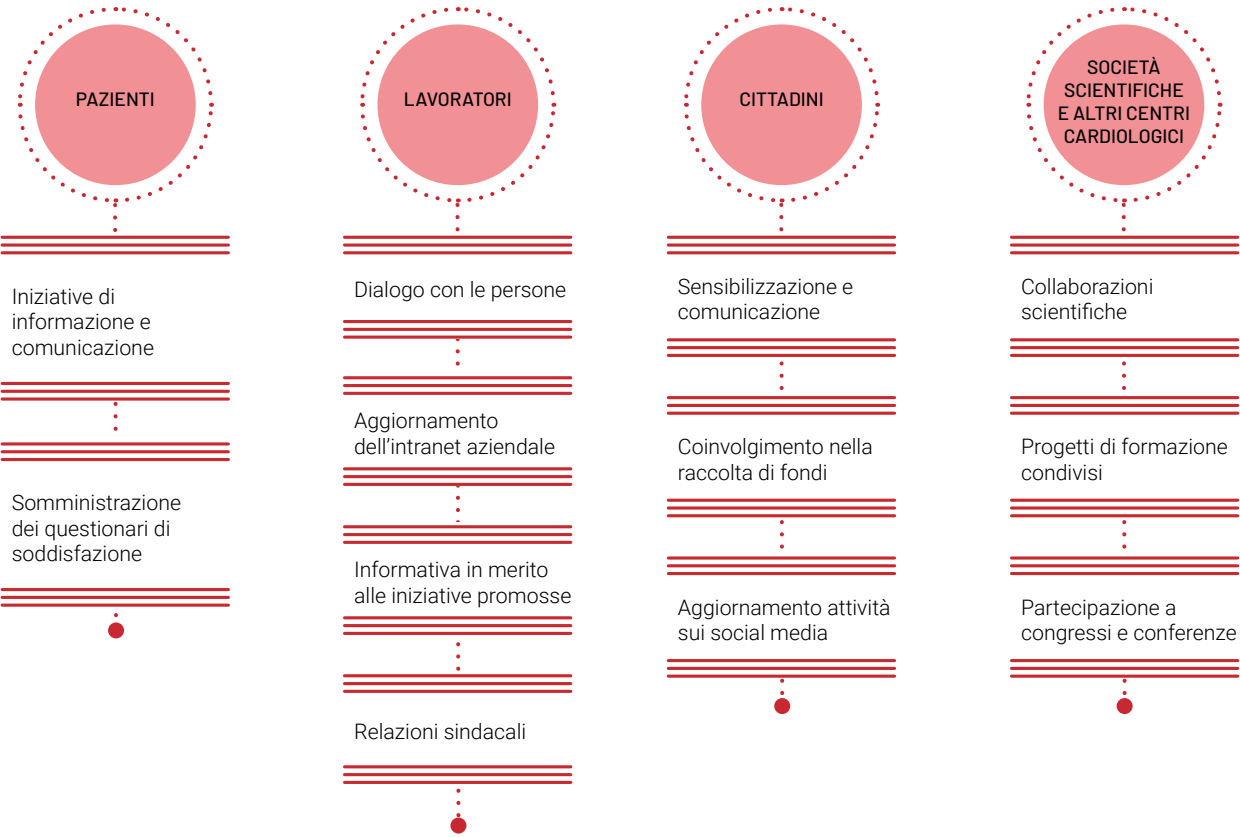
LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT (GRI 2-29)

Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta un processo di rilevanza strategica per il Centro Cardiologico Monzino, in quanto consente di perseguire in modo continuativo la creazione di valore, orientando il raggiungimento degli obiettivi istituzionali secondo una visione condivisa e mantenendo una costante attenzione alle esigenze dei portatori di interesse. In tale contesto, il Centro riconosce nella comunicazione aperta e trasparente un presupposto essenziale per favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva degli stakeholder e per contribuire, in modo collaborativo, allo sviluppo di un sistema di assistenza sanitaria di elevata qualità.

Il coinvolgimento degli stakeholder si realizza attraverso iniziative e canali di interlocuzione strutturati, nonché mediante un approccio trasversale che coinvolge tutte le strutture del Centro.

Nell'ambito della gestione ordinaria delle attività di cura, ricerca e formazione, tali strutture promuovono l'ascolto e il dialogo, raccogliendo e valorizzando informazioni utili a integrare una pluralità di prospettive, interessi, esperienze e competenze, funzionali a una più approfondita comprensione del contesto operativo. Il Monzino ha inoltre definito specifiche strategie di coinvolgimento dedicate ad alcune categorie di stakeholder, con l'obiettivo di consolidare relazioni fondate sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione, ritenute elementi chiave per il conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Le principali attività di stakeholder engagement



1.6 LA CATENA DEL VALORE

La catena del valore del Centro Cardiologico Monzino è un processo articolato, composto da diverse fasi interconnesse, ciascuna fondamentale per l'erogazione di servizi di assistenza sanitaria di elevata qualità ai pazienti. Oltre alle attività direttamente svolte dal Centro, la catena del valore include le attività a monte (*upstream*) e a valle (*downstream*).

La dimensione *upstream* comprende le attività connesse alla fase di approvvigionamento e acquisizione delle risorse necessarie alla produzione dei servizi del Monzino, tra cui:

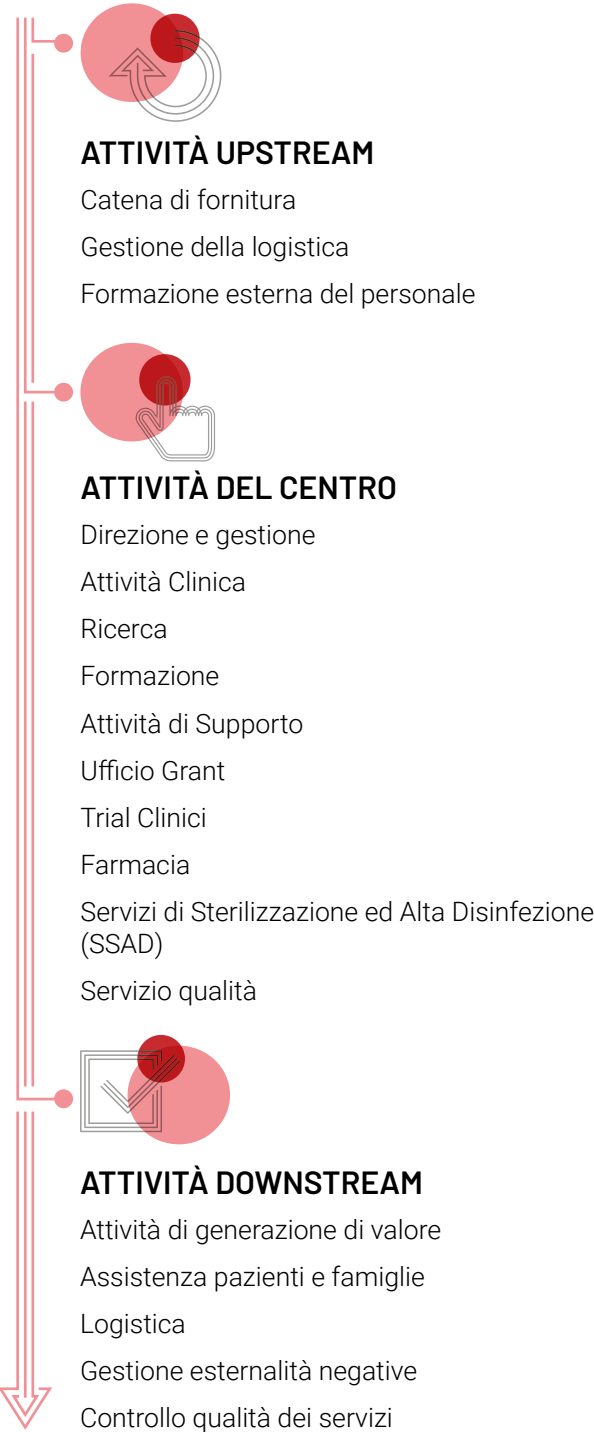
- Fornitura di materie prime
- Fornitura di beni e servizi indiretti
- Logistica del paziente, del visitatore e del personale
- Attività di ricerca e sviluppo (R&S) condotte dai fornitori
- Formazione e addestramento del personale medico e infermieristico

La dimensione *downstream* comprende, invece, tutte le attività successive all'erogazione dei servizi del Centro, tra cui:

- Logistica delle persone
- Controllo della qualità dei servizi
- Assistenza ai pazienti e ai loro familiari
- Gestione delle esternalità negative

Il Centro, inoltre, al fine di conseguire i propri obiettivi, intrattiene rapporti di collaborazione, convenzione, sviluppo e ricerca con numerosi enti, sia pubblici che privati, a livello nazionale e internazionale.

La catena del valore del Monzino



Governance
e struttura
organizzativa

HIGHLIGHTS

Sistema di **Gestione Ambientale** in conformità alla norma

ISO 14001:2015

Sistema di **Gestione della Sicurezza e Salute sul Luogo di Lavoro** in conformità alla norma

ISO 45001:2018

Gestione della **qualità** in conformità alla norma

ISO 9001:2015

Clinical Risk Management per la gestione del rischio clinico

Modello

231

per la **gestione e il controllo dell'organizzazione**



2.1 L'ASSETTO SOCIETARIO

La governance e la struttura organizzativa del Centro Cardiologico Monzino definiscono l'assetto complessivo di governo e di gestione del Centro, includendo l'insieme delle procedure, delle regole e dei meccanismi che ne disciplinano il funzionamento, l'attribuzione delle responsabilità e la chiara definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Tale assetto è finalizzato ad assicurare una gestione efficace ed efficiente del Centro, nonché a supportare l'attuazione delle strategie e il conseguimento degli obiettivi definiti dalla Direzione, in coerenza con i principi di trasparenza, responsabilità e sostenibilità.

Il Centro Cardiologico Monzino ha per oggetto sociale, come previsto dallo Statuto, la costruzione e la gestione di case di cura e poliambulatori. L'Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. detiene la totalità della partecipazione societaria del Centro in qualità di Socio Unico. L'assetto organizzativo del Centro è inoltre supportato da soggetti esterni e si completa con la Fondazione IEO-Monzino, ente senza scopo di lucro dedicato alla raccolta di risorse a sostegno delle attività di ricerca, formazione e del benessere dei pazienti dell'Istituto Europeo di Oncologia e del Centro Cardiologico Monzino.



2.2

GLI ORGANI DI GOVERNANCE (GRI 2-9)

Il Centro Cardiologico Monzino ha adottato la forma giuridica di Società per Azioni (S.p.A.), prevedendo una netta separazione tra l'organo di gestione, rappresentato dal Consiglio di Amministrazione, e l'organo di controllo, costituito dal Collegio Sindacale. A ulteriore presidio dei principi di trasparenza e correttezza amministrativa, le attività di revisione legale dei conti sono affidate a una società di revisione esterna e indipendente.

Il sistema di governance del Centro si articola nei seguenti organi:

- **Consiglio di Amministrazione**
- **Comitato Etico**
- **Organo di Controllo (Collegio Sindacale indipendente)**
- **Organi della Direzione**, comprendenti l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, il Direttore Scientifico, il Direttore Sanitario, il Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici e il Comitato Tecnico-Scientifico.

Per approfondire C.d.A. e Dati societari - Cardiologico Monzino



Consiglio di Amministrazione (GRI 2 - 10)

L'amministrazione del Centro Cardiologico Monzino è affidata a un Consiglio di Amministrazione, i cui componenti sono nominati dall'Assemblea dei Soci sulla base di criteri di onorabilità e professionalità definiti dallo Statuto (GRI 2-10). Gli Amministratori restano in carica per un mandato triennale. Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria del Centro ed è responsabile dei processi decisionali, nonché della supervisione della gestione degli impatti dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone.

Al 31 dicembre 2025, il Consiglio di Amministrazione è composto da sei membri: il Presidente, l'Amministratore Delegato e quattro Consiglieri. La

composizione del Consiglio prevede quattro membri esecutivi e un membro non esecutivo; la percentuale di membri indipendenti è pari al 17%, rappresentata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, mentre la presenza femminile è pari al 33%, con due Consiglieri. Nel corso del 2025, il tasso di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni del Consiglio di Amministrazione è stato pari al 100%.

Ad eccezione dell'Amministratore Delegato, tutti i Consiglieri svolgono il proprio incarico a titolo gratuito (GRI 2-19; GRI 2-20). L'Amministratore Delegato del Centro Cardiologico Monzino ricopre il medesimo incarico anche presso la Capogruppo IEO, al fine di garantire un efficace coordinamento delle attività tra i due Istituti, entrambi localizzati nella medesima area geografica ma caratterizzati da differenti specializzazioni, nonché per ragioni di efficienza gestionale.

Da più mandati, il Consiglio di Amministrazione del Monzino è composto da un Presidente indipendente e da manager interni che, in molti casi, ricoprono analoghi incarichi anche nella Capogruppo IEO, sempre a titolo gratuito, come stabilito dal Socio Unico. Tale assetto consente di assicurare coerenza strategica, uniformità di indirizzo e continuità operativa tra il Centro Cardiologico Monzino e la Capogruppo, garantendo al contempo un'elevata efficienza gestionale. Il Consiglio di Amministrazione del Monzino risponde direttamente al Socio Unico IEO, assicurando così un pieno allineamento strategico tra i due Istituti, in linea con prassi diffuse anche in contesti di Gruppo a livello nazionale e internazionale.

Nei recenti mandati triennali, l'Amministratore Delegato ha stipulato il contratto di prestazione esclusivamente con la Capogruppo IEO, che provvede a riaddebitare al Centro Cardiologico Monzino i costi in proporzione al tempo e alle attività effettivamente dedicate dai professionisti al Centro, analogamente a quanto avviene per le altre risorse con incarichi a livello di Gruppo.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione non ricopre incarichi di natura gestionale o esecutiva all'interno del Centro (GRI 2-11). I Consiglieri sono generalmente professionisti che ricoprono ruoli apicali all'interno dell'organizzazione; il controllo esercitato

dalla Capogruppo IEO rafforza ulteriormente la responsabilità connessa ai loro ruoli operativi. Le eventuali situazioni di conflitto di interesse personale sono gestite e prevenute nell'ambito dell'attività ordinaria del Consiglio, mentre la presenza di Consiglieri con incarichi anche presso la Capogruppo contribuisce a bilanciare gli effetti delle decisioni assunte, nel pieno rispetto delle normative vigenti e della specificità di ciascun Istituto (GRI 2-15).

In coerenza con l'approccio adottato anche dalla Capogruppo IEO, il Consiglio di Amministrazione orienta le proprie decisioni secondo criteri di mercato, valutando la convenienza operativa ed economica delle iniziative. Le proposte di maggiore rilevanza sono sottoposte all'attenzione del Consiglio corredate da un'analisi delle alternative disponibili e dei criteri di valutazione adottati. Il principio guida delle scelte del Centro rimane il servizio al paziente e il perseguimento dell'eccellenza clinico-scientifica, in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.

Capacità, competenze e valutazione delle performance del CDA (GRI 2-17, 2-18)

Il Consiglio di Amministrazione è composto da esponenti del management dotati di competenze diversificate, idonee a presidiare le principali aree di rischio operativo. Alle riunioni consiliari partecipano inoltre il Direttore Scientifico e il Direttore Sanitario, che forniscono un contributo qualificato in termini di conoscenza specialistica e supporto all'individuazione delle soluzioni più appropriate. La pluralità dei profili professionali presenti consente un'analisi articolata e costruttiva della gestione degli impatti e dei rischi, garantendo al contempo un approccio improntato alla correttezza e alla trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder.

L'attività del Consiglio è caratterizzata da una costante attenzione alla dimensione prospettica, intesa come prevenzione dei rischi, sviluppo del capitale umano e delle attività, nonché rafforzamento del posizionamento

del Centro nel sistema sanitario di riferimento. Tale impostazione è finalizzata a mantenere e accrescere l'attrattività del Monzino sia in ambito clinico sia in quello della ricerca e ad assicurare la continuità nell'erogazione di servizi di elevata qualità a beneficio dei pazienti.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo IEO, in occasione delle proprie riunioni trimestrali, analizza e discute anche i risultati operativi, clinici, scientifici ed economico-finanziari del Centro Cardiologico Monzino. Questo processo consente alla Capogruppo di maturare nel tempo una conoscenza approfondita delle performance del Centro e di individuare le professionalità più idonee a contribuire in modo efficace ai lavori del Consiglio di Amministrazione del Monzino.

I Consiglieri sono valutati dal Socio Unico del Centro sulla base dell'attività svolta in seno al Consiglio e sono nominati con cadenza triennale. La conferma di parte dei membri per più mandati consecutivi costituisce un riconoscimento dell'apporto fornito e della fiducia riposta nel loro contributo futuro. Il coinvolgimento attivo dei Consiglieri, sia in termini di partecipazione alle sedute sia di formulazione di valutazioni e proposte, è costantemente promosso dagli organi statutari, a conferma del valore attribuito al contributo di ciascun professionista.

Pur a fronte di valutazioni complessivamente positive, il Socio Unico persegue un continuo rafforzamento delle competenze del Consiglio, favorendo l'ingresso di professionalità di elevato profilo tecnico e manageriale e garantendo, per quanto possibile, una composizione diversificata, in grado di assicurare pluralità di punti di vista. Negli ultimi anni, il Consiglio ha dedicato particolare attenzione al monitoraggio dei progetti di sviluppo e crescita del Centro, sia con riferimento all'ampliamento degli spazi operativi sia all'incremento dei volumi di attività, mantenendo come priorità assoluta la qualità delle cure e lo sviluppo della ricerca.

Comitato Etico

Comitato Etico è un organismo indipendente e multidisciplinare, istituito in conformità alla normativa vigente applicabile agli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS). Il Comitato svolge un ruolo centrale nella tutela dei diritti, della sicurezza e del benessere delle persone assistite, ed è responsabile della valutazione e dell'approvazione delle procedure, dei protocolli e delle politiche dell'Istituto con riferimento agli aspetti etici della pratica clinica e della ricerca.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale esercita funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativa e contabile della Società e verifica la corretta applicazione delle disposizioni normative vigenti e dello Statuto del Centro Cardiologico Monzino. Il Collegio è inoltre chiamato a esprimere il proprio parere sul bilancio di esercizio e sulle eventuali operazioni di carattere straordinario poste in essere dalla Società.

Al 31 dicembre 2025, il Collegio Sindacale del Monzino è composto da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti. Nella composizione complessiva dell'organo di controllo, la rappresentanza femminile è pari al 20% del totale dei membri (inclusi i supplenti). Nel corso del 2025, il tasso di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio è stato pari al 100%.

Gli organi della Direzione

Gli organi della Direzione dell'IRCCS Centro Cardiologico Monzino operano in modo integrato e coordinato al fine di perseguire una finalità comune: la prevenzione, la diagnosi e la cura delle patologie cardiovascolari. A supporto di tale obiettivo, il Centro sviluppa attivamente il proprio ruolo all'interno della rete clinico-assistenziale e scientifica a livello regionale, nazionale e internazionale, favorendo il confronto e il trasferimento delle esperienze e configurandosi come polo di attrazione per pazienti e professionisti. In questo contesto, il Monzino promuove la crescita e il consolidamento di competenze multidisciplinari, in coerenza con i più elevati standard clinici e scientifici.

Gli organi della Direzione del Centro Cardiologico Monzino sono:

- **Amministratore Delegato**
- **Direttore Generale**
- **Direttore Scientifico**
- **Direttore Sanitario**
- **Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici**
- **Comitato Tecnico-Scientifico**

Nel rispetto dell'autonomia dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità attribuite ai diversi organi istituzionali dell'IRCCS, la Direzione Generale, anche in conformità a quanto previsto dall'art. 6 del Decreto Legislativo 23 dicembre 2022, n. 200, recante il riordino della disciplina degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, promuove e favorisce la realizzazione di iniziative volte a rafforzare una collaborazione operativa leale, continuativa e strutturata tra i diversi organi, ritenuta essenziale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali del Centro.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato è responsabile della gestione complessiva del Centro Cardiologico Monzino e ne riveste la funzione di legale rappresentante. È nominato dal Consiglio di Amministrazione e rimane in carica per un mandato di durata triennale.

Oltre all'esercizio delle funzioni proprie del ruolo, l'Amministratore Delegato, in un'ottica di integrazione e coordinamento tra le diverse componenti del Centro, partecipa ai Comitati con compiti di indirizzo strategico e operativo delle attività cliniche e di ricerca.

All'Amministratore Delegato fanno riferimento la Direzione Generale, la Direzione Scientifica, la Direzione Sanitaria, le Direzioni Centrali e ulteriori Direzioni del Centro. In particolare, riportano all'Amministratore Delegato le seguenti Direzioni Centrali:

- **la Direzione Strategie e Sviluppo Piano Industriale**, incaricata dell'implementazione e dello sviluppo del Piano Pluriennale. Ad essa riportano:
- **la Direzione Centrale Amministrazione, Finanza,**

- Controllo e Tecnologie**, cui è attribuita la responsabilità della gestione finanziaria, amministrativa, informatica e legale dell'Istituto
- **la Direzione Centrale Engineering & Construction**, incaricata della progettazione edilizia e della gestione dei relativi processi autorizzativi.
- **la Direzione Centrale Marketing e Risorse Umane**, incaricata del marketing, della comunicazione esterna e della gestione e organizzazione del personale.

Direttore Generale

Il Direttore Generale è nominato dall'Amministratore Delegato ed è responsabile del coordinamento delle attività gestionali del Centro. Nell'ambito delle proprie funzioni, presiede il Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici, operando in stretto raccordo con il Direttore Sanitario.

In coordinamento con il Direttore Scientifico e nel rispetto della sua autonomia, e nei limiti delle deleghe conferite, il Direttore Generale adotta le iniziative necessarie a garantire l'integrazione tra l'attività assistenziale, la formazione e la ricerca. È responsabile del conseguimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione e provvede alla verifica dello stato di attuazione e all'assunzione delle decisioni relative all'attuazione dei programmi e dei progetti approvati.

Il Direttore Generale opera in costante coordinamento con la Direzione Strategie e Sviluppo Piano Industriale, con la Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologie, con la Direzione Centrale Engineering & Construction e con la Direzione Centrale Marketing e Risorse Umane, in relazione alle rispettive aree di competenza.

Direttore Scientifico

Il Direttore Scientifico è responsabile delle attività di gestione, coordinamento, promozione e direzione della ricerca scientifica, clinica e sperimentale dell'IRCCS Centro Cardiologico Monzino, operando in coerenza con i programmi internazionali, nazionali e regionali

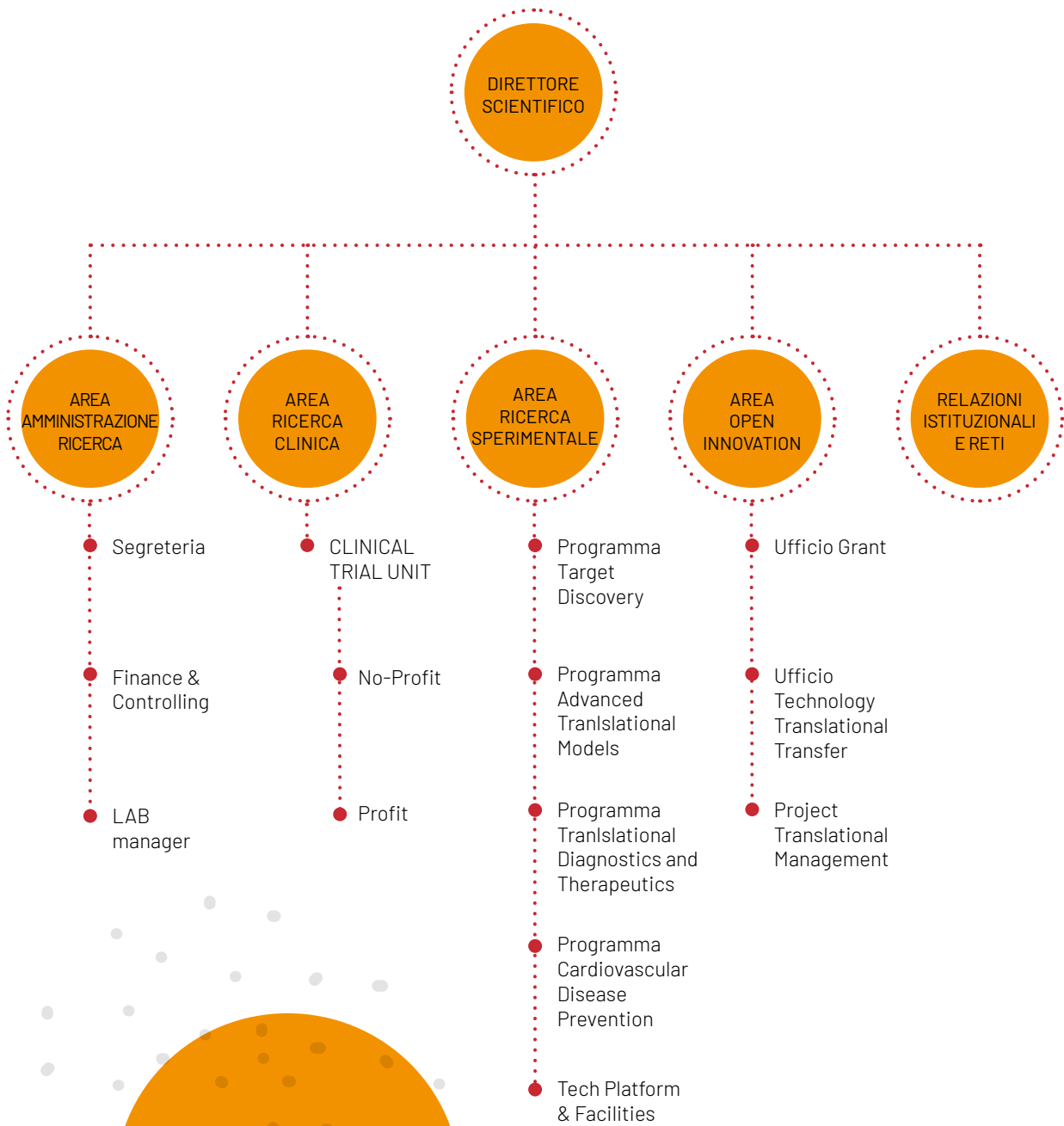
di riferimento e nel rispetto delle risorse assegnate. Attraverso un costante raccordo con il Direttore Generale, assicura l'integrazione delle attività di ricerca con quelle cliniche e formative.

Il Direttore Scientifico è nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato e rimane in carica per un periodo non inferiore a tre anni, eventualmente rinnovabile. La nomina avviene tra professionisti di elevata qualificazione, in possesso di comprovata esperienza scientifica e manageriale, coerente con la specificità dell'area tematica di riconoscimento dell'IRCCS, e nel rispetto del principio di assenza di conflitti di interesse.

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Direttore Scientifico valuta e autorizza i finanziamenti destinati alla realizzazione dei progetti di ricerca scientifica e cura gli adempimenti previsti dal Ministero della Salute in relazione all'attività scientifica del Centro. Egli presiede il Comitato Tecnico-Scientifico ed è membro del Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Direttore Scientifico è supportato dalla struttura amministrativa dell'IRCCS ed è dotato di una specifica struttura organizzativa autonoma, composta da uffici dedicati al supporto delle attività di ricerca clinica e sperimentale.

Struttura della Direzione Scientifica



Direttore Sanitario

Il Direttore Sanitario è nominato dal Direttore Generale e contribuisce al governo del Centro Cardiologico Monzino coordinando le attività cliniche sotto il profilo organizzativo e igienico-sanitario. Nell'esercizio delle proprie funzioni, opera con il duplice obiettivo di concorrere al raggiungimento degli indirizzi strategici definiti dal Consiglio di Amministrazione e di garantire, all'interno dell'ospedale, i valori di efficacia delle cure, efficienza gestionale, innovazione tecnico-scientifica e umanizzazione del rapporto medico-paziente.

Il Direttore Sanitario esercita le funzioni previste dalla normativa di settore e affianca il Direttore Generale nello sviluppo delle politiche volte ad assicurare equità di accesso, appropriatezza delle prestazioni e qualità clinico-organizzativa dell'attività assistenziale. In tale ambito, formula proposte e pareri sulle materie di propria competenza e collabora con il Direttore Generale nella definizione e assegnazione dei budget ai responsabili delle unità operative.

È responsabile di tutti gli aspetti igienico-organizzativi dell'ospedale e, attraverso le proprie articolazioni organizzative, esercita attività di programmazione, vigilanza e controllo. Il Direttore Sanitario è inoltre membro del Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici e del Comitato Tecnico-Scientifico.

Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici

Il Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici svolge una funzione di supporto e affiancamento al Direttore Generale nell'esercizio delle attività di governo del Centro Cardiologico Monzino, con compiti di natura consultiva e propositiva.

Il Collegio è nominato dal Direttore Generale, che ne assume la presidenza e ne coordina i lavori. Esso è composto dal Direttore Sanitario, dal Direttore Scientifico, dai Direttori dei Dipartimenti dell'area sanitaria, dal Direttore delle Professioni Sanitarie (DAPS), dal Direttore Risorse Umane e Organizzazione e dal Responsabile Pianificazione e Controllo. In relazione alla trattazione di specifiche tematiche, possono inoltre essere invitati a partecipare ulteriori soggetti rispetto ai componenti ordinari.

Il Collegio dei Direttori dei Dipartimenti Clinici svolge un ruolo di raccordo tra la Direzione Strategica e le strutture che compongono l'organizzazione aziendale, con l'obiettivo di rendere l'attività sanitaria più efficace, efficiente e trasparente. In particolare, il Collegio favorisce la condivisione degli obiettivi e degli indirizzi strategici e ne supporta la declinazione operativa all'interno dell'organizzazione, assicurando la più ampia diffusione delle decisioni assunte dalla Direzione Generale e dalla Direzione Sanitaria a tutti i livelli organizzativi e gestionali.



2.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Comitato Tecnico Scientifico

Il Comitato Tecnico Scientifico ha funzioni consultive e di supporto tecnico-scientifico all'attività clinica e di ricerca. Il comitato è presieduto dal Direttore Scientifico, vi partecipa di diritto il Direttore Sanitario ed è composto da personale medico ed infermieristico che partecipa alle attività di ricerca del Monzino sia con ruolo di *principal investigator* che con ruolo di supporto alla ricerca.

Il Comitato Tecnico Scientifico ha un ruolo chiave per l'approvazione delle attività di ricerca del Monzino: approva, su proposta del Direttore Scientifico, i piani di ricerca clinica e sperimentale, prende in esame progetti di ricerca e promuove scambi con altre istituzioni nazionali ed internazionali.

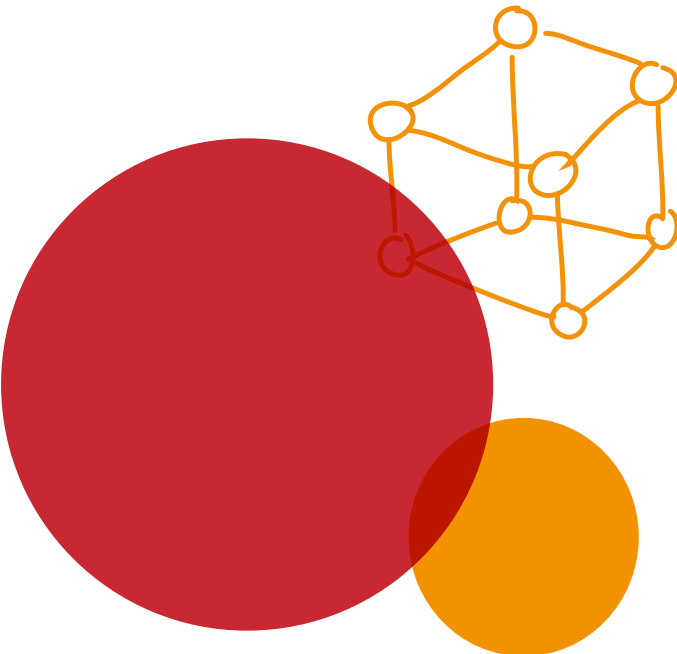
Sono attualmente Membri del Comitato Scientifico:

- Amministratore Delegato
- Direttore Generale
- Direttrice Sanitaria
- Direttore Scientifico (Presidente)
- Direttore Area Clinica
- Direttore Dipartimento di Cardiologia critica e riabilitativa
- Direttore Dipartimento di Chirurgia cardiovascolare
- Direttore Dipartimento di Cardiologia interventistica
- Direttore Dipartimento di Aritmologia
- Direttore Dipartimento di Cardiologia peri-operatoria e Imaging
- Direttore Dipartimento di Emergenza Urgenza
- Responsabile Monzino Women
- Direttore Clinical Trial Unit
- Responsabile Servizio Farmacia
- Responsabile Unità di Biostatistica
- Coordinatori di Programma
- Responsabile Open Innovation
- Coordinatore Clinico di Programma

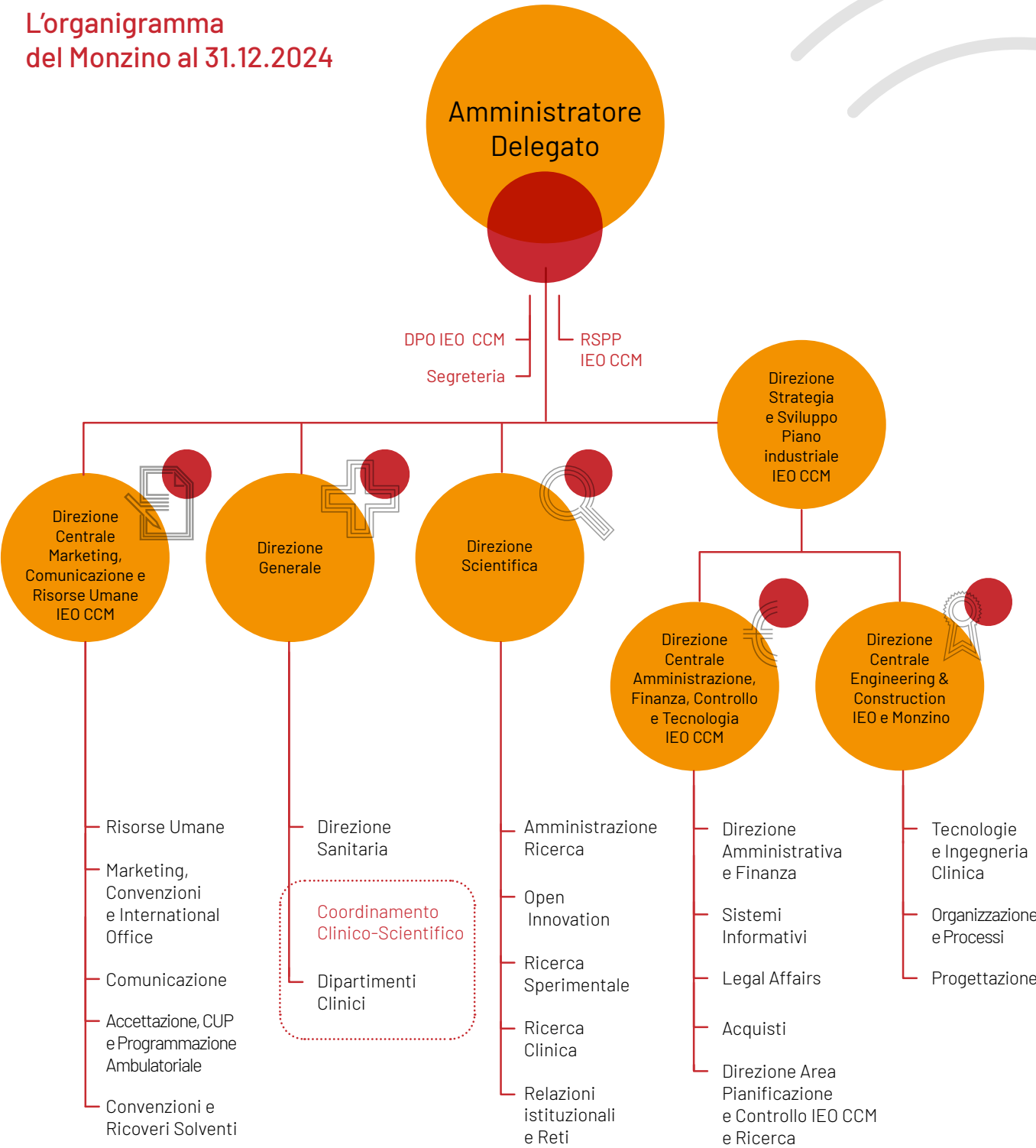
Il sistema organizzativo del Monzino è definito dal Consiglio di Amministrazione. Le principali funzioni dell'organizzazione operativa del Centro sono le seguenti:

- Amministratore Delegato
- Direzione Generale
- Direzione Scientifica
- Direzione Area Clinica
- Direzione Sanitaria
- Dipartimenti clinici
- Direzione Strategie e Sviluppo Piano Industriale
- Direzione Centrale Marketing, Comunicazione e Risorse Umane

Per ciascuna delle funzioni è nominato un responsabile, il cui ruolo e le cui competenze sono descritti nell'ambito del modello di gestione e sviluppo delle risorse umane.



L'organigramma del Monzino al 31.12.2024



2.4 IL GOVERNO DELLA SOSTENIBILITÀ

2.4.1 IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO (GRI 2-23, 2-24)

Il Consiglio di Amministrazione del Centro Cardiologico Monzino ha adottato il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, quale strumento volto a prevenire la commissione di reati nell'ambito delle attività sensibili del Centro. Il Modello si configura come un sistema strutturato di codici di comportamento, politiche, procedure e attività di controllo, finalizzato a orientare la gestione dell'organizzazione e a tutelare l'Istituto e tutti i soggetti che operano nel suo interesse.



Il Modello 231 del Monzino si basa su:

- **Codice Etico e di Comportamento**, che definisce i principi e le regole di condotta applicabili ai soggetti apicali, ai dipendenti e ai collaboratori
- **Procedure operative** a presidio delle attività a rischio
- **Struttura organizzativa** idonea a supportare i processi decisionali, formativi e attuativi delle decisioni aziendali
- **Sistema di deleghe e procure**, formalmente attribuite e comunicate verso l'esterno
- **Sistema di gestione e controllo delle risorse finanziarie**, volto a garantire la tracciabilità delle operazioni e l'individuazione tempestiva di eventuali criticità
- **Sistema di comunicazione e formazione** del personale sui contenuti e sulle finalità del Modello 231
- **Sistema disciplinare e sanzionatorio** specificamente previsto per le violazioni del Modello 231 e del Codice Etico
- **Organismo di Vigilanza (OdV)**, organismo interno alla Società cui è attribuito il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento.

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ha l'obiettivo di definire un sistema strutturato di controlli interni e di assicurare strumenti concreti per

la segnalazione di violazioni dei principi fondamentali che regolano lo svolgimento delle attività del Centro. Tra tali principi rientrano, in particolare, la trasparenza e la correttezza nei comportamenti, la prevenzione dei conflitti di interesse, il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la tutela dell'ambiente e l'osservanza delle disposizioni applicabili nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Il Modello delinea un assetto organizzativo chiaro e coerente con le attività aziendali, garantendo una rappresentazione trasparente dei processi di formazione e di attuazione delle decisioni. Esso si basa su un sistema di deleghe gestionali interne e di procure che assicura una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità, in coerenza con la struttura organizzativa e con il sistema di controllo di gestione. Il sistema disciplinare previsto dal Modello consente di sanzionare eventuali violazioni ed è presidiato dall'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza è composto da tre membri esterni e si riunisce più volte nel corso dell'anno per verificare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione del Modello, riferendo annualmente al Consiglio di Amministrazione in merito alle attività svolte (GRI 2-16). In linea con gli aggiornamenti normativi, il Centro assicura l'erogazione di specifiche attività formative sul Modello 231 a tutto il personale, inclusi i neoassunti.

In un'ottica di amministrazione trasparente e in coerenza con le indicazioni del Ministero della Salute e della Regione Lombardia, il Centro Cardiologico Monzino ha inoltre sviluppato un servizio dedicato di *Clinical Risk Management*, finalizzato al miglioramento della sicurezza e della qualità delle cure. Tale funzione opera in staff alla Direzione Sanitaria ed è coordinata da un Risk Manager. La documentazione rilevante è resa disponibile sul sito istituzionale, inclusa la relazione annuale sulla gestione del rischio clinico e le informazioni relative ai risarcimenti. Nell'ambito del Modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001 è stata infine attivata la funzione di Whistleblowing, che garantisce canali di segnalazione dedicati per l'emersione di comportamenti illeciti o non conformi, assicurando la riservatezza dell'identità del segnalante e un sistema di tutela volto a prevenire condotte ritorsive o discriminatorie, nonché a sanzionare le violazioni della normativa di riferimento (GRI 2-26).



Il Codice Etico



In conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, il Consiglio di Amministrazione del Centro Cardiologico Monzino ha adottato un Codice Etico e un Regolamento in materia di conflitti di interesse, quali strumenti fondamentali per garantire correttezza, trasparenza ed efficienza nella gestione delle attività aziendali. Tali presidi assumono particolare rilevanza in considerazione del ruolo del Centro quale struttura accreditata e convenzionata con la Regione Lombardia per l'erogazione di prestazioni in regime di Servizio Sanitario Nazionale (SSN), nonché in qualità di IRCCS convenzionato con l'Università degli Studi di Milano. Le disposizioni del Codice Etico si applicano a tutti i soggetti che operano a vario titolo per il Centro, inclusi gli organi di governance, i dipendenti, il personale universitario in convenzione e tutti coloro che cooperano al perseguimento delle finalità istituzionali del Monzino. Il Codice Etico rappresenta uno strumento essenziale di regolamentazione e disciplina l'attività dell'Istituto e definisce i principi di riferimento per i comportamenti e le relazioni, sia interne sia esterne, a tutti i livelli gerarchici e di responsabilità funzionale. Nel periodo oggetto di rendicontazione non sono pervenute segnalazioni relative a violazioni del Codice Etico.



Codice Etico - Cardiologico Monzino



Politica ambientale

Il Centro Cardiologico Monzino ha adottato una Politica Ambientale formalmente sottoscritta dal Legale Rappresentante, che definisce i principi e gli impegni dell'Istituto in materia di tutela ambientale. In coerenza con tale Politica, il Centro ha conseguito la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale in conformità alla norma ISO 14001:2015, attestando l'implementazione di un sistema strutturato di procedure operative e gestionali, risorse e strumenti

finalizzati a garantire nel tempo il rispetto di tutte le disposizioni legislative ambientali applicabili alle attività ospedaliere. Nell'interesse della collettività e dei pazienti, il Centro Cardiologico Monzino adotta misure volte alla prevenzione dell'inquinamento con riferimento a tutti gli aspetti ambientali rilevanti, tra cui, in particolare, la gestione dei rifiuti solidi e liquidi, le emissioni in atmosfera, gli scarichi idrici e il rumore. Il campo di applicazione del Sistema di Gestione Ambientale è esteso a tutti i processi dell'ospedale, incluse le attività di ricerca, ed è esteso e condiviso anche con i fornitori, siano essi coinvolti in appalti, cantieri, manutenzioni o nella fornitura di beni e servizi a supporto dei processi clinici e amministrativi.

Politica per la salute e la sicurezza sul lavoro

Il Centro Cardiologico Monzino ha definito una Politica per la Salute e la Sicurezza sul Luogo di Lavoro, sottoscritta dal Legale Rappresentante, che esprime l'impegno dell'Istituto a garantire condizioni di lavoro sicure e salubri. In attuazione di tale Politica, il Centro ha ottenuto la certificazione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro in conformità alla norma ISO 45001:2018, a conferma dell'adozione di un sistema strutturato di procedure, risorse e strumenti finalizzati ad assicurare il rispetto nel tempo della normativa vigente in materia di sicurezza. In tale contesto, il Centro Cardiologico Monzino, nell'interesse dei propri lavoratori, dei pazienti e della collettività, implementa tutte le misure necessarie per la prevenzione degli infortuni, delle malattie professionali e degli incidenti, nonché per la gestione e il presidio delle potenziali situazioni di emergenza.

Sistema di gestione per la qualità

Il Centro Cardiologico Monzino è dotato di un Sistema di Gestione per la Qualità certificato in conformità alla norma ISO 9001:2015. Il campo di applicazione della certificazione comprende l'insieme dei processi clinici e gestionali dell'Istituto, nonché le attività di ricerca scientifica, ed è esteso a tutte le sedi del Centro.

Il Sistema di Gestione per la Qualità rappresenta uno strumento fondamentale per il miglioramento continuo delle prestazioni, a supporto dell'eccellenza clinica, organizzativa e scientifica del Centro.

2.4.2 GESTIONE DI IMPATTI E RISCHI E PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

Gestione degli impatti (GRI 2-12, GRI 2-13)

L'impegno sui temi della sostenibilità e la gestione degli impatti ambientali, sociali ed economici del Centro sono garantiti dall'indirizzo e dalla supervisione dei massimi organi di governo e dal presidio operativo della Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologie, alla quale è attribuita la responsabilità del coordinamento delle attività di gestione degli impatti e della definizione dei processi, anche ai fini di una rendicontazione puntuale e periodica, sia interna sia verso gli stakeholder esterni, inclusa la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità.

L'Amministratore Delegato, con il supporto dei Direttori competenti, riferisce periodicamente al Consiglio di Amministrazione in merito alla gestione degli impatti dell'organizzazione sui profili economici, ambientali e sociali, nell'ambito delle riunioni consiliari. In tali sedi, il Consiglio di Amministrazione approfondisce gli impatti effettivi e prospettici delle attività del Centro e le modalità di gestione pianificate, formulando quesiti e indirizzi ai quali il Management è chiamato a fornire risposte puntuali e proattive.

La responsabilità finale di revisione e approvazione delle informazioni contenute nel presente documento, inclusa l'individuazione e la validazione dei temi materiali, è attribuita al massimo organo di governo del Centro. Tale approvazione avviene nell'ambito di una delle riunioni periodiche del Consiglio di Amministrazione.

Processi volti a rimediare impatti negativi (GRI 2-25)

Il Centro Cardiologico Monzino promuove una cultura organizzativa orientata all'ascolto, alla raccolta di segnalazioni e proposte e al miglioramento continuo delle proprie attività, ove necessario. A tal fine, tutti i soggetti che operano a vario titolo contrattuale presso il Centro, inclusi i fornitori, possono accedere al Portale Whistleblowing disponibile sul sito istituzionale nella sezione *Amministrazione trasparente – Cardiologico Monzino*.

Attraverso tale strumento è possibile segnalare fatti, comportamenti o situazioni che possano compromettere l'integrità e l'etica del Centro e che rivestano un interesse generale, escludendo segnalazioni di natura esclusivamente individuale. Le segnalazioni possono riguardare, a titolo esemplificativo, anomalie, potenziali irregolarità o ipotesi di reato poste in essere sia nell'interesse sia a danno dell'Azienda. Le comunicazioni pervenute sono ricevute e gestite garantendo la piena riservatezza e l'anonimato del segnalante e sono sottoposte all'attenzione dell'Organismo di Vigilanza, organo di controllo del Centro che opera in piena indipendenza. Nel corso del 2025 sono pervenute tre segnalazioni al Portale Whistleblowing, gestite dall'Organismo di Vigilanza nel rispetto della procedura; tuttavia, queste non hanno evidenziato profili di rilevanza ai fini del D.lgs. 231/01 e sono state pertanto archiviate senza seguito.

I pazienti possono inoltre rivolgersi all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) per presentare richieste, segnalazioni, osservazioni o reclami. L'URP provvede a ricevere e a indirizzare le comunicazioni alle Direzioni competenti, al fine di consentire un'adeguata valutazione delle istanze pervenute e l'adozione delle eventuali azioni di competenza.

Gestione dei rischi

La sicurezza dei pazienti e degli operatori del Monzino è uno dei fattori determinanti la qualità delle cure e pertanto è uno degli obiettivi prioritari che il Centro si pone.

La sicurezza dei pazienti e l'erogazione di cure efficaci e sicure si collocano nella prospettiva di un complessivo miglioramento della qualità e vengono perseguite attraverso l'adozione di pratiche di governo clinico che consentono di porre al centro della programmazione e gestione dei servizi sanitari i bisogni dei cittadini, valorizzando nel contempo il ruolo e la responsabilità di tutte le figure professionali che operano nel Centro.

Il Centro Cardiologico Monzino, come ogni organizzazione che opera in un contesto sanitario, gestisce i rischi legati alla propria attività con metodologie appropriate al fine di minimizzare gli effetti negativi delle possibili criticità. In particolare, il Monzino ha adottato un sistema di gestione dei rischi basato su una valutazione continua e sistematica dei pericoli, delle vulnerabilità e delle minacce che possono compromettere il raggiungimento dei propri obiettivi. Tale sistema prevede:

- la definizione di un sistema di segnalazione degli eventi avversi e delle non conformità
- l'analisi e la gestione degli stessi secondo metodiche standardizzate
- la definizione di piani di mitigazione del rischio
- la definizione di un processo di monitoraggio e di controllo dei rischi
- la definizione di procedure per la gestione degli incidenti e delle emergenze
- la definizione di azioni di miglioramento e la verifica della loro efficacia

La gestione del rischio clinico

Il Centro Cardiologico Monzino, in coerenza con gli indirizzi del Ministero della Salute e della Regione Lombardia in materia di governo clinico, qualità dei servizi sanitari e sicurezza dei pazienti, si è dotato a partire dal 2006 di un servizio strutturato di Clinical Risk Management, operativo in staff alla Direzione Sanitaria e coordinato da un Risk Manager in possesso delle competenze professionali specificamente richieste. L'approccio adottato è finalizzato alla riduzione del rischio cui i pazienti possano essere esposti, durante il percorso di cura, a eventi potenzialmente dannosi sotto il profilo clinico, organizzativo (quali, ad esempio, il prolungamento della degenza), terapeutico, diagnostico (con riferimento alla necessità di ulteriori accertamenti), chirurgico, nonché sul piano del benessere psicologico e fisico.

	Sistemi di segnalazione (Incident reporting, Farmacovigilanza, Reclami, Richieste risarcimento danni)
	Audit di processo
	Analisi mirate RCA (Root Cause Analysis)
	Audit Clinici
	Analisi proattive FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)
	Analisi degli errori e i loro effetti

2.4.3 L'ANALISI DI MATERIALITÀ

Sicurezza dei dati e tutela della Privacy

Il Centro Cardiologico Monzino tratta differenti tipi di dati personali (dati anagrafici, clinici, genetici) per finalità diverse (diagnosi e cura, ricerca scientifica, inoltre di comunicazioni per raccolta fondi, per nuovi studi, ecc.). La tutela della privacy rappresenta un diritto fondamentale dei pazienti, soprattutto quando si tratta della gestione di dati sanitari sensibili. Per permettere un controllo al paziente mediante una partecipazione consapevole, il Monzino prevede differenti canali comunicativi: in particolare le Informative "Protezione dei Dati Personali", "Dossier Sanitario" e "Patto di Partecipazione alla Ricerca" disponibili sia online sia durante gli accessi presso il Centro.

Il Monzino, in linea con il Regolamento Europeo in materia di Protezione dei Dati Personali (GDPR) e altre normative specifiche, ha adottato un modello di gestione della privacy e procedure specifiche per minimizzare qualsiasi rischio di violazione dei diritti di protezione dei dati personali dei pazienti.

Con l'intensificarsi dei rischi in ambito informatico, è proseguito nel 2025 l'impegno progettuale, tecnico ed economico di rafforzamento del monitoraggio IT (Information Technology) e del contrasto alla pirateria informatica dal punto di vista infrastrutturale e di formazione degli utenti, con l'obiettivo di tutelare in modo sempre più efficace ed efficiente l'attività del Centro e la privacy dei pazienti. Particolare attenzione è stata dedicata al tema della protezione dei dati personali in caso di uso secondario di dati e campioni per scopi di ricerca (studi retrospettivi), mediante la realizzazione di una Clinical Data Platform e di un Data Governance Board.

L'efficienza del sistema organizzativo permette al Monzino di garantire un elevato livello di riservatezza delle informazioni personali dei propri pazienti. Nel corso dell'anno, non è stata presentata, infatti, nessuna denuncia riguardante la violazione della privacy dei pazienti e/o la perdita di dati (GRI 418-1).

Il processo di rendicontazione di sostenibilità (GRI 2-14)

Il processo di rendicontazione di sostenibilità coinvolge un'ampia platea di medici e professionisti appartenenti a tutte le specialità e aree organizzative del Centro, che hanno ricevuto una formazione specifica in materia e ne hanno pienamente compreso la rilevanza quale strumento per rappresentare in modo appropriato i valori che ispirano l'attività dell'Istituto, interamente orientata al beneficio dei pazienti. All'avvio del processo, il personale coinvolto riceve aggiornamenti puntuali sui contenuti oggetto di rendicontazione, sulle fasi operative, sulle tempistiche, sui criteri adottati e sulle modalità di gestione delle informazioni. I materiali predisposti dai medici e dallo staff vengono successivamente rielaborati con il supporto di consulenti esterni, sotto la supervisione della Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologie e dell'Area Comunicazione.

Il documento così elaborato è sottoposto a successive fasi di verifica e validazione e quindi affidato ai professionisti incaricati dell'impaginazione grafica per la predisposizione della versione finale, che viene infine sottoposta al revisore esterno per l'attestazione di conformità e al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

In conformità ai GRI Standard, il CCM adotta il principio della materialità d'impatto (*impact materiality*), volto a individuare gli impatti più significativi, positivi e negativi, attuali e potenziali, sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi i diritti umani.

Il processo di analisi di materialità è stato condotto nel corso del 2025 ai fini della rendicontazione relativa all'esercizio 2024. I relativi esiti sono stati successivamente riesaminati e confermati anche ai fini della rendicontazione 2025. In tale fase, alcuni impatti sono stati accorpati e/o riformulati senza che ciò comportasse modifiche all'elenco dei temi materiali individuati.

Il processo di materialità (GRI 3-1)

Il processo di materialità è stato confermato rispetto al precedente periodo di rendicontazione (2024).

Per determinare i suoi temi materiali, il CCM ha condotto le quattro fasi del processo di materialità previste dal GRI 3: Temi Materiali (2021):

1. Comprensione del contesto dell'organizzazione, acquisendo una conoscenza profonda delle attività del CCM, dei suoi rapporti di business, degli stakeholder e del contesto normativo e settoriale di sostenibilità;
2. Individuazione degli impatti effettivi e potenziali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi quelli sui diritti umani di queste ultime, nell'ambito delle attività e dei rapporti di business del CCM;
3. Valutazione della significatività degli impatti identificati per stabilirne la priorità;
4. Prioritizzazione degli impatti più significativi da rendicontare in base alla loro importanza.

Tutte le fasi sono state realizzate, supervisionate e approvate dalla Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologia del Centro, funzione incaricata per ragioni organizzative dal massimo organo di governo a sostegno della gestione dell'attività di rendicontazione.

La raccolta dei dati e delle informazioni ha previsto il coinvolgimento trasversale di tutte le Direzioni del CCM.

Il processo di analisi di materialità



Fase 1:
Comprensione del contesto dell'organizzazione

La prima fase, attraverso ricerche e studi della normativa e settoriali, ha permesso di comprendere maggiormente il contesto in cui opera il CCM. Sono stati considerati:

- Documenti di scenario rilevanti per il settore;
- Principali framework di riferimento per l'identificazione e la valutazione degli impatti (tra i quali GRI, SDGs, ISO 45001, BES-Istat, Accreditamento Ospedaliero, Better Life Index);
- Analisi di benchmark rispetto a peer e competitor a livello nazionale e internazionale;
- Esame dei documenti di analisi di contesto già realizzate dal CCM per l'implementazione dei sistemi di gestione ISO 9001 e ISO 45001;
- Documenti di raccolta di informazioni esterne (URP, Focus group, ecc.);
- Analisi delle principali attività svolte dal CCM, dei servizi offerti, dei rapporti di business, dei settori in cui opera in rapporto alla sua mission e ai suoi obiettivi;
- Identificazione della Value Chain, attraverso la rappresentazione delle attività svolte sia dal CCM che dai soggetti che operano a monte e a valle;
- Identificazione dei principali stakeholder.

Fase 2:
Individuazione di impatti effettivi e potenziali

Sulla base degli ambiti di interesse evidenziati nell'analisi del contesto e dallo studio della documentazione interna sono stati identificati gli impatti, positivi e negativi, attuali o potenziali, che il CCM ha o potrebbe avere su economia, ambiente e persone, inclusi quelli sui diritti umani, derivanti dalle sue attività o relazioni commerciali.

Fase 3:
Valutazione della portata degli impatti

Gli impatti così individuati sono stati oggetto di valutazione. La valutazione è stata effettuata da alcuni referenti delle Direzioni aziendali rilevanti e validata dalla Direzione Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologia del Centro.

Per la valutazione della significatività degli impatti sono stati utilizzati i criteri previsti dal GRI Standard 3 (2021).

Di conseguenza, gli impatti negativi sono valutati in base alla gravità e alla probabilità di verificarsi.

La gravità di un impatto negativo dipende dalle seguenti caratteristiche:

- Scala: quanto grave è l'impatto;
- Ambito: quanto diffuso è l'impatto;
- Caratteristiche di irrimediabilità: quanto è difficile mitigare o risarcire il danno risultante.

A ciascuna caratteristica è stato assegnato un punteggio da 1 a 5.

Il livello di gravità (negativa) complessivo dell'impatto è stato calcolato sommando i punteggi delle singole caratteristiche, ottenendo così uno score compreso tra 1 e 15. Infine, è stata calcolata la gravità adjusted dividendo lo score complessivo per 5, ottenendo un valore finale compreso tra 1 e 5.

La portata di un impatto positivo effettivo è stata valutata considerando tre dimensioni: scala, ambito e probabilità di accadimento.

Per quanto riguarda scala e ambito, a ciascuna di queste caratteristiche è stato assegnato un punteggio da 1 a 5. Tali punteggi sono stati sommati per ottenere uno score di gravità (positiva) compreso tra 1 e 10. Infine, è stata calcolata la gravità adjusted dividendo questo punteggio per 2, con un risultato finale in un range da 1 a 5.

Il livello di probabilità di accadimento degli impatti, sia positivi che negativi, è stato valutato su una scala da 1 a 5 (1 = raro, 2 = improbabile, 3 = probabilità moderata, 4 = possibile, 5 = certo/quasi certo). Agli impatti effettivi è stato attribuito direttamente un punteggio pari a 5.

Infine, il livello di significatività degli impatti è stato calcolato moltiplicando il valore della gravità adjusted (positiva o negativa) per il punteggio associato alla probabilità di accadimento, ottenendo così uno score finale compreso tra 1 e 25. Ai fini della classificazione della significatività, sono state adottate le seguenti soglie: "bassa" per score inferiori a 10, "media" per score compresi tra 10 e 20 e "alta" per score superiori a 20.

Fase 4:
Prioritizzazione degli impatti più importanti per la rendicontazione

Infine, sono state stabilite le priorità degli impatti significativi da rendicontare (a partire dal livello di significatività medio) e in questo modo sono stati determinati i temi materiali.

Di seguito sono riportate le tematiche materiali e gli impatti più rilevanti per ciascun tema materiale. Gli impatti rappresentati sono stati selezionati solo sulla base della loro valutazione a prescindere dalla loro natura positiva o negativa.

Le Tematiche Materiali (GRI 3-2)

- Generazione di valore condiviso e sviluppo del territorio
- Integrità dell'ecosistema di riferimento
- Salute, benessere e sviluppo dei lavoratori
- Qualità della struttura ospedaliera e appropriatezza del servizio ospedaliero
- Qualità delle cure e soddisfazione dei pazienti
- Diffusione, applicabilità, trasparenza e integrità nella ricerca
- Impronta ecologica

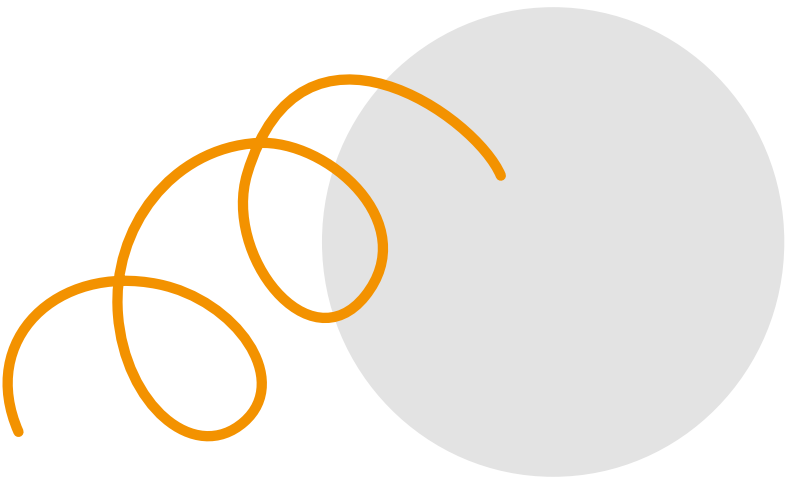


Sinottico dei principali impatti
(GRI 3-3)

Tema	Sottotema	Impatto positivo/ negativo	Impatto effettivo/ potenziale	Descrizione impatto	Livello di significatività	GRI Standard
Generazione di valore condiviso e sviluppo del territorio	Creazione di valore e sostenibilità economico- finanziaria	Positivo	Effettivo	Creazione di valore economico nel lungo termine e distribuzione tra gli stakeholder	● ●	GRI 201, 203
Integrità dell'ecosistema di riferimento	Governance e condotta aziendale	Positivo	Effettivo	Sistema di governance orientato a promuovere la cultura della legalità e a instaurare relazioni con gli stakeholder basate su principi etici, di integrità e trasparenza	● ●	GRI 2, 204, 205
Salute, benessere e sviluppo dei lavoratori	Formazione, sviluppo e tutela dei lavoratori	Positivo	Effettivo	Valorizzazione delle qualità e del potenziale di tutti i lavoratori attraverso programmi di formazione e aggiornamento, piani di sviluppo e crescita professionale	● ●	GRI 404, 405, 406
		Positivo	Effettivo	Sistemi di incentivazione e motivazione dei dipendenti atti a migliorare le competenze, l'efficacia e la qualità nelle prestazioni	● ● ●	GRI 404
		Negativo	Potenziale	Sovraccarico di lavoro e stress per il personale medico ed infermieristico	● ●	GRI 401
	Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Positivo	Effettivo	Rafforzamento delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori e promozione del loro benessere psicofisico	● ●	GRI 403
		Negativo	Potenziale	Rischi di infortuni sul luogo di lavoro minimizzato grazie all'adozione di pratiche, tecnologie innovative e sistemi di gestione avanzati come la certificazione ISO 45001	●	GRI 403
	Welfare aziendale	Positivo	Effettivo	Aumento del benessere dei dipendenti e garanzia di un equilibrio tra vita privata e vita professionale grazie ad adeguati piani di welfare	● ●	GRI 401

Tema	Sottotema	Impatto positivo/ negativo	Impatto effettivo/ potenziale	Descrizione impatto	Livello di significatività	GRI Standard
Qualità della struttura ospedaliera e appropriatezza del servizio ospedaliero	Gestione e protezione sicurezza dei dati personali, sensibili e genetici	Positivo	Effettivo	Rischio di violazione della privacy dei pazienti e divulgazione impropria di informazioni riservate	● ● ●	GRI 418
	Gestione della disponibilità e conformità di dispositivi medici ed apparecchiature elettromedicali	Negativo	Potenziale	Miglioramento della qualità del lavoro grazie all'impiego di dispositivi medici ed apparecchiature elettromedicali, conformi, tecnologicamente avanzate e performanti	●	GRI 3
Qualità delle cure e soddisfazione dei pazienti	Accessibilità delle prestazioni sanitarie	Negativo	Potenziale	Aumento della domanda di prestazioni sanitarie che potrebbe superare le capacità dell'Istituto, a fronte di un "tetto" ai rimborsi SSR non coerente alla domanda di prestazioni, tale da comportare un'impossibilità a erogare le prestazioni o allungare le lista di attesa	● ●	GRI 3
		Positivo	Effettivo	Miglioramento della salute e del benessere dei pazienti grazie alla Medicina del Valore e all'erogazione di prestazioni sanitarie di elevata qualità, sicure e orientate ai bisogni della persona	● ●	GRI 3
	Qualità delle cure e rischio clinico	Negativo	Potenziale	Rischi che i pazienti sviluppano infezioni, malattie o complicanze durante il ricovero ospedaliero	●	GRI 3
		Negativo	Potenziale	Impatti negativi sulla salute dei pazienti dovuti a cure non adeguate, errori medici o incidenti	●	GRI 3

Tema	Sottotema	Impatto positivo/negativo	Impatto effettivo/potenziale	Descrizione impatto	Livello di significatività	GRI Standard
Diffusione, applicabilità, trasparenza e integrità nella ricerca	Governance della ricerca e gestione dei fondi	Positivo	Effettivo	Creazione di opportunità di lavoro nella ricerca, soprattutto per i più giovani	● ●	GRI 3
	Produzione e applicabilità della ricerca	Positivo	Effettivo	Effetti positivi sulla salute della popolazione e sull'evoluzione delle pratiche cliniche grazie ai progressi scientifici e all'aumento delle opportunità di accesso a soluzioni diagnostiche e terapeutiche innovative e sperimentali	● ●	GRI 3
Impronta ecologica	Inquinamento e cambiamenti climatici	Negativo	Effettivo	Emissioni di gas serra (GHG) correlate al consumo di elettricità e combustibili fossili derivanti dalla gestione di strutture ad alta intensità energetica	● ●	GRI 302, 305
	Uso delle risorse idriche	Negativo	Potenziale	Impoverimento delle risorse idriche a causa di un utilizzo inefficiente o di una gestione inadeguata delle acque	● ●	GRI 303
	Gestione dei rifiuti	Negativo	Potenziale	Aumento della produzione di rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi	●	GRI 306



Il percorso verso la doppia materialità

Nel corso del 2025, il CCM ha inoltre proseguito il proprio processo interno di aggiornamento e formazione in materia di doppia materialità, in linea con quanto previsto dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dagli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS)¹.

Il percorso formativo, affidato a un team di docenti universitari — la Prof.ssa Chiara Mio, la Prof.ssa Silvia Panfilo e il Prof. Francesco Scarpa della Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia — ha coinvolto i referenti delle principali funzioni del Centro, articolandosi in un ciclo di incontri online. Inoltre, insieme al team di consulenti, la Direzione

Centrale Amministrazione, Finanza, Controllo e Tecnologie e i referenti delle principali funzioni del CCM hanno condotto un primo esercizio di identificazione e valutazione dei rischi e delle opportunità connessi alle tematiche di sostenibilità (nell'ambito della *financial materiality*) i cui risultati sono riportati di seguito².

Tali valutazioni, tuttavia, non sono state considerate ai fini dell'individuazione delle tematiche materiali oggetto del presente Bilancio di Sostenibilità. Anche in questo caso, i risultati relativi al 2025 confermano le evidenze già rendicontate per il 2024.

Tema	Sottotema	Rischio/opportunità	Descrizione
Qualità delle cure e soddisfazione dei pazienti	Accessibilità delle prestazioni sanitarie	Rischio	Sforamento del tetto SSR con conseguente mancato rimborso delle prestazioni e contestuale aumento dei costi sostenuti
		Opportunità	Aumento del numero di pazienti grazie all'ottimizzazione dei percorsi diagnostico-terapeutico assistenziali, pur considerando i tetti di rimborsi regionali ed extra regionali
	Qualità delle cure e rischio clinico	Opportunità	Creazione di valore grazie al miglioramento della qualità e sicurezza delle cure
		Opportunità	Garanzia di un percorso di cura adeguato per i pazienti in termini di inquadramento diagnostico, ricovero, dimissione e follow up
		Opportunità	Aumento del numero di pazienti grazie all'implementazione di elevati standard di qualità e sicurezza riconosciuti a livello internazionale

1 - Si evidenzia che, sulla base dei dati al 31 dicembre 2025, il CCM non risulta rientrare tra i soggetti tenuti alla rendicontazione di sostenibilità obbligatoria a partire dall'esercizio 2027, alla luce delle soglie di applicazione previste dalla Direttiva UE 2026/470

2 - Tale esercizio è da considerarsi del tutto volontario e non soggetto ad attività di assurance da parte del revisore esterno.

Tema	Sottotema	Rischio/ opportunità	Descrizione
Salute, benessere e sviluppo dei lavoratori	Formazione, sviluppo e tutela dei lavoratori e welfare aziendale	Rischio	Riduzione della motivazione e della produttività dei lavoratori, aumento del turnover, e/o difficoltà di reclutamento
Qualità della struttura ospedaliera e appropriatezza del servizio ospedaliero	Documentazione sanitaria	Opportunità	Benefici economici (diretti/indiretti) derivanti dall'assicurare ai pazienti tempestività di accesso alla documentazione sanitaria e completezza della stessa
	Gestione dei servizi esternalizzati	Opportunità	Benefici economici (diretti/indiretti) derivanti dagli elevati standard di qualità e sicurezza nei diversi ambiti oggetto di appalto
Generazione di valore condiviso e sviluppo del territorio	Gestione sostenibile della catena di fornitura	Rischio	Rischio di non condurre adeguate verifiche sui potenziali fornitori, di non monitorarne le prestazioni nel tempo e di non sviluppare relazioni solide e durature in linea con la regolamentazione vigente ed emergente e con i principi di sostenibilità del Centro con conseguenti impatti negativi di natura economica, legale e reputazionale
Diffusione, applicabilità, trasparenza e integrità nella ricerca	Governance della ricerca e gestione dei fondi	Opportunità	Benefici economici (diretti e/o indiretti) generati dalla corretta gestione dei fondi di ricerca.
	Produzione e applicabilità della ricerca	Opportunità	Sviluppo di progetti di ricerca che richiamano l'interesse degli investitori
		Opportunità	Benefici economici (diretti e/o indiretti) generati dalla qualità della ricerca.

2.4.4 LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

L'approccio strategico alla sostenibilità del Centro Cardiologico Monzino si fonda sulla consapevolezza che la sostenibilità rappresenta un elemento essenziale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali, per il consolidamento della reputazione e per il mantenimento del ruolo di riferimento nella cura e nella ricerca cardiovascolare.

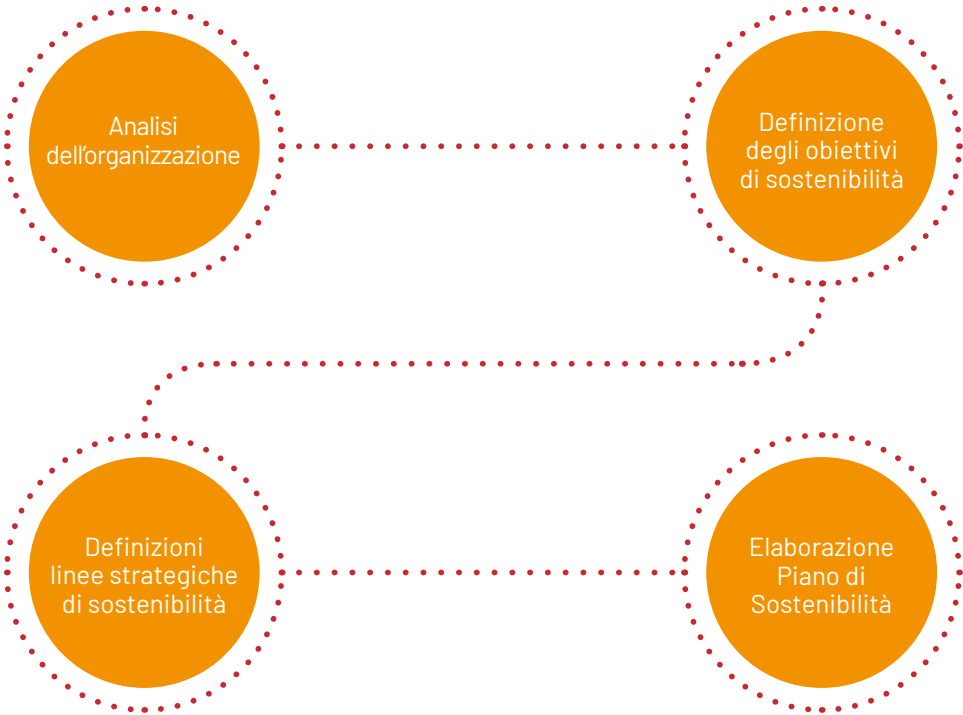
In tale prospettiva, il Centro persegue il miglioramento continuo della propria capacità di integrare i principi della sostenibilità nell'organizzazione dei processi e nello svolgimento delle attività. L'integrazione della sostenibilità nella strategia di una struttura ospedaliera richiede infatti un'analisi approfondita degli impatti generati, l'individuazione delle tematiche materiali e la definizione di obiettivi di breve e lungo periodo per ciascuno dei pilastri della sostenibilità.

L'esplicitazione degli obiettivi di sostenibilità costituisce un passaggio propedeutico alla definizione delle linee di indirizzo strategico che il Centro intende strutturare nei prossimi mesi. Per il Monzino, operare in modo sostenibile va oltre l'espressione dei propri valori: rappresenta uno strumento per garantire l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese e per migliorare,

in modo sistemico, le performance complessive dell'organizzazione. In tale ottica, il Centro è impegnato nello sviluppo di programmi e iniziative finalizzati a integrare pienamente la sostenibilità nelle attività quotidiane.

Negli ultimi anni, anche grazie all'implementazione di un processo strutturato di rendicontazione di sostenibilità, il Centro ha maturato una maggiore consapevolezza della propria capacità di contribuire positivamente alla qualità della vita delle persone e alla tutela dell'ambiente. Si è progressivamente affermata una visione "trasformativa" della sostenibilità, che riconosce la promozione del benessere delle comunità e degli individui come componente integrante degli obiettivi istituzionali.

In questa direzione, il Monzino intende sviluppare nel tempo un sistema che ponga la generazione di impatti sociali e ambientali positivi al centro delle scelte strategiche e operative, superando un approccio meramente rendicontativo ex post a favore di una logica di gestione continuativa degli impatti, fondata sulla definizione preventiva degli obiettivi di cambiamento.



Gli obiettivi di sostenibilità del Monzino

Tematica	L'impegno del Monzino
Generazione di valore condiviso e sviluppo del territorio	• Generazione e distribuzione di reddito lungo l'intera catena del valore • Assorbimento di forza lavoro qualificata sul territorio
Integrità dell'ecosistema di riferimento	• Contributo alla trasparenza e all'integrità dell'ecosistema di riferimento
Salute, benessere e sviluppo dei lavoratori	• Miglioramento continuo delle condizioni di salute e del benessere dei lavoratori
Qualità della struttura ospedaliera ed appropriatezza del servizio ospedaliero	• Riduzione dell'incidenza delle malattie cardiovascolari • Miglioramento dell'efficacia dei percorsi di cura • Riduzione degli effetti indesiderati delle cure • Migliorare le condizioni di vita del paziente nel tempo • Miglioramento del benessere dei pazienti durante il percorso di cura
Qualità delle cure e soddisfazione dei pazienti	• Miglioramento costante della possibilità di accesso a cure di qualità per un numero sempre più alto di persone, senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio stesso • Rafforzamento dei programmi e delle iniziative che promuovano stili di vita sani
Diffusione, applicabilità, trasparenza e integrità nella ricerca	• Disponibilità delle migliori cure per i propri pazienti • Partecipazione alla formazione di una nuova generazione di medici e ricercatori capaci di introdurre, con competenza, i migliori strumenti di lotta contro le malattie cardiovascolari
Impronta ecologica	Miglioramento delle performance in merito a: • Consumi energetici • Emissioni GHG • Produzione di rifiuti • Consumi idrici

2.4.5
LA GESTIONE SOSTENIBILE
DELLA CATENA DI FORNITURA

La gestione dei fornitori si fonda sulla selezione di beni e servizi di elevata qualità, requisito essenziale per garantire prestazioni cliniche e scientifiche di eccellenza a beneficio dei pazienti e a supporto delle attività di ricerca.

Il rapporto con i fornitori è improntato a criteri di trasparenza e correttezza e, nel rispetto dei reciproci interessi, è orientato allo sviluppo di relazioni di collaborazione anche di medio-lungo periodo. In tale prospettiva, il Centro promuove forme di cooperazione finalizzate al conseguimento di benefici condivisi, anche attraverso una più approfondita conoscenza delle competenze tecniche e dei processi operativi.

Il Centro Cardiologico Monzino riconosce il proprio ruolo e la propria responsabilità nei confronti dell'insieme degli stakeholder e persegue l'obiettivo di

coniugare efficienza ed elevata qualità nei processi di approvvigionamento con un'attenzione costante agli impatti sociali e ambientali.

In coerenza con le politiche interne, il Centro si impegna a garantire il rispetto dei termini di pagamento contrattualmente previsti, provvedendo alla liquidazione delle fatture dei fornitori nei tempi stabiliti. Tale approccio contribuisce a rafforzare relazioni basate sulla fiducia e sulla trasparenza con i partner della catena di fornitura che collaborano con un Centro di eccellenza clinica e scientifica e che condividono il rispetto delle condizioni concordate.

Al 31 dicembre 2025 non risultano procedimenti giudiziari pendenti riconducibili a ritardi nei pagamenti verso i fornitori, né si sono verificati, nel corso dell'esercizio, casi di non conformità a norme o leggi applicabili (GRI 2-27)



2.5 LA LOTTA ALLA CORRUZIONE (GRI 205-1, 205-2, 205-3)

La prevenzione della corruzione e di qualsiasi forma di comportamento illecito costituisce un principio fondamentale del Centro Cardiologico Monzino e un elemento essenziale del proprio sistema di governance. Il Centro opera nel rispetto dei più elevati standard di integrità, trasparenza e correttezza, adottando un approccio strutturato volto a prevenire, individuare e contrastare condotte non conformi ai principi etici e alle disposizioni normative vigenti, a tutela dell'organizzazione, dei pazienti e di tutti gli stakeholder.

Il Centro Cardiologico Monzino adotta un approccio attivo alla prevenzione della corruzione e delle frodi in tutte le loro forme. A tal fine, sono state definite specifiche procedure e strutture organizzative, disciplinate nel Codice Etico e nel Modello di Organizzazione e Gestione. Tutte le attività dell'Istituto sono sottoposte a verifiche in materia di prevenzione della corruzione e di condotte illecite; nel corso degli ultimi sei anni non sono stati rilevati episodi di corruzione accertati. Il personale di nuova assunzione o che avvia una collaborazione con il Centro riceve copia del Codice Etico del Monzino e partecipa a un percorso di *induction* della durata di due giorni, finalizzato a favorire un corretto inserimento non solo nelle attività operative, ma anche nella cultura aziendale di rispetto, responsabilità e legalità, consolidata nel tempo all'interno dell'Istituto.

Il Centro promuove inoltre una diffusa cultura della legalità e dell'etica, coinvolgendo attivamente il personale, i partner commerciali, i collaboratori esterni e gli organi di governo attraverso attività strutturate di comunicazione e formazione sulle politiche e sulle procedure anticorruzione, con l'obiettivo di garantire i più elevati livelli di trasparenza e integrità nello svolgimento delle attività.

2.6 IL RAPPORTO CON LE ISTITUZIONI

Il Centro Cardiologico Monzino svolge un ruolo attivo, sia in forma diretta sia indiretta, nella sensibilizzazione delle Istituzioni pubbliche rispetto alle esigenze cliniche e scientifiche proprie e, più in generale, del sistema cardiologico nazionale. Il riconoscimento quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) rappresenta un attestato formale di affidabilità e autorevolezza che favorisce un dialogo strutturato con il Ministero dell'Università e della Ricerca, mentre l'attività clinico-assistenziale consente un confronto continuativo con il Ministero della Salute, la Regione Lombardia e gli Enti competenti in materia di organizzazione e gestione del Servizio Sanitario.

Il Centro partecipa attivamente alla Rete Cardiologica nazionale e contribuisce, nelle sedi istituzionali competenti e nel rispetto dei principi di trasparenza, alla presentazione di proposte di sviluppo e di collaborazione in ambito cardiologico. In tale contesto, il Monzino opera nella consapevolezza che il progresso della ricerca richiede non solo adeguate risorse finanziarie, ma anche la valorizzazione delle competenze scientifiche e delle capacità analitiche dei ricercatori, quale presupposto per l'attivazione di collaborazioni qualificate con altri Istituti e con il mondo accademico.

A supporto delle attività di sensibilizzazione e divulgazione, il Centro organizza annualmente la *Milano Heart Week*, un'iniziativa articolata in incontri, conferenze ed eventi aperti al pubblico, inclusa una marcia non competitiva. L'iniziativa è finalizzata, da un lato, a promuovere una corretta informazione sui progressi clinici e scientifici in ambito cardiologico attraverso il coinvolgimento dei media e, dall'altro, a sensibilizzare la cittadinanza sui temi della prevenzione cardiovascolare e dell'adozione di corretti stili di vita.



L'eccellenza clinica
al Centro

HIGHLIGHTS

196
posti letto totali

9
sale operatorie
di cui 5 sale
intervenzionali
di Emodinamica
e Aritmologia

7

Dipartimenti

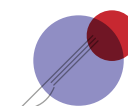
- Anestesia e Rianimazione
- Aritmologia
- Cardiologia Critica e Riabilitativa
- Cardiologia Interventistica
- Chirurgia Cardiovascolare
- Cardiologia d'urgenza
- Cardiologia Peri-Operatoria e Imaging Cardiovascolare

3.1 LE ATTIVITÀ CLINICHE DEL CENTRO CARDIOLOGICO MONZINO

Principali aree di attività



Prevenzione
e diagnosi



Attività di cure mediche e interventi
chirurgici in ricovero



Pronto Soccorso ed
Emergenze

Il Monzino è una struttura all'avanguardia che offre al paziente una vasta gamma di prestazioni cliniche per la diagnosi e le cure mediche, interventistiche e chirurgiche delle malattie cardiovascolari, sia in urgenza che in elezione. Il Monzino è dotato di un'ampissima gamma di servizi monospecialistici che vanno dal pronto soccorso, alle attività di degenza, di imaging avanzato, di interventistica emodinamica (ivi comprese le attività di interventistica transcateretere effettuate sulle valvole cardiache) ed aritmologica, di chirurgia cardiaca (ivi comprese le tecniche mini-invasive toracoscopiche) e vascolare, di terapia intensiva, ed infine le attività dedicate ai pazienti ambulatoriali.

Grazie alle più avanzate tecniche disponibili, il Centro rappresenta un punto di riferimento per la cura delle patologie cardiologiche a livello nazionale ed internazionale. L'elevata qualità delle cure erogate è anche documentata nel rapporto dell'Agenas denominato Piano Nazionale Esiti (PNE) dal quale si evince che il Centro Cardiologico Monzino si attesta anche per il 2025, a livello nazionale, ai primi posti nel ranking delle migliori strutture.

Inoltre, il Monzino continua a scrivere la propria storia, confermandosi per il terzo anno consecutivo come il primo ospedale italiano tra le eccellenze mondiali in cardiologia e cardiocirurgia.

Il Monzino è dotato di 196 posti letto riservati alla diagnosi e alla cura, in regime di ricovero, di patologie cardiovascolari acute e/o che richiedono di essere trattate con interventi chirurgici, interventzionali, aritmologici o comunque che non possono essere affrontate in ambulatorio o a domicilio.

Grazie alla presenza di una struttura dedicata al Pronto Soccorso e alla Cardiologia d'Urgenza, il Centro garantisce anche la gestione delle emergenze cardiologiche e la cura avanzata dell'infarto 24 ore su 24, 365 giorni l'anno. Questa importante attività di pronto intervento è svolta da personale altamente specializzato e costantemente aggiornato sulle tecniche più innovative nel campo della cardiologia.

World's Best Specialized Hospitals 2026

Il Monzino si conferma il primo ospedale italiano tra le eccellenze mondiali in cardiologia e cardiocirurgia. Questo prestigioso riconoscimento è stato stabilito dalla classifica "World's Best Specialized Hospitals 2026", pubblicata dalla rinomata rivista statunitense Newsweek. La classifica mondiale dei migliori ospedali è una vera e propria sfida tra le migliori strutture sanitarie del mondo, ed il Centro Cardiologico Monzino si è distinto per la sua eccellenza nella cura delle patologie cardiologiche. Nel dettaglio, il Monzino ha raggiunto la quattordicesima posizione in cardiologia e la ventiquattresima in chirurgia cardiaca; per entrambe le classifiche, si colloca come primo ospedale italiano.

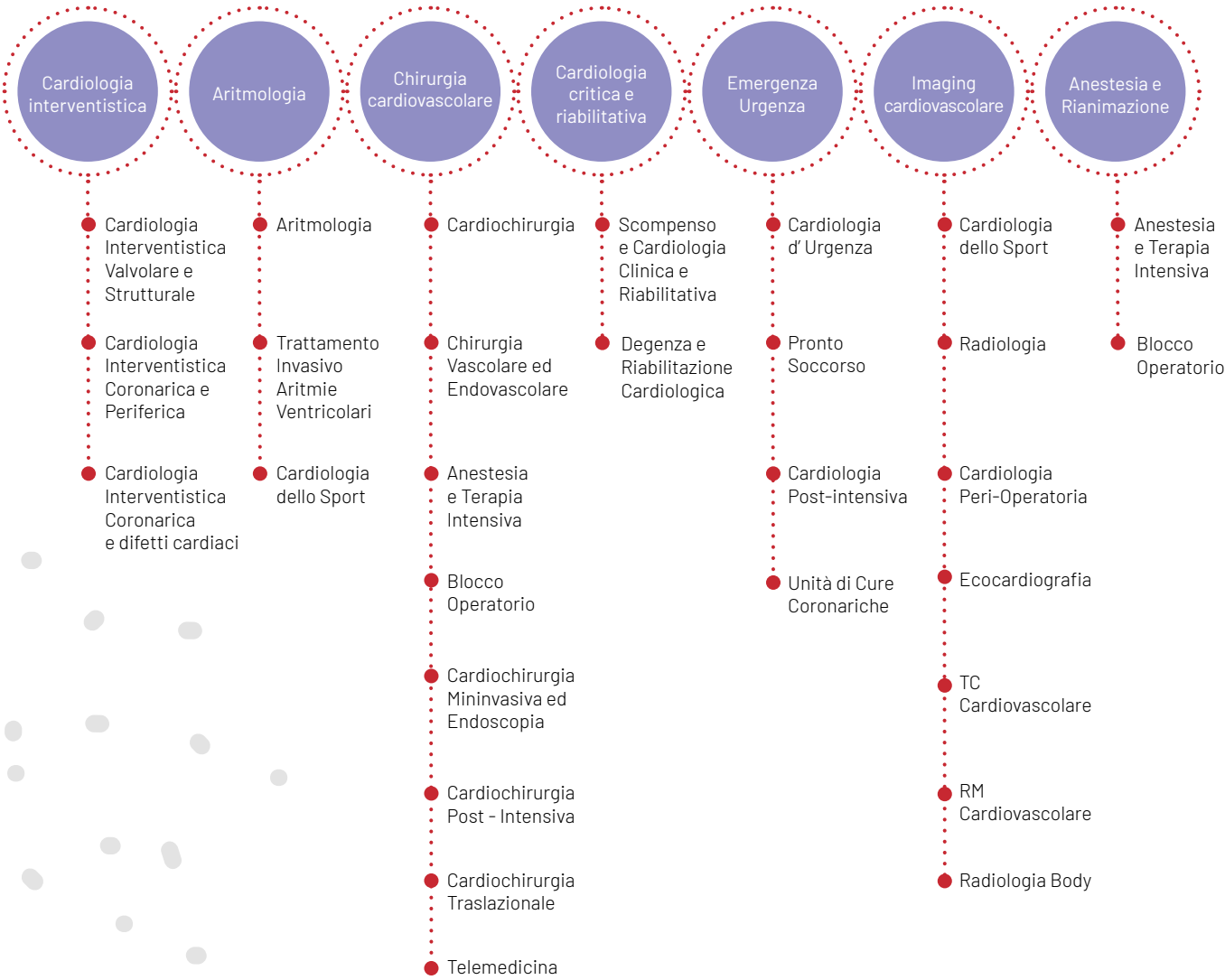
Questo importante risultato è stato ottenuto grazie alla grande competenza e professionalità del personale medico e sanitario del Centro, che si è impegnato costantemente nel miglioramento dei servizi offerti ai pazienti. Essere riconosciuti come il primo ospedale italiano tra le eccellenze mondiali in cardiologia e cardiocirurgia rappresenta per il Centro Cardiologico Monzino un'importante conferma della qualità e dell'efficacia dei suoi servizi, nonché un grande motivo di orgoglio per tutto il personale che lavora in questa struttura.

L'operatività del Monzino si articola in sette Dipartimenti clinici ed una Direzione Area Progetti Interdipartimentali di Integrazione Clinico Scientifica:

- **LA CARDIOLOGIA INTERVENTISTICA** trattamento interventistico delle patologie cardiovascolari, anche nel trattamento non chirurgico della patologia aterosclerotica, delle malattie cardiache congenite e delle patologie acquisite delle valvole cardiache
- **L'ANESTESIA E RIANIMAZIONE** si occupa del supporto alle funzioni vitali, della gestione dei pazienti critici (terapia intensiva) e inoltre gestisce l'anestesia in sala operatoria, la rianimazione e la gestione del dolore post-operatorio

- **L'ARITMOLOGIA** diagnosi e cura delle aritmie cardiache e installazione di sistemi di stimolazione cardiaca, come pacemaker e defibrillatori impiantabili
- **LA CHIRURGIA CARDIOVASCOLARE** trattamento chirurgico e percutaneo di una vasta gamma di patologie cardiovascolari, dalla cardiopatia ischemica alla chirurgia delle valvole cardiache, alla patologia aortica acuta e cronica
- **LA CARDIOLOGIA CRITICA E RIABILITATIVA** cura del paziente cardiopatico con un recente evento acuto (cosiddetto paziente post-acuto) e del paziente cronico con l'obiettivo di migliorarne la qualità di vita attraverso la stabilizzazione clinica, l'ottimizzazione della terapia farmacologica e non, la gestione delle comorbidità, il trattamento delle disabilità, la prosecuzione e il rinforzo degli interventi di prevenzione secondaria e il mantenimento dell'aderenza alla terapia
- **LA CARDIOLOGIA D'URGENZA** interconnessa con il Pronto Soccorso poiché accoglie esclusivamente i pazienti provenienti da tale Unità che non richiedano un ricovero nell'Unità di Terapia Intensiva Cardiologica
- **LA CARDIOLOGIA PERI-OPERATORIA E IMAGING CARDIOVASCOLARE** diagnostica per immagini e specialisti sia in ambito cardiologico che radiologico, che operano secondo un metodo interdisciplinare basato su indagini diagnostiche avanzate che riguardano il cuore, i vasi coronarici e l'apparato cardiovascolare
- **LA DIREZIONE AREA PROGETTI INTERDIPARTIMENTALI DI INTEGRAZIONE CLINICO SCIENTIFICA** concorre all'identificazione delle linee di sviluppo del Centro Cardiologico Monzino, collaborando alla definizione e allo sviluppo dei processi organizzativi dell'Area Clinica e alla scelta delle tecnologie per assicurare qualità ed efficienza delle attività cliniche, e sviluppare programmi condivisi, clinico-scientifici, in particolare con l'Istituto Europeo di Oncologia e altre strutture sanitarie di rilievo nazionale

I Dipartimenti Clinici e le Unità Operative del Monzino



LA DIREZIONE AREA PROGETTI INTERDIPARTIMENTALI DI INTEGRAZIONE CLINICO SCIENTIFICA

3.2 LA PREVENZIONE

Negli ultimi anni, la prevenzione ha fatto significativi progressi nella riduzione della probabilità di eventi cardiovascolari, sia nella prevenzione primaria che in quella secondaria.

Il Monzino adotta un approccio integrato alla prevenzione, che comprende l'identificazione dei fattori di rischio e la loro gestione, il controllo delle malattie croniche come il diabete, le dislipidemie e l'ipertensione arteriosa, la promozione di stili di vita sani, l'educazione dei pazienti e la ricerca clinica. Il Centro offre programmi di prevenzione personalizzati, che includono una serie di esami in base ai quali vengono consigliati interventi specifici per ridurre il rischio di malattie cardiovascolari.

Il Monzino promuove inoltre stili di vita sani attraverso programmi di educazione e prevenzione che includono l'esercizio fisico regolare, la dieta equilibrata, la cessazione del fumo e la gestione dello stress.

Il Centro investe infine nella prevenzione cardiovascolare di precisione, intesa come adozione di strategie diagnostiche e terapeutiche mirate a considerare e ridurre il rischio cardiovascolare specifico di ogni singola persona. Lo fa da un lato attraverso la promozione di specifiche attività di ricerca, dall'altro grazie all'utilizzo e allo sviluppo di piattaforme e strumenti diagnostici sempre più avanzati.

Le attività di prevenzione del Centro

Sensibilizzazione

- Informazione, coinvolgimento attraverso il sito istituzionale del Centro, i media e i social network
- Organizzazione di Eventi
- Diffusione dei risultati della ricerca

Promozione

- Promozione di attività e interventi finalizzati a raggiungere una diagnosi precoce delle patologie cardiache consentendo di prevenire o rallentare l'insorgenza di una malattia e/o di intervenire tempestivamente con le migliori terapie disponibili
- Promozione programmi di screening

Ricerca

- Attività di Ricerca finalizzata alla identificazione e sperimentazione di strumenti di diagnosi precoce
- Investimenti in prevenzione cardiovascolare di precisione

Follow-up

- Attività di controllo
- Attività di follow-up rivolta a persone che hanno avuto un recente evento acuto (cosiddetto paziente post-acuto) e del paziente cronico

Principali iniziative e risultati del 2025

Sul fronte interno, di rilievo sono gli importanti risultati dell'Imaging cardiovascolare, primo programma in Italia per clinica e ricerca, che si avvale di metodologie avanzate che consentono un'ottimizzazione di diagnosi e terapie.

Al Monzino l'Imaging non invasivo ha un ruolo sempre più rilevante nel guidare le procedure interventistiche sia nella malattia coronarica che in ambiti differenti quali la cardiopatia strutturale o le procedure di elettrofisiologia.

Un'altra area di eccellenza è la cardiochirurgia mininvasiva ed endoscopica, che permette di intervenire sul cuore con un'invasività ridotta al minimo, e dunque meno traumatismi per il paziente.

FOCUS VACCINI: è stato vaccinato per Influenza più del 35% del personale (265 vaccinati su 769), 3° ospedale privato più vaccinato, premiato per il 2025 da Regione Lombardia e Fondazione The Bridge. È inoltre partita nel corso del 2025 una campagna vaccinale rivolta a tutti i pazienti fragili che ha visto coinvolti i reparti di degenza del nostro istituto.

Cardiogenetica: quando un test può salvare la vita

Per la diagnosi e cura di aortopatie, cardiomiopatie e canalopatie muscolari cardiache su base ereditaria, il Monzino continua a promuovere il Programma di Cardiogenetica. Mediante un servizio di visite ambulatoriali e un laboratorio di ricerca altamente specializzato, il programma offre un percorso diagnostico e terapeutico per pazienti con sospette malattie cardiache ereditarie. Il test cardiogenetico è l'arma giusta per un corretto approccio al paziente con un sospetto di malattia cardiaca ereditaria.

3.3

LE ATTIVITÀ DI CURA

9.160

Il numero totale
dei ricoveri

1.609

Procedure
cardiochirurgiche

3.068

Procedure di
elettrofisiologia

3.851

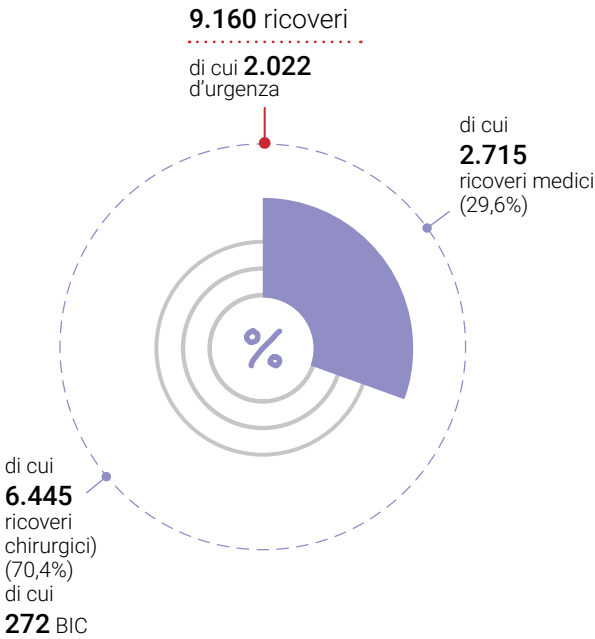
Procedure di
emodinamica

14.067

Accessi al
pronto soccorso

L'attività in regime di ricovero

N. di ricoveri per tipologia:



L'attività del Pronto Soccorso

Nel corso del 2025 sono stati registrati 14.067 accessi al Pronto Soccorso con una percentuale di dimissioni a domicilio dell'85,6 %. Il Pronto Soccorso determina il 22,1% dei ricoveri d'urgenza della struttura.

Il Monzino pone al centro delle proprie attività la persona con l'obiettivo di fornire cure appropriate a misura di paziente. Il Centro offre prestazioni, diagnosi e cura in sei diversi livelli assistenziali:

- Visite ed esami diagnostici
- Prevenzione primaria e secondaria
- Day Service di inquadramento clinico pre-chirurgico
- Cure mediche e interventi chirurgici in ricovero
- Pronto Soccorso ed Emergenza
- Telemedicina

3.4

LA QUALITÀ DELLE CURE

Consapevole di rappresentare una eccellenza in ambito cardiologico, il Monzino presta particolare attenzione a garantire che le proprie prestazioni siano:

- EFFICIENTI | Ottenendo dalle risorse investite il massimo beneficio in termini di contributo alla salute delle persone e considerando il rapporto tra risorse impiegate e intervento erogato
- EFFICACI | Massimizzando il raggiungimento dei risultati in termini di miglioramento della salute dei pazienti con i servizi sanitari erogati
- ACCESSIBILI | Garantendo l'accesso alle cure a un numero sempre maggiore di persone, senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio stesso.

Per garantire a tutti i propri pazienti diagnosi accurate e tempestive, nonché le migliori cure disponibili in considerazione delle più avanzate conoscenze scientifiche e tecnologiche, il Monzino ha effettuato una serie di scelte organizzative e gestionali coerenti con la propria vocazione e con i propri obiettivi.

Modello organizzativo a servizio delle cure



3.4.1 ACCESSIBILITÀ

Il Monzino adotta, da anni, un approccio multidisciplinare, che trova espressione in particolare negli *Heart Teams*. L'*Heart Team* è chiamato a discutere collegialmente i casi che richiedono una valutazione multidisciplinare e, attraverso l'integrazione di diverse competenze specialistiche, arriva a delineare la strategia terapeutica da adottare per garantire le migliori cure personalizzate ad ogni paziente, che viene reso partecipe delle opzioni disponibili tenendo in considerazione le sue esigenze di vita e di lavoro. Un *Heart Team* particolarmente attivo per la gestione delle patologie infettive endocardiche primarie e secondarie è l'Endocardite Team. Il Centro coniuga, inoltre, le elevatissime competenze sul fronte diagnostico e interventistico con una gestione efficace ed efficiente delle situazioni di emergenza, caratterizzate, nella gran parte dei casi, da una particolare urgenza di intervento. La presenza all'interno del Monzino di un Pronto Soccorso Specialistico ha un impatto importante sul fronte organizzativo, richiedendo lo sviluppo di soluzioni organizzative e gestionali capaci di garantire la gestione dell'imprevisto pur senza venir meno alle esigenze di programmazione delle attività. Come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, il Centro persegue l'eccellenza nella cura del paziente integrando la ricerca scientifica con l'attività clinica; tale integrazione è resa operativa in modo sistematico al Monzino ed integrata all'interno del proprio modello organizzativo. Il PNE (Programma Nazionale Esiti) è uno strumento di misurazione, analisi, valutazione e monitoraggio delle performance clinico-assistenziali delle strutture sanitarie sviluppato da AGENAS, per conto del Ministero della Salute con l'obiettivo di fornire informazioni alle Regioni, alle aziende ed ai professionisti per il miglioramento continuo del nostro SSN. Gli indicatori utilizzati dal PNE riguardano prevalentemente la valutazione comparativa tra soggetti erogatori (ospedali) e tra gruppi di popolazione (ASL di Residenza) e l'individuazione dei fattori dei processi assistenziali che determinano esiti, con particolare attenzione ai volumi di attività. L'elevata qualità delle cure erogate è anche documentata nel rapporto dell'Agenas denominato Piano Nazionale Esiti (PNE) 2025 dal quale si evince che il Centro Cardiologico Monzino si attesta ancora su livelli di aderenza a standard di qualità delle cure molto alti.

Come accedere alle cure del Monzino



Accesso con il Servizio Sanitario Nazionale

Il Centro si impegna a garantire l'accessibilità alle cure a tutti i pazienti, senza alcuna distinzione legata alla provenienza, al genere, alla religione o allo status socioeconomico. Il Monzino è un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) e, come in tutte le strutture sanitarie pubbliche, i pazienti possono accedere alle cure avvalendosi del Servizio Sanitario Nazionale.

I volumi e la tipologia di prestazioni che il Monzino ha la possibilità di erogare nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale, vengono definiti, su base annua, tramite degli accordi contrattuali tra il Centro e l'Autorità Sanitaria Territorialmente Competente (ATS). Tali accordi tengono conto, in particolare, dei programmi di fabbisogno periodicamente stilati a livello regionale e delle disponibilità di budget. In essi vengono anche definiti: le responsabilità e gli impegni reciproci; le tariffe e gli obiettivi specifici da perseguire; le attività di monitoraggio e controllo sulla qualità della assistenza fornita e sulla appropriatezza delle prestazioni rese.

Le cure con il SSN



Accesso in Regime di Solvenza

Oltre alle cure in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, il Monzino offre al paziente l'accesso in regime di solvenza che permette di scegliere il medico specialista a cui affidare le proprie cure (Libera Professione) e, in caso di ricovero, trascorrere la degenza all'interno di un reparto dedicato.

Il Centro ha stipulato inoltre, convenzioni con la maggior parte degli Enti Assicurativi che offrono polizze salute e con le varie Casse Mutua di categoria. Le agevolazioni tariffarie vengono erogate in modo diretto o indiretto.

Per le Convenzioni Dirette l'ente convenzionato assume in via diretta l'onere del pagamento, completo o parziale, delle prestazioni erogate dal Centro a favore del proprio assistito. Nel caso di copertura parziale, sarà il Centro a chiedere al paziente il pagamento della quota di sua competenza.

Libera Professione dei Medici

Il rapporto di lavoro fra il Centro Cardiologico Monzino e i medici che vi prestano servizio è di tipo esclusivo. Questo significa che tutte le attività dei medici in libera professione vengono svolte solo ed esclusivamente all'interno della struttura.

Medici Monzino nella tua città

Grazie alla collaborazione con poliambulatori e centri polispecialistici convenzionati, il Monzino si prefigge di portare l'esperienza e la qualità del Centro sul territorio. "Medici Monzino nella tua città" è l'iniziativa che da diversi anni porta sul territorio nazionale l'esperienza e la qualità del Centro Cardiologico Monzino e l'esperienza e la qualità dei medici e del Centro.

Nel 2025 i centri attivi sono 22:

- Calabria: 2
- Lazio: 1
- Marche: 2
- Piemonte: 2
- Puglia: 1
- Sardegna: 2
- Sicilia: 2
- Campania: 1
- Lombardia: 9

I Centri Convenzionati per i Servizi di Telediagnostica sono 4:

- Emilia-Romagna: 1
- Puglia: 1
- Veneto: 1
- Marche: 1

3.4.2
EFFICIENZA

Le scelte strategiche fatte sul piano organizzativo e gestionale, così come il costante investimento nello sviluppo e nell'utilizzo di tecnologie innovative e la promozione di una forte relazione con il proprio contesto di riferimento, permette al Monzino di impattare positivamente, con le proprie performance, sullo sviluppo di una sanità che sia adeguata al soddisfacimento dei bisogni delle persone, nonché sostenibile dal punto di vista economico. Al fine di dare una rappresentazione sintetica, seppure articolata, dei risultati che il Monzino riesce ad ottenere in termini di efficienza ed efficacia delle cure, è possibile analizzare una serie di indicatori tipicamente utilizzati in ambito ospedaliero:

- *Indice di Case-Mix (ICM)* - rappresenta uno strumento di confronto per la diversa complessità della casistica trattata, ed è calcolato come rapporto fra il peso medio dei ricoveri ordinari dei reparti ed il peso medio dei ricoveri ordinari nella casistica standard (regionale). In questo caso, valori superiori all'unità indicano una casistica di complessità più elevata rispetto allo standard, mentre valori inferiori all'unità rappresentano una complessità minore. Nel 2025, l'Indice di Case-Mix di Monzino si è assestato sul valore di 1,05, indicando una casistica di complessità più elevata rispetto allo standard degli altri centri cardiologici.
- *Indice Comparativo di Performance (ICP)* - consente di misurare e confrontare l'efficienza e l'efficacia dei diversi reparti rispetto allo standard: valori dell'indicatore al di sopra dell'unità indicano una efficienza inferiore rispetto allo standard (poiché a parità di casistica la degenza è più lunga), mentre valori al di sotto dell'unità rispecchiano una efficienza superiore rispetto allo standard di riferimento (poiché la degenza è più breve). Nel 2025, l'Indice Comparativo di Performance di Monzino si è assestato sul valore di 0,80, mantenendo sostanzialmente il valore del 2024 (0,84) e indicando un'efficienza superiore rispetto allo standard di riferimento data da tempi di degenza più brevi rispetto a quelli definiti dall standard.

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

Tempi di attesa
Ricoveri 2025

Un ulteriore dato che evidenzia l'efficienza dell'IRCSS Monzino è dato dai brevi tempi di attesa relativi ai ricoveri per l'anno 2025¹:

PRESTAZIONE	TEMPO ATTESA
Coronarografia Arteriografia coronarica	14
Endoarteriectomia carotidea Endoarteriectomia di altri vasi del capo e del collo	14
Bypass aortocoronarico	10
Angioplastica rimozione di ostruzione dell'arteria coronarica ed inserzione di stent (PTCA)	16

¹ La rilevazione ex post è condotta per tutti i ricoveri dell'anno precedente ed il tempo di attesa, espresso in giorni, è calcolato come mediana delle prestazioni elencate nel PNGLA erogate in regime SSN con classe di priorità A secondo quanto definito nel documento "Indirizzo dei requisiti e monitoraggio delle sezioni dedicate ai tempi e alle liste d'attesa sui siti web di Regioni, Provincie autonome e Aziende sanitarie", Ministero della Salute 21/12/2023.

Altri indicatori

INDICATORE	DESCRIZIONE	VALORE 2025	VALORE 2024
Indice di rotazione dei posti letto	Rappresenta il numero medio di pazienti ricoverati, per ogni posto letto nel corso dell'anno. Questo indicatore è influenzato dall'efficienza gestionale della struttura e dalla necessità di rispettare il budget assegnato dalla ATS.	44,2	49
Degenza media	Esprime le giornate che il Centro impiega mediamente per completare un trattamento.	4,5	4,7
Tasso di utilizzo dei posti letto	Rappresenta la quota parte dei posti letto attivi mediamente occupati dai ricoverati. Si tratta di un indicatore di efficienza di utilizzo dei posti letto che è influenzato dall'efficienza gestionale dell'ospedale e che ha come vincolo quello di produrre ricoveri entro il valore del budget economico di produzione che viene assegnato annualmente agli ospedali dalle ATS. Di base gli ospedali con una vocazione prevalentemente interventistica, quale il Monzino è, hanno una percentuale di utilizzo dei posti letto attorno al 70%.	63,8	64,6
Intervallo di turnover	Esprime il periodo che intercorre tra la dimissione di un paziente e la successiva ammissione di un altro paziente. Questo indicatore è, parimenti al tasso di utilizzo dei posti letto, condizionato dall'efficienza gestionale della struttura e dalla necessità di non superare il valore del budget assegnato dall'ATS e risente, nel caso del Monzino, del fatto che durante il weekend non vengono ricoverati pazienti elettivi ma solo, eventualmente, quelli urgenti che transitano dal pronto soccorso.	2,65	2,61
Funzionamento sale operatorie	Ore di effettivo funzionamento settimanale complessivo delle 4 sale operatorie e delle 5 sale di cardiologia interventistica (attività programmate ed urgenti).	330	330
Indicatori di produttività del personale	N° giornate di degenza / N° di infermieri: Questo rapporto fornisce una stima del carico di lavoro degli infermieri in termini di giorni/anno di assistenza garantiti da ciascun infermiere. È un valore che è determinato dai differenti minutaggi/die di assistenza infermieristica stabiliti dalla normativa dell'accreditamento e che varia in base alla tipologia di reparto (più alto nei reparti intensivi, più basso nei reparti di media assistenza).	179,9	178,3
	N° dimissioni / N° di medici: Questo rapporto fornisce una stima delle dimissioni medie per ogni medico nell'ambito considerato. Anche questo valore è determinato dalla normativa dell'accreditamento ma, più che per gli infermieri, può anche essere utilizzato per valutare il carico di lavoro dei medici e la loro produttività in termini di dimissioni gestite. Un valore più alto potrebbe indicare un carico di lavoro più elevato per i medici o una maggiore efficienza nel processo di dimissioni, mentre un valore più basso potrebbe indicare un carico di lavoro inferiore o una minore attività di dimissioni.	66,0	63,1
	N° dimissioni / N° di infermieri: Questo rapporto fornisce una stima delle dimissioni medie per ogni infermiere nell'ambito considerato. Può essere utilizzato per valutare il carico di lavoro degli infermieri e la loro produttività in termini di dimissioni gestite. Per questo indicatore valgono le stesse considerazioni già fatte per l'indicatore N° giornate di degenza / N° di infermieri.	40,3	37,3
Proporzione di ricoveri programmati (non urgenti da pronto soccorso)	N° ricoveri programmati / Totale ricoveri: L'indicatore misura la proporzione dei ricoveri ospedalieri che sono stati pianificati o programmati rispetto al totale dei ricoveri.	77,29	79,96

3.4.3 SVILUPPO TECNOLOGICO

La tecnologia rappresenta un mezzo ed un fattore abilitante per il miglioramento della salute e della qualità di vita della popolazione. La salute, grazie alle nuove tecnologie, può essere più inclusiva, personalizzata e sostenibile. L'innovazione, se governata in direzione dell'effettivo valore generato e se misurata sull'impatto di salute di cittadini e pazienti, diventa vettore di sviluppo e crescita socioeconomica.

Gli investimenti del Monzino in innovazione tecnologica servono a garantire a tutti i pazienti standard di cura elevati e meglio tollerabili. Nel corso del 2025 i principali aggiornamenti tecnologici ed impiantistici introdotti nel Centro sono rappresentati da:

- Le sale di emodinamica del Centro Cardiologico Monzino sono state dotate di poligrafi di ultima generazione destinati alla registrazione di dati clinici emodinamici ed elettrofisiologici che possono essere visualizzati, filtrati, digitalizzati, amplificati, misurati, calcolati e/o trasmessi per l'archiviazione, l'analisi e la visualizzazione in diverse postazioni.
- Il reparto di Unità di Terapia Intensiva Coronariche (UTIC) è stato ristrutturato integralmente. Il progetto ha previsto la riqualificazione funzionale degli attuali

posti letto, dei locali di supporto e di tutta la dotazione impiantistica.

L'organizzazione spaziale favorisce il massimo apporto di luce naturale agli ambienti di lavoro e anche agli ambiti di degenza. Le ampie superfici vetrate a delimitazione degli ambienti, realizzate con visive trasparenti, permette la diffusione della luce naturale dalla parete finestrata verso gli ambienti di lavoro.

Il reparto è stato dotato di un impianto di climatizzazione in grado di controllare i ricambi d'aria, la temperatura dei singoli locali e l'umidità relativa, rinnovare l'aria ambiente con aria esterna opportunamente trattata e filtrata e controllare i livelli pressori degli ambienti al fine di evitare la contaminazione del reparto con aria proveniente dall'esterno o dai reparti attigui e viceversa. Il reparto ha anche un "box isolato" dedicato ad ospitare un solo paziente che può essere alternativamente infettivo, immunodepresso o senza alcuna di queste patologie.

La completa riqualificazione impiantistica garantisce infine adeguati livelli di confort ambientale e di sicurezza secondo gli standard normativi vigenti.

La ricerca

HIGHLIGHTS

176 studi clinici attivi
di cui 53 di nuova
attivazione,
con oltre

92 ricercatori in via esclusiva,
tra cui 4 Facility manager e

3.200 pazienti arruolati
16 Group Leader
completamente
dedicati alla ricerca

320 pubblicazioni 2025 su
riviste scientifiche
nazionali ed internazionali

106 medici dedicati
alla ricerca per il

2.551 l'Impact Factor
totale generato

20%
del loro tempo

16 unità
di ricerca
e 4 facility

oltre
€ 13.5M
di investimenti e costi
per la ricerca

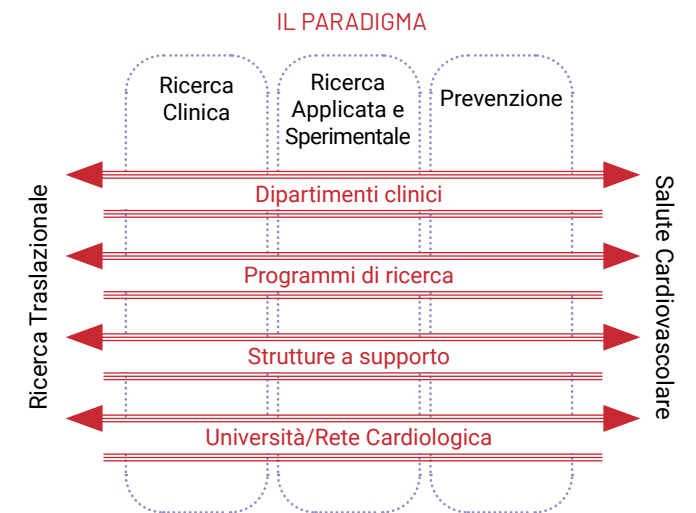


4.1 IL MODELLO DI RICERCA DEL MONZINO

Il Centro Cardiologico Monzino è un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) interamente dedicato alle malattie cardiovascolari, grazie a una stretta interazione tra la cura, la ricerca sperimentale e quella clinica. Il Monzino è impegnato in attività di ricerca di eccellenza che riguardano tutte le fasi della malattia cardiovascolare, dalla ricerca preclinica alla prevenzione, dalla sperimentazione clinica all'innovazione diagnostica e terapeutica. La ricerca clinica si concentra in particolare sulla prevenzione primaria e secondaria delle malattie cardiovascolari, nonché sulla cura e sulla terapia delle malattie acute ischemiche del miocardio (come l'infarto), dello scompenso cardiaco, delle malattie del ritmo cardiaco (come la fibrillazione atriale) e delle malattie che richiedono un intervento chirurgico o percutaneo, come le patologie valvolari o coronariche. Il Monzino è impegnato anche in ricerche all'avanguardia in campi come l'imaging diagnostico, la sperimentazione di laboratorio e la genetica, con l'obiettivo di tradurre i risultati di ricerca ed innovazione in benefici concreti per i pazienti. Più recentemente, un grande impulso in questa direzione è stato fornito dall'area cardio-metabolica (diabete, obesità e sindrome metabolica).

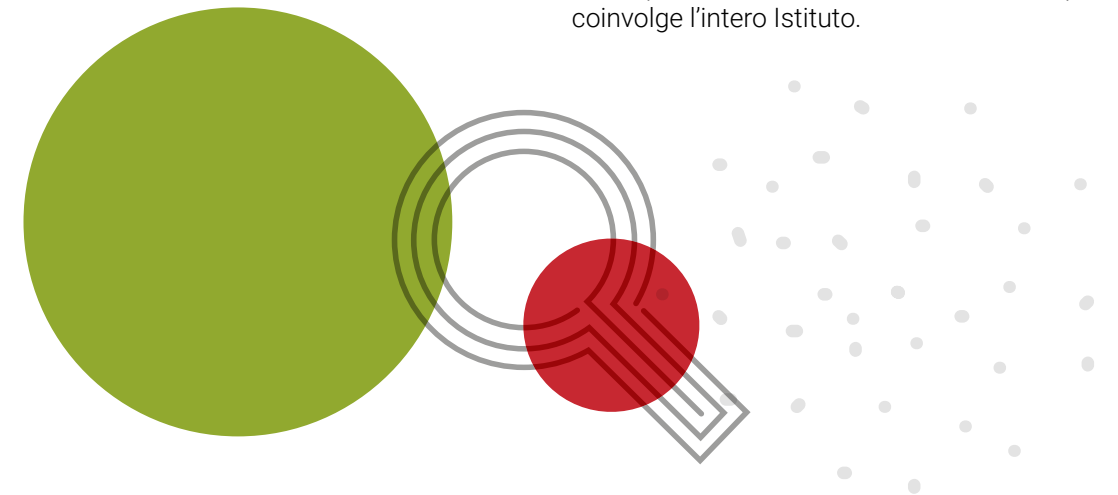
Al Monzino operano 92 ricercatori a tempo pieno, tra cui 4 facility manager e 16 capi laboratorio, nonché 106 medici che lavorano su progetti di ricerca, supportati da piattaforme tecnologiche, strutture e servizi che forniscono assistenza tecnica e know-how.

Modello di Ricerca del Monzino



Le attività di ricerca clinica e sperimentale del Monzino si pongono come obiettivo generale il miglioramento della salute cardiovascolare, mediante una ricaduta in ambito clinico e sanitario dei risultati ottenuti. Il modello si fonda su tre pilastri fortemente interconnessi: Ricerca Clinica – Ricerca Sperimentale – Prevenzione.

Tale modello si avvale di un approccio integrato e multidisciplinare e dell'interazione continua tra laboratorio di ricerca, area clinica ed attività di prevenzione, con lo scopo di creare un circolo virtuoso con al centro il paziente. Al Monzino la ricerca e la cura fanno parte di un continuum culturale ed operativo che coinvolge l'intero Istituto.



4.2 I DIPARTIMENTI CLINICI E LE UNITÀ DI RICERCA: DOVE SI FA RICERCA AL MONZINO

La ricerca al Monzino si svolge sia all'interno delle Unità di Ricerca, per quanto riguarda la prevenzione e la ricerca applicata e sperimentale, sia all'interno

Le Strutture di Ricerca del Centro



Le strutture a supporto della ricerca

Per sostenere adeguatamente le attività di ricerca, il Monzino si è dotato di alcune strutture di supporto.



4.2.1
LE ATTIVITÀ
DI RICERCA CLINICA

7

Dipartimenti

(tra cui il Dip. Emergenza Urgenza svolge solo attività clinico-assistenziale)

53

trial clinici di nuova attivazione

176

Studi attivi

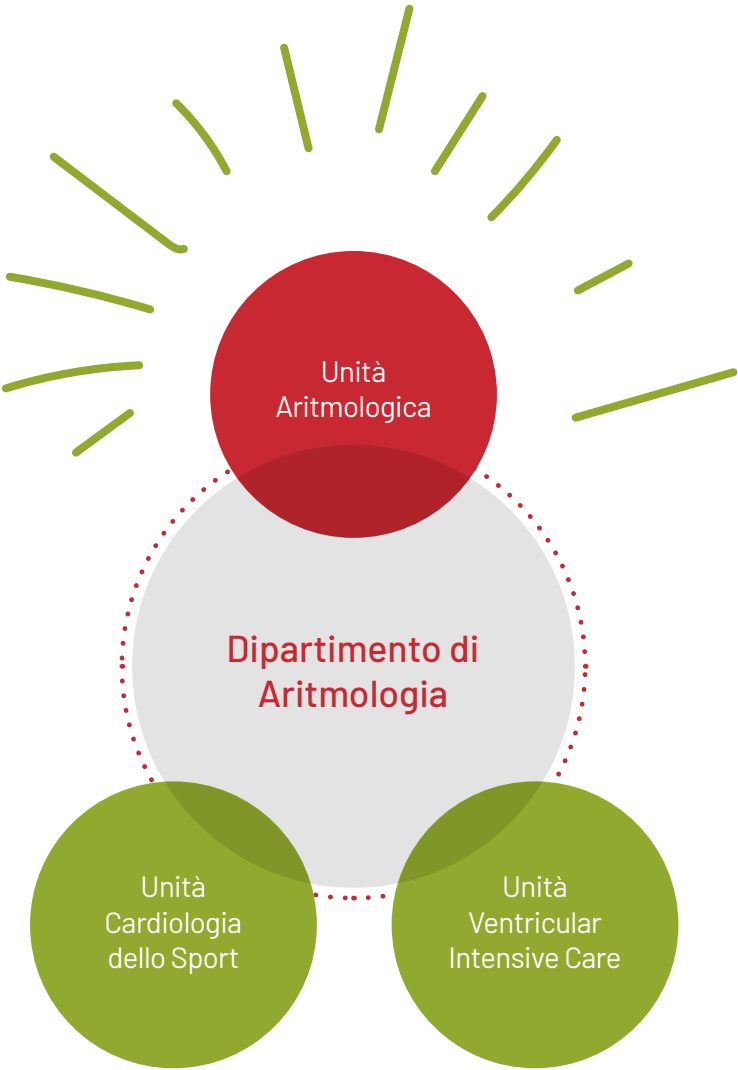
Coinvolgimento di

3.200

pazienti

Ciascuno dei sette Dipartimenti Clinici del Monzino svolge un'intensa attività strettamente collegata alla ricerca sperimentale e traslazionale; questa attività si traduce in un importante volume di pubblicazioni su riviste *peer-reviewed* internazionali.

Per migliorare la gestione e la promozione delle sperimentazioni cliniche condotte presso il Monzino, è operativa la *Clinical Trial Unit* dedicata al supporto e al coordinamento delle stesse. L'avvio di studi clinici viene approvato dal Comitato Scientifico e dal Comitato Etico: nel corso del 2025, sono stati attivati 53 trial clinici, raggiungendo un totale di 176 studi attivi che hanno coinvolto complessivamente 3.200 pazienti.



IL DIPARTIMENTO DI ARITMOLOGIA rappresenta da anni un punto di riferimento nazionale e internazionale per la cura delle aritmie cardiache ed è riconosciuto come centro di studio e di valutazione di tecnologie innovative nel campo dei disturbi del ritmo cardiaco. L'approccio diagnostico e terapeutico adottato dal team del Dipartimento si è reso sempre più personalizzato, potendo scegliere tra tecnologie di ablazione sulla base della presentazione clinica e delle caratteristiche anatomiche e funzionali del cuore del paziente.

L'attività di ricerca si focalizza su:

- sviluppo continuo di sistemi innovativi di mappaggio cardiaco elettroanatomico, per determinare con sempre maggiore precisione la migliore strategia ablativa nei pazienti affetti da aritmie complesse, e ricerca di nuove energie impiegabili nel trattamento delle stesse

- utilizzo di tecnologie avanzate nel campo della cardiostimolazione (PM, ICD, Loop recorder)
- implementazione della telemedicina per il controllo e il monitoraggio delle aritmie da remoto
- elettroporazione: metodica tra le più innovative, con ottima percentuale di successo ed elevato grado di sicurezza, che consente di eliminare la fibrillazione atriale attraverso l'applicazione di un campo elettrico in grado di rimuovere i circuiti responsabili della stessa
- cardioneuroablazione: nuova tecnica di ablazione, utilizzata soprattutto nei pazienti più giovani, che ha come obiettivo la riduzione dell'attività vagale, evitando o dilazionando l'eventuale impianto di pacemaker
- chiusura dell'auricola: per prevenire la formazione di trombi intracardiaci in pazienti affetti da fibrillazione atriale, la chiusura percutanea dell'auricola sinistra è una valida e promettente opzione terapeutica nei pazienti che non possono assumere terapia anticoagulante o sono ad alto rischio di sanguinamento
- radioterapia: tecnica che si applica a pazienti con aritmie ventricolari maligne che hanno fallito tentativi convenzionali di ablazione o in cui si ritiene che non ci siano altri possibili trattamenti
- biopsia miocardica per l'analisi del substrato miocardico ventricolare: l'analisi istologica è un approccio riconosciuto utile a migliorare la specificità e sensibilità diagnostica e a raggiungere una diagnosi definitiva nelle diverse forme di cardiomiopatia, soprattutto in quelle idiopatiche
- sviluppo di una medicina personalizzata mediante un sistema integrato di utilizzo dell'intelligenza artificiale per la prevenzione cardiovascolare

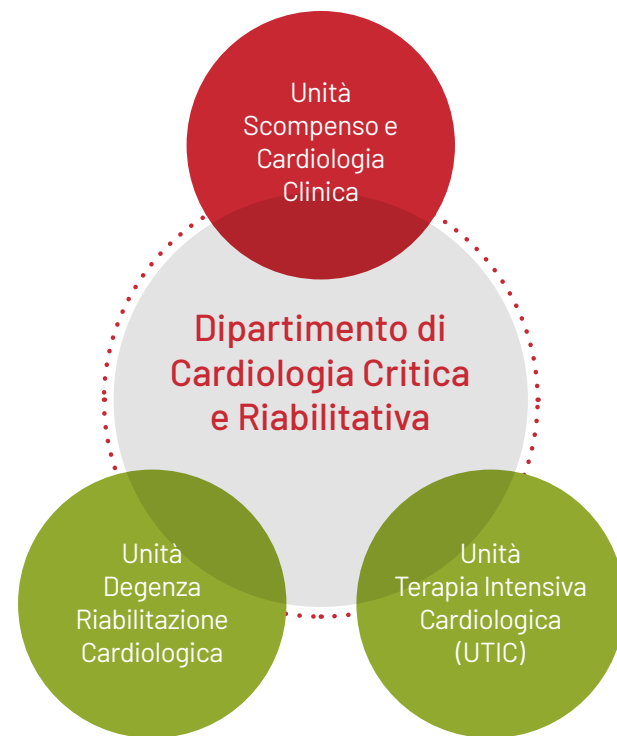


IL DIPARTIMENTO DI CARDIOLOGIA PERIOPERATORIA E IMAGING CARDIOVASCOLARE gioca un ruolo cruciale nella complessa gestione del paziente con multiple comorbidità cardiovascolari. Grazie ad un evoluto modello organizzativo, che vede cardiologi e radiologi collaborare in team, e grazie all'utilizzo di tecnologie di imaging avanzate quali ecografia tridimensionale, tomografia computerizzata e risonanza magnetica, i progetti di ricerca contribuiscono al miglioramento dell'inquadramento clinico e diagnostico dei pazienti.

Le principali linee di ricerca si possono così riassumere:

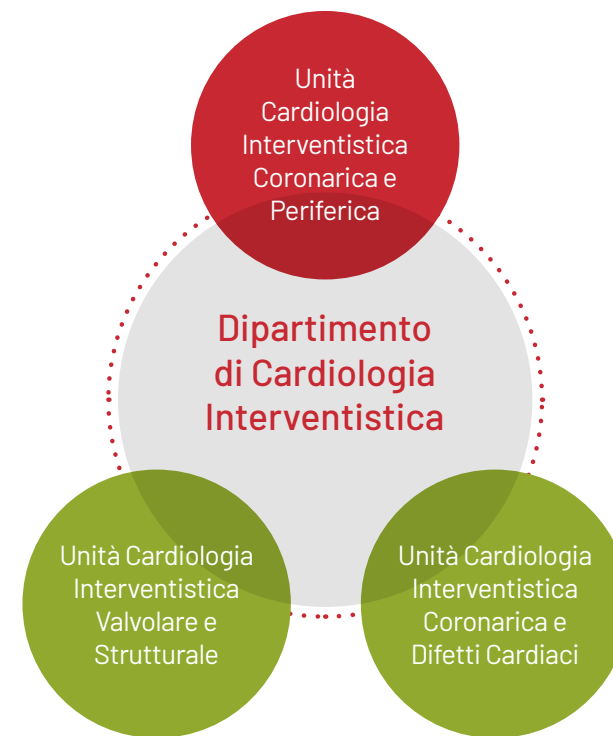
- pianificazione degli interventi cardiocirurgici coronarici attraverso una pathway diagnostica totalmente non invasiva
- valutazione dell'utilità di metodiche non invasive, in particolare TC cardiaca, nel planning di procedure di angioplastica coronarica (pianificazione mediante TC del tipo di stent, del suo calibro e lunghezza e della previsione degli effetti di impianto degli stent coronarici sulla riserva di flusso coronarico)

- ruolo dell'imaging cardiovascolare multimodale (tecniche di ecocardiografia 3D, TC per lo studio valvolare e RMN cardiaca) nella pianificazione dell'intervento con TAVI (impianto valvolare aortico transcateretere) per il trattamento delle valvulopatie
- sviluppo di tools di intelligenza artificiale e di simulazione computazionale per migliorare l'accuratezza diagnostica, la stratificazione prognostica e i tempi di reporting nel settore dell'imaging cardiovascolare. In collaborazione con team multidisciplinari sono in fase di sviluppo modelli per la valutazione della perfusione miocardica e la diagnosi delle cardiomiopatie infiltrative e delle disfunzioni protesiche
- valutazione degli effetti delle nuove terapie ipolipemizzanti sulla placca aterosclerotica, sul grasso pericoronarico (come marker di infiammazione) e sulla riserva di flusso coronarica misurati mediante TC
- valutazione della perfusione miocardica in TAC e il paragone tra tecniche di perfusione quantitativa sia in TAC che in RMN



Negli ultimi vent'anni la ricerca condotta nel **DIPARTIMENTO DI CARDIOLOGIA CRITICA E RIABILITATIVA** ha consentito di compiere significativi progressi con importanti applicazioni in campo clinico a vantaggio di pazienti particolarmente complessi, in particolare, dei pazienti scompensati durante tutto il loro decorso clinico. L'obiettivo dell'attività di ricerca portata avanti in questo ambito è contribuire a:

- l'analisi dell'efficacia di terapie farmacologiche innovative
- lo studio della fisiologia dell'esercizio nello scompenso cardiaco e delle sue variazioni in relazione a comorbidità e terapie concomitanti
- lo studio della prognosi e della fisiopatologia dello scompenso cardiaco mediante l'utilizzo di tecniche innovative come l'intelligenza artificiale e l'identificazione di nuovi biomarker (proteomica)
- la valutazione di danni cardiorespiratori nei pazienti post-Covid-19
- lo studio di malattie rare (ipertensione polmonare, amiloidosi cardiaca)



IL DIPARTIMENTO DI CARDIOLOGIA INTERVENTISTICA svolge attività di diagnosi e cura che abbraccia tutto lo spettro di procedure attualmente disponibili per il trattamento percutaneo della malattia coronarica, delle patologie dei vasi arteriosi periferici e delle patologie strutturali cardiache. Il dipartimento implementa un'ampia gamma di ricerche nei diversi settori interventistici:

- **Interventistica coronarica**
- **Interventistica periferica**
- **Interventistica dei difetti cardiaci**
- **Interventistica strutturale valvolare**

con l'obiettivo di ottimizzare e validare procedure che impiegano nuove tecnologie e con un focus su efficacia, precisione terapeutica, tecnologia e biomarcatori prognostici, anche in riferimento alla patologia di genere.



4.2.2 LE ATTIVITÀ DI RICERCA SPERIMENTALE E TRASLAZIONALE

La Ricerca del Monzino si avvale di 16 Unità di Ricerca, suddivise, a loro volta, in 4 aree in base al percorso ideale di un risultato di ricerca sperimentale verso la transizione clinica. Questa architettura è pensata per valorizzare la condivisione delle competenze dei ricercatori all'interno del Programma, promuovendo una convergenza di risorse e, al contempo, l'interazione tra ricercatori e tecnologi appartenenti alle varie Unità di Ricerca.

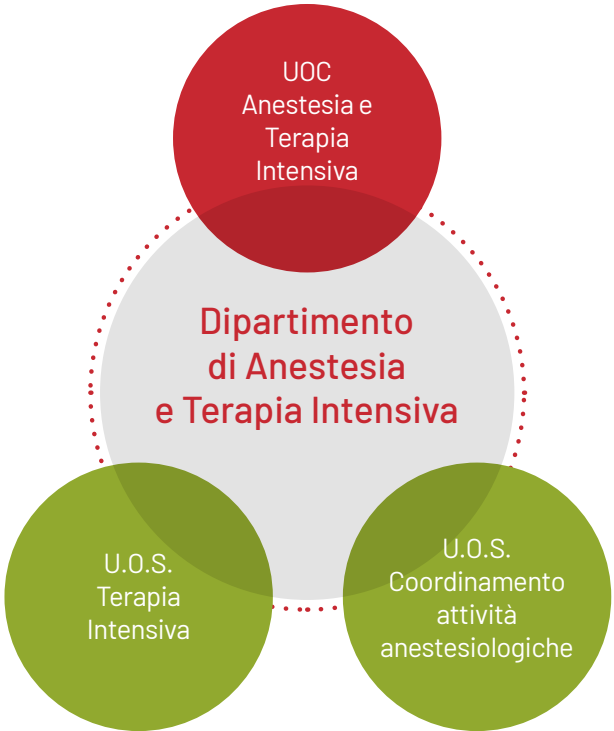
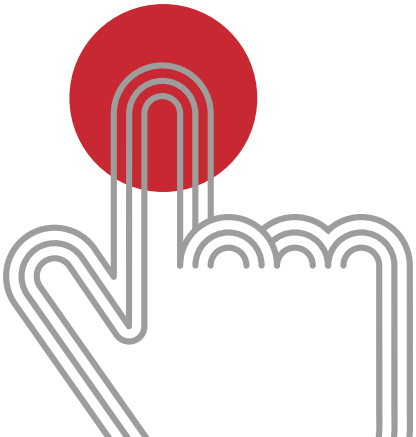
Tali aree sono: Ricerca Sperimentale, Ricerca Traslazionale, Omics, Cardiometabolismo & Prevenzione.



Le attività di ricerca del **DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA CARDIOVASCOLARE** si concentrano sulle principali patologie cardiovascolari del paziente adulto: malattia coronarica, patologie valvolari e dell'aorta. Un'attenzione particolare è dedicata allo studio dei predittori delle principali complicanze intra- e post-procedurali. Nello specifico, l'obiettivo dell'attività di ricerca in questo ambito è contribuire a:

- studiare i meccanismi genetici e molecolari alla base dell'insorgenza e progressione di patologie della valvola aortica e della mitrale
- modelli di predizione e prevenzione delle complicanze conseguenti all'intervento chirurgico

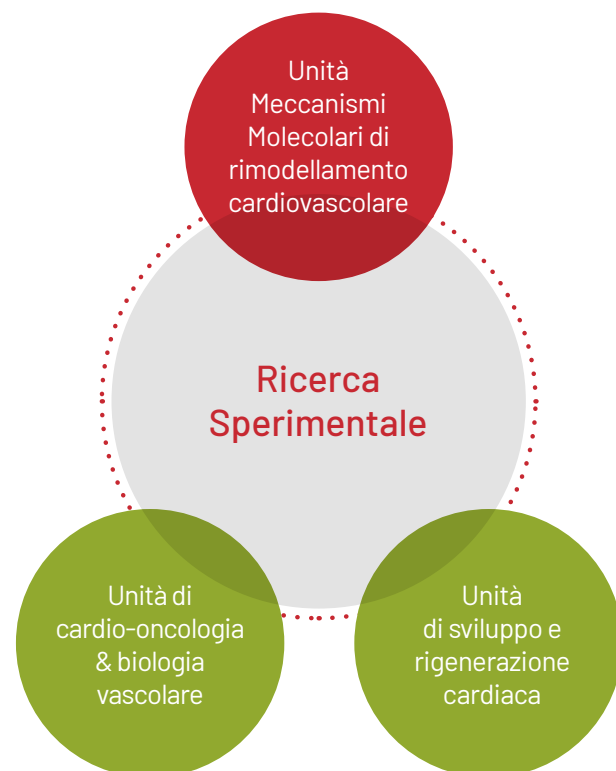
- studi di outcome nelle patologie valvolari
- sviluppo di trattamenti ibridi (chirurgia mininvasiva e transcateretere) in pazienti di età medio-avanzata e con elevato rischio di complicanze cardioemboliche.



Il **DIPARTIMENTO DI ANESTESIA E TERAPIA INTENSIVA**, istituito nel 2025, è caratterizzato da un'organizzazione fortemente integrata e multidisciplinare, dedicata alla gestione perioperatoria dei pazienti cardiocirchirurgici, vascolari e cardiologici.

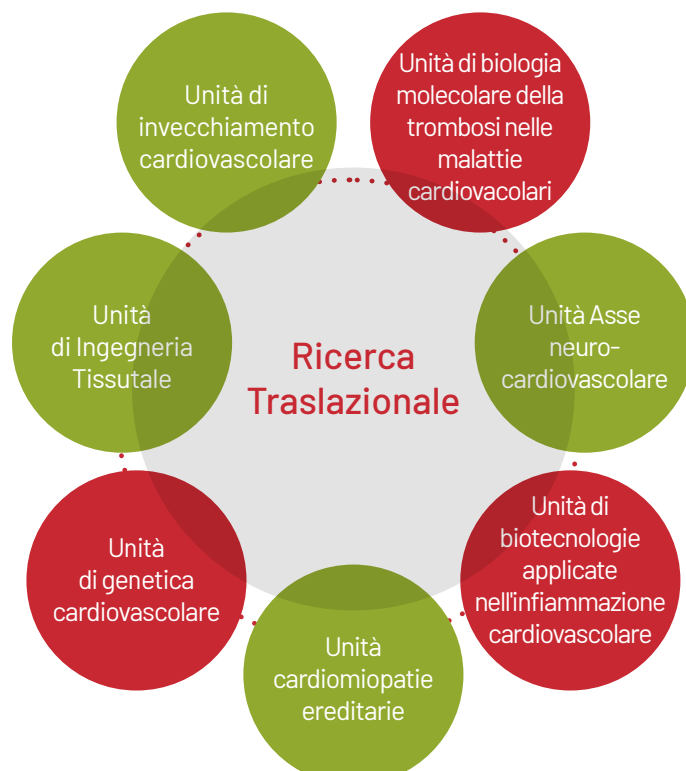
L'Unità di Coordinamento delle Attività Anestesologiche, composta da anestesisti rianimatori, assicura la presa in carico clinica lungo tutto il percorso assistenziale, dalla valutazione pre-operatoria al follow-up post-operatorio, in stretta collaborazione con le unità di cardiologia, cardiocirchirurgia e chirurgia vascolare attraverso una costante discussione multidisciplinare dei casi clinici.

Il Dipartimento è attivo nella ricerca clinica, con programmi focalizzati sulla medicina perioperatoria e sulla protezione d'organo in ambito cardiocirchirurgico e di chirurgia vascolare, e svolge quotidianamente attività ambulatoriale per la valutazione dei pazienti chirurgici e cardiologici in attesa di intervento.

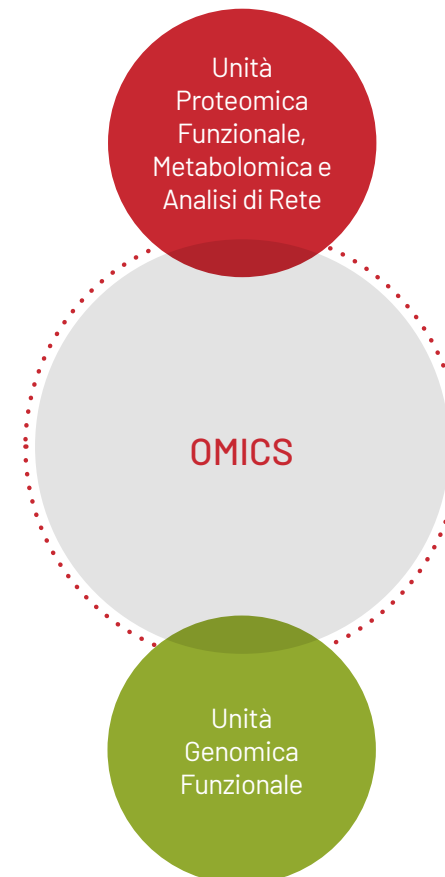


L'AREA DELLA RICERCA SPERIMENTALE si focalizza sull'analisi dei meccanismi cellulari e molecolari alla base delle patologie cardiovascolari. Particolare attenzione è rivolta alla fibrosi cardiaca, una delle principali cause di scompenso cardiaco. L'obiettivo è individuare nuove strategie terapeutiche in grado di contrastare la progressione della malattia e favorire i processi di riparazione del tessuto cardiaco.

Attraverso approcci multiomici e modelli sperimentali avanzati, l'Area promuove lo studio dello sviluppo, del rimodellamento e della rigenerazione cardiaca, con l'intento di stimolare la proliferazione dei cardiomiociti e la formazione di nuovi vasi sanguigni. Le attività includono, inoltre, l'identificazione di nuovi target diagnostici e terapeutici per patologie complesse, come aneurismi aortici e i tumori cardiaci primitivi e secondari, e lo sviluppo di modelli innovativi in vitro per lo studio delle malattie cardiovascolari.



L'AREA DI RICERCA TRASLAZIONALE è impegnata nell'individuare strumenti diagnostici non invasivi, target terapeutici e approcci riparativi di nuova generazione, contribuendo alla diffusione della medicina personalizzata. Fanno parte di queste attività lo sviluppo di approcci innovativi per la stratificazione del rischio trombotico nei pazienti con malattie cardiovascolari, mediante l'identificazione di biomarcatori circolanti e la comprensione dei meccanismi molecolari alla base della trombosi e della risposta ai trattamenti. I ricercatori dell'area sono anche impegnati nello studio delle interazioni tra il sistema cardiovascolare e il sistema nervoso, nonché dei processi infiammatori e degenerativi nelle malattie cardiovascolari croniche. Le ricerche comprendono, inoltre, lo studio delle cardiomiopatie ereditarie e l'applicazione di tecnologie avanzate, tra cui biotecnologie e nanotecnologie, per lo sviluppo di soluzioni terapeutiche innovative e altamente mirate. L'approccio integrato, che collega ricerca di base e pratica clinica, consente di tradurre rapidamente le evidenze scientifiche in strategie terapeutiche avanzate.



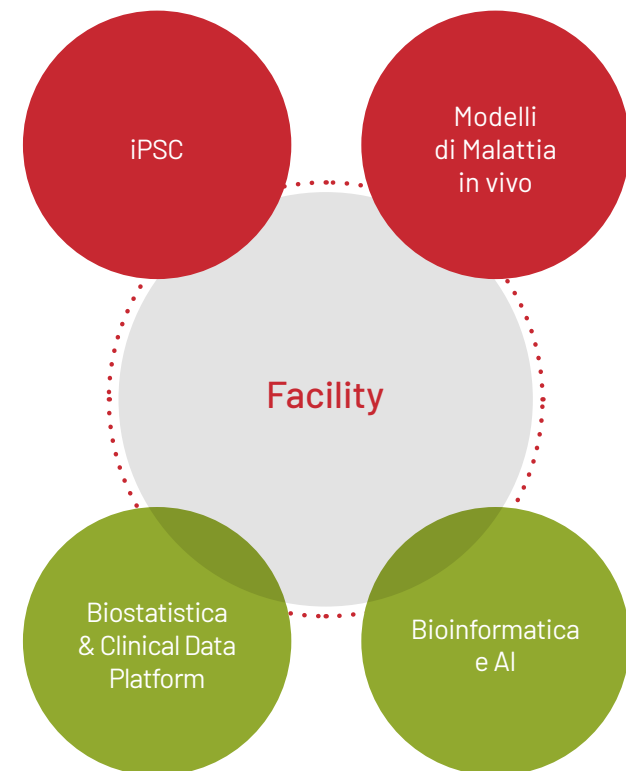
L'AREA OMICS comprende 2 unità altamente specializzate, le cui attività integrano ricerca traslazionale e innovazione tecnologica, impegnate ad approfondire i meccanismi delle malattie cardiovascolari attraverso l'analisi di dati molecolari complessi. Utilizzando tecniche avanzate di genomica, proteomica e metabolomica, l'Area contribuisce all'identificazione di biomarcatori e nuovi bersagli terapeutici, rafforzando il legame tra ricerca e applicazione clinica. Le attività includono lo sviluppo di modelli di stratificazione del rischio, la diagnosi precoce e la previsione degli esiti clinici, nonché la costruzione di risorse genomiche di riferimento a livello nazionale. L'Area svolge inoltre un ruolo chiave nel supporto ai progetti di ricerca, fornendo competenze nella progettazione sperimentale, nell'analisi dei dati e nella loro interpretazione, promuovendo standard elevati di qualità scientifica.



L'AREA CARDIOMETABOLISMO E PREVENZIONE comprende 4 unità altamente specializzate e promuove un approccio integrato alla prevenzione delle malattie cardiovascolari, combinando imaging vascolare, biologia molecolare, genetica e tecnologie digitali. L'obiettivo è migliorare la stratificazione del rischio e sviluppare nuovi strumenti per la diagnosi e la gestione precoce delle patologie, con un forte orientamento all'innovazione e all'applicazione nella pratica clinica.

Le attività includono lo sviluppo di soluzioni digitali per il coinvolgimento attivo dei pazienti e lo studio dei meccanismi epigenetici alla base delle malattie cardiovascolari, con particolare attenzione agli effetti dello stress metabolico. L'Area integra, inoltre, assistenza clinica specialistica e ricerca avanzata, contribuendo alla gestione di patologie metaboliche ed endocrine e rafforzando il collegamento tra cura e innovazione scientifica.

4.3 ALCUNI PROGETTI DI RICERCA: TRA CONFERME E NOVITÀ



La **FACILITY DI BIOSTATISTICA** e la **CLINICAL DATA PLATFORM** favoriscono decisioni basate su evidenze, mentre la **BIOAI FACILITY** integra metodi computazionali avanzati per l'analisi di dati complessi, contribuendo allo sviluppo di modelli predittivi.

La **IPSC FACILITY** consente la creazione di modelli cellulari personalizzati di malattia, accelerando la comprensione delle patologie cardiovascolari e lo sviluppo di terapie mirate. La Facility di **MODELLI DI MALATTIA IN VIVO** fornisce supporto tecnico e sperimentale per studi *in vivo*, assicurando elevati standard di qualità e contribuendo sia ai progetti interni sia alla collaborazione con enti di ricerca esterni.

Epifania

Il Centro Cardiologico Monzino ha avviato in ottobre 2016 un nuovo ed importante progetto di ricerca: il Progetto "EPIFANIA" (il cui acronimo risulta essere: "È Prevedibile In quale Forma si verificherà la prima manifestazione clinica in un Individuo con Aterosclerosi coronarica?").

Una squadra di cardio-radiologi, ricercatori e genetisti, combinando analisi avanzate di immagini di TC coronarica e profilazioni omiche (genoma, trascrittoma, metiloma, proteoma, metaboloma), si propone di individuare caratteristiche radiologiche e/o molecolari che consentano di identificare precocemente i soggetti con aterosclerosi subclinica a maggior rischio di sviluppare un infarto miocardico a medio-lungo termine.

Il progetto iniziale è stato aggiornato con tecniche d'analisi innovative, includendo analisi a singola cellula (single-cell RNA-sequencing, citofluorimetria a 48 canali), per studiare la variabilità della risposta immuno-infiammatoria in questi pazienti.

EPIFANIA è giunto alla fase di follow-up dei pazienti, che durerà altri 5 anni, e ha prodotto e aggiornato una imponente base dati che permetterà di generare modelli predittivi accurati e affidabili.

Organoidi

La cardiomiopatia aritmogena (ACM) è una patologia rara, di origine genetica, caratterizzata da aritmie e sostituzione fibroadiposa nei tessuti cardiaci, che possono condurre a morte improvvisa giovani ed atleti. Ad oggi non sono disponibili né terapie dirette a rimuovere la causa della patologia, né metodi predittivi dell'efficacia di un trattamento per un singolo paziente.

L'obiettivo di questo progetto è lo sviluppo di una piattaforma per la modellizzazione *in vitro* della patologia, favorendo un approccio di medicina di precisione (ovvero identificare il protocollo terapeutico più efficace per ogni paziente) e la valutazione di metodi di cura innovativi.

A tale scopo, a partire da cellule pluripotenti indotte (iPSC) con patrimonio genetico del paziente

ACM, saranno generati organoidi cardiaci, ovvero strutture tridimensionali che riassumono molte delle caratteristiche di un cuore, tra cui la presenza di camere cardiache, la capacità di contrarsi autonomamente, la pluralità di tipi cellulari cardiaci e la loro organizzazione nello spazio. Questa piattaforma sarà utilizzata per studiare *in vitro* l'efficacia di composti farmacologici (riposizionati o di nuova generazione) nella cura e nel migliorare la prognosi di pazienti affetti da ACM, in particolare le statine e gli antinfiammatori.

GENOME of EUROPE (GoE)

Il progetto GoE, di cui il Monzino è coordinatore per l'Italia, si propone di creare una banca dati di sequenze di genomi di cittadini europei della popolazione generale, per creare genomi di riferimento nazionali e/o di singole etnie presenti sul suolo europeo.

La banca dati servirà a studiare la diversità genetica delle popolazioni europee e a fornire ai sistemi sanitari nazionali un riferimento calibrato sulle popolazioni europee per tutte le applicazioni mediche basate su dati genetici (diagnosi di precisione di malattie ereditarie o stratificazione del rischio di malattie multifattoriali).

GoE inaugura una nuova era nella previsione/prevenzione del rischio e nella medicina personalizzata, attraverso la costruzione di una collezione di riferimento di genomi che rifletta in modo accurato l'eterogeneità genetica europea e sia accessibile e consultabile in maniera transfrontaliera.

L'iniziativa mira a garantire una rappresentazione proporzionata non solo dei diversi Paesi, ma anche delle loro sottopopolazioni ancestrali, favorendo così una maggiore equità nella ricerca genetica. Grazie a questo approccio, GoE promuoverà ricerche innovative capaci di migliorare la comprensione del ruolo della genetica nella previsione, prevenzione, diagnosi e trattamento personalizzato delle malattie.

Il progetto contribuirà ad approfondire le modalità con cui il rischio di malattia si manifesta in diversi contesti ancestrali, assicurando al contempo l'inclusione di popolazioni storicamente sottorappresentate nei futuri studi clinici genetici.



I principali progetti di ricerca in ambito prevenzione del 2025

PROGETTO	DESCRIZIONE
STRATEGIE DI PREVENZIONE PRIMARIA CARDIOVASCOLARE NELLA POPOLAZIONE ITALIANA ("CV PREVITAL")	Il progetto CV PREVITAL, finanziato dal Ministero della Salute nell'ambito della Ricerca Corrente Reti, ha portato allo sviluppo di una piattaforma informatica integrata con una App mobile per il monitoraggio dei fattori di rischio cardiovascolare e la promozione di corretti stili di vita. Il progetto ha coinvolto 14 IRCCS, oltre 200 medici di medicina generale e circa 100 farmacie, consentendo la raccolta standardizzata di dati dei cittadini (oltre 1.000 variabili cliniche, biochimiche e sugli stili di vita) e l'invio di oltre un milione di messaggi educazionali personalizzati. Nel corso del progetto sono stati randomizzati 27.560 partecipanti, di cui 23.308 hanno completato il follow-up a 12 mesi. Le analisi preliminari evidenziano un'elevata prevalenza di fattori di rischio cardiometabolici e stili di vita non ottimali anche in soggetti apparentemente sani, significative differenze di genere nei profili di rischio e una quota rilevante di fattori di rischio non adeguatamente trattati. Il rischio cardiovascolare globale è stato valutato tramite il Moli-sani Risk Score, e i risultati indicano che anche la sola partecipazione allo screening si associa a miglioramenti misurabili del profilo di rischio, evidenziando il valore dell'engagement precoce nella prevenzione cardiovascolare.
PROGETTO CVrisk-IT	CVrisk-IT è uno studio di popolazione voluto dal Parlamento italiano, dal Ministero della Salute e dalla Rete degli IRCCS Cardiologici, dedicato alla prevenzione primaria delle malattie cardiovascolari in cittadini adulti sani con l'obiettivo di determinare l'utilità clinica di nuovi potenziali "modificatori di rischio". I modelli attuali di previsione del rischio di malattia cardiovascolare, come lo SCORE2 e lo SCORE2-OP, stimano il rischio globale di malattia tenendo conto di vari fattori di rischio individuali modificabili e non (età, sesso, abitudine al fumo, pressione arteriosa, livelli di colesterolo). Dato che la stima del rischio di questi modelli non è ottimale, le Linee Guida cliniche raccomandano di tenere in considerazione anche altri fattori, detti "modificatori del rischio". Le prime evidenze al riguardo suggeriscono che informazioni aggiuntive sul rischio cardiovascolare quali quelle associate a certi profili genetici o a reperti di imaging possano migliorare gli interventi personalizzati e l'aderenza ai consigli su stile di vita e trattamento. CVrisk-IT è uno studio di intervento, randomizzato e controllato, che intende rispondere alle domande: – qual è il valore di integrare informazioni su specifici "modificatori del rischio" (dati di imaging vs. informazioni genetiche) nella stima globale del rischio cardiovascolare? – questa integrazione può davvero favorire un cambiamento degli stili di vita e migliorare i risultati clinici in termini di riduzione del rischio? Il progetto, avviato nel 2024, coinvolge 17 IRCCS e arruolerà una coorte di 30.000 persone di età compresa tra i 40 e gli 80 anni, non diabetiche, senza precedenti eventi cardiovascolari, reclutate da centri ospedalieri e varie organizzazioni su tutto il territorio italiano. Il fine di CVrisk-IT è rendere più efficace e personalizzata la prevenzione primaria cardiovascolare. Alla fine del 2025, lo studio ha registrato 6.009 soggetti screenati, 5.252 partecipanti arruolati e 4.106 soggetti randomizzati.

PROGETTO	DESCRIZIONE
PROGETTO INTELLIGENZA ARTIFICIALE - HEURISTIC	Con il termine intelligenza artificiale (artificial intelligence – AI) si indica una classe di algoritmi informatici in grado di imitare alcuni meccanismi di apprendimento del cervello umano, permettendo di elaborare in tempi rapidi grandi quantità di dati complessi. L'evoluzione accelerata di queste tecnologie sta aprendo scenari fino a pochi anni fa impensabili. È ormai evidente come le prime applicazioni di AI in ambito medico abbiano già portato a miglioramenti concreti per i pazienti. Un esempio emblematico è la diagnostica per immagini: oggi l'AI è in grado di interpretare una mole di informazioni molto più ampia rispetto a quella rilevata dall'operatore umano, così da consentire diagnosi più accurate, tempestive e personalizzate incrociando questi dati con altre fonti cliniche. Al Centro Cardiologico Monzino l'AI è al centro di diversi progetti di ricerca. Tra questi, il progetto HEURISTIC si propone di sviluppare strumenti decisionali innovativi, capaci di integrare dati clinici, di imaging e genetici per predire il rischio di sviluppare differenti forme di scompenso cardiaco, una condizione clinica complessa, spesso associata a prognosi infausta. Il risultato atteso è la realizzazione di strumenti digitali avanzati, pronti per essere impiegati nella pratica clinica, che aiutino a migliorare le strategie di prevenzione secondaria e a ridurre morbidità e mortalità. È infatti ampiamente riconosciuto come approcci di medicina di precisione, basati su strumenti digitali efficaci, abbiano il potenziale per trasformare profondamente la gestione dei pazienti. Personalizzare diagnosi e terapie in base alle caratteristiche specifiche di ciascun individuo – o di sottogruppi ben definiti – permette di aumentare l'efficacia dei trattamenti, ridurre gli effetti collaterali e ottimizzare l'utilizzo delle risorse, contribuendo anche alla sostenibilità del sistema sanitario.

4.4 PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI

4.4.1 PROGETTI FINANZIATI CON FONDI PNRR

La Missione 6 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è dedicata al settore della salute, duramente messo alla prova negli ultimi anni dalla pandemia da Covid-19, che ha evidenziato la necessità di garantire un accesso equo e uniforme alle cure su tutto il territorio nazionale. Il PNRR ha quindi previsto riforme e investimenti volti a rafforzare la capacità di prevenzione e cura del Servizio Sanitario Nazionale e a promuovere l'adozione di tecnologie innovative. La Missione 6 si articola in due componenti:

- 1 Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale
- 2 Innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale



Nell'ambito della Componente 2, il Monzino ha presentato diversi progetti, ottenendo il finanziamento di 6 progetti come capofila e 4 progetti come Unità Operativa.

Nel 2025 sono proseguiti tutti i progetti PNRR, finanziati dal Ministero della Salute nell'ambito della Missione 6.

Nello stesso anno, il Monzino ha inoltre ricevuto dal Ministero della Salute la comunicazione di accettazione del progetto "IMPROVE-AI: Migliorare la prevenzione cardiovascolare con intelligenza artificiale e dati sintetici", selezionato tramite l'avviso pubblico National Health Prevention Hub per la presentazione e selezione di progetti da finanziare nell'ambito del PNRR.

4.4.2 PROGETTI FINANZIATI CON FONDI PNC



Di seguito, i progetti del Monzino finanziati con il **Piano Nazionale Complementare (PNC)** al PNRR.

INNOVA

Monzino è partner del network "HUB DIAGNOSTICA AVANZATA", distribuito territorialmente nelle varie parti del Paese. L'hub è dedicato al supporto e allo sviluppo di attività di ricerca nel campo delle nuove tecnologie sia strumentali di laboratorio che di imaging rivolte a migliorare le capacità diagnostiche delle patologie.

PERFETTO

Monzino è centro coordinatore, affiancato in qualità di Spoke di I livello dall'Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori" IRST e dall'Ente Ospedaliero Specializzato in Gastroenterologia "Saverio Bellis" IRCSS del Network nazionale di Technology Transfer Offices (TTO).

PerfeTTO: Network nazionale di Technology Transfer Offices (TTO)



PerfeTTO è la prima rete italiana composta da TTO nel settore delle Scienze della Vita finanziata dal Ministero della Salute, con un investimento complessivo di 15 milioni di euro, attraverso il **Piano Nazionale Complementare (PNC)** al PNRR.

Il progetto, che durerà dal 1° aprile 2023 al 31 dicembre 2028, mira ad incentivare la cultura nazionale del trasferimento tecnologico nell'ambito delle Scienze della Vita. Il progetto PerfeTTO riunisce, sotto forma

di Associazione Temporanea di Scopo, 54 enti di eccellenza ubicati sul territorio nazionale tra IRCCS pubblici e privati, Università ed Enti di Ricerca.

Gli obiettivi e i principi guida sono:

- **implementare e consolidare una rete di TTO nel campo delle Scienze della Vita attraverso un insieme di azioni complementari volte a progettare e realizzare corsi di formazione e tirocini per il potenziamento di competenze di alto profilo, in particolare nelle aree KET (Key Enabling Technologies - Tecnologie Abilitanti Fondamentali);**
- **implementare strumenti ITC (Information and Communication Technology) innovativi basati sull'AI per la gestione dei risultati della ricerca accademica e industriale e dei portafogli brevetti;**
- **promuovere attività di Business matching/ Matchmaking nazionali ed internazionali;**
- **creare un programma di accelerazione volto a finanziare i progetti di ricerca più promettenti nel campo delle Scienze della Vita;**
- **rafforzare l'interazione con i Ministeri e gli altri organi istituzionali al fine di attuare un'azione strategica volta a massimizzare l'efficacia delle attività di TT (Technology Transfer);**
- **garantire la sostenibilità della rete oltre l'orizzonte dell'intervento finanziato.**

L'ambizione è di ampliare la rete di TTO sul territorio nazionale per accelerare lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni per le Scienze della Vita, per espandere processi, strumenti e risorse in una rete collaborativa aperta, con bandi per progetti e/o programmi, flussi di lavoro personalizzati e multidisciplinari.



4.4.3 ATTIVITÀ DI RICERCA FINANZIATE CON FONDI 5X1000

Piano Sviluppo e Coesione Sociale



Le nostre attività di ricerca finanziate
con fondi 5x1000

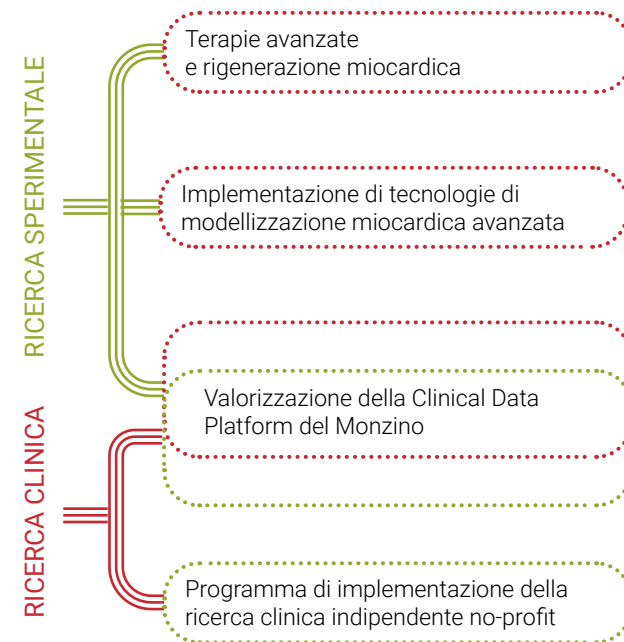
FSC

Fondo per lo Sviluppo
e la Coesione

Il Ministero della Salute ha dato il via all'attuazione del Piano Operativo Salute (POS) con il finanziamento dei primi progetti. Il Piano Operativo Salute è un documento che stabilisce le priorità e le strategie per la promozione della salute e la prevenzione delle malattie nel nostro Paese. Il POS si inserisce nel processo unitario di programmazione strategica e operativa in coerenza con la Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI), il Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) e il Piano Attuativo Salute della SNSI). È articolato in cinque traiettorie di sviluppo cui corrispondono specifici avvisi pubblici nell'ambito delle relative linee di azione:

- Traiettorie 1 - "Active & Healthy Ageing - Tecnologie per l'invecchiamento attivo e l'assistenza domiciliare";
- Traiettorie 2 - "eHealth, diagnostica avanzata, medical device e mini invasività";
- Traiettorie 3 - "Medicina rigenerativa, predittiva e personalizzata";
- Traiettorie 4 - "Biotecnologia, bioinformatica e sviluppo farmaceutico";
- Traiettorie 5 - "Nutraceutica, nutrigenomica e alimenti funzionali"

Il Monzino ha presentato diverse proposte progettuali, riuscendo ad ottenere il finanziamento di 4 progetti per un ammontare complessivo di 1.341.000 euro.



4.5 LE COLLABORAZIONI CON IL MONDO ACCADEMICO

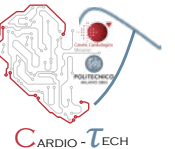
Il Centro ha un forte legame con l'Università degli Studi di Milano non solo per le collaborazioni di ricerca descritte in questo paragrafo ma anche a fini di didattica, essendo il Monzino sede didattica (come descritto nel Capitolo 5).



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO



POLITECNICO
MILANO 1863



Inoltre, nel 2021 il Monzino ha siglato un accordo quadro con il Politecnico di Milano, che ha previsto la creazione del Centro di Ricerca congiunto "Cardio Tech-Lab, Modellizzazione e Applicazioni per la Salute".

Al Cardio Tech lavora personale con doppia affiliazione, presso due laboratori situati nel building 2 del Monzino:

• Convenzione clinico-assistenziale

per lo svolgimento di attività didattica e scientifica e per la disciplina delle attività assistenziali ad esse connesse, a beneficio dei corsi di studio dell'area medica/sanitaria.

• Accordo Quadro di ricerca scientifica

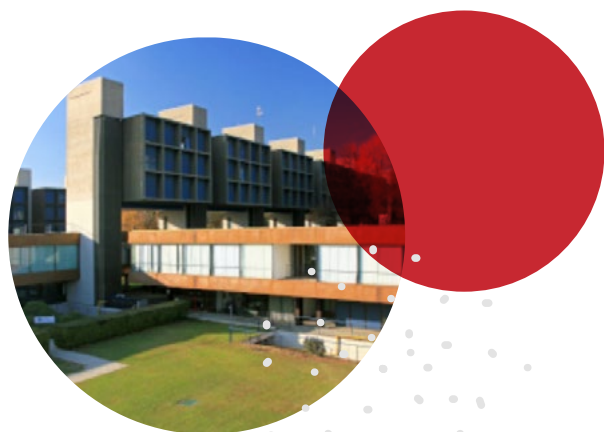
finalizzato alla costituzione di una Piattaforma congiunta integrata di ricerca di base e ricerca traslazionale Monzino-Università. Presso il laboratorio del Monzino, con l'obiettivo di facilitare la collaborazione tra i due Enti per lo svolgimento di programmi congiunti di ricerca biomedica, sono operative due Unità di ricerca:

• Unità di Biologia Cellulare e Molecolare Cardiovascolare

• Unità per lo Studio della Morfologia e della Funzione Arteriosa.

• LEGO (Digital tEchnologies for imaGing and sensOrs), dedicato a progetti di tecnologie digitali, imaging, sensing

• OASIS (Omics data, Analytics, System biology, Tissue engineering and cells) focalizzato su ingegneria tissutale e scienze omiche.



Il Monzino ha inoltre stipulato una convenzione con il Centro Healthcare Research & Pharmacoepidemiology dell'Università Milano Bicocca per l'utilizzo dei dati della pratica clinica (Real World Evidence) nella ricerca e nella cura delle malattie cardiovascolari.

Infine, nel 2025 il Monzino ha finalizzato la costituzione di una Piattaforma congiunta integrata di ricerca, che coinvolge l'Unità dedicata allo studio dell'asse cuore-cervello. La piattaforma è finalizzata a promuovere un approccio multidisciplinare allo studio delle interazioni tra sistema cardiovascolare e sistema nervoso, favorendo l'integrazione di competenze cliniche, epidemiologiche, di imaging avanzato e di analisi dei dati.

L'appartenenza alle società scientifiche (GRI 2-28)



I Clinici

- SIC (Società Italiana di Cardiologia)
- SIECVI (Società Italiana di Ecocardiografia e CardioVascular Imaging)
- ESC (European Society of Cardiology)
- ANMCO (Associazione Nazionale Medici Cardiologi Ospedalieri)
- CPX International
- ESC Heart Failure
- EAPC (European Association of Preventive Cardiology)
- SINCAR (Società Italiana di Nefrocardiologia)
- GISE (Società Italiana di Cardiologia Interventistica)
- AIAC (Associazione italiana aritmologia e cardiostimolazione)
- EHRA (European heart rhythm association)
- HRS (Heart rhythm society)
- EACTA (European Association)
- EACVI (Associazione Europea di Imaging Cardiovascolare)
- SCCT (Society of Cardiovascular Computed Tomography)
- EACTAIC (European Association of Cardiothoracic Anaesthesiology and Intensive Care)
- EASD (European Association for the Study of Diabetes)
- SIMEF (Società Italiana di Medicina Farmaceutica)
- AICPR (Associazione Italiana Cardiologia Preventiva e Riabilitativa)

Gli operatori sanitari

- SIC (Società Italiana di Cardiologia)
- GITIC (Gruppo Italiano Infermieri Area Cardiovascolare)

- GISE (Società Italiana di Cardiologia Interventistica)
- AICPR (Associazione Italiana Cardiologia Preventiva e Riabilitativa)
- AHNA (American Holistic Nurses Association)
- ANIARTI (Associazione Nazionale Infermieri Di Area Critica)
- AITEFEP (Associazione Italiana Tecnici della Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusione Cardiovascolare)
- AIOS (Associazione Italiana Operatori Sanitari addetti alla Sterilizzazione)
- AMCLI (Associazione Microbiologi Clinici Italiani)
- EACVI (European Association of Cardiovascular Imaging)
- SIECVI (Società di Ecocardiografia) e SISMI (Società di medicina iperbarica)
- (ESC) Heart Failure Association

I Ricercatori

- IMaSS (Società Italiana di Spettrometria di Massa)
- SISA (Società Italiana per lo Studio dell'Aterosclerosi)
- EAS (European Atherosclerosis Society)
- Siset (Società Italiana di Emostasi e Trombosi)
- SIC (Società Italiana di Cardiologia)
- ISTH (International Society on Thrombosis and Haemostasis)
- EAS (European Atherosclerosis Society)
- SIF (Società Italiana di Farmacologia)
- ESC (European Society of Cardiology)
- EUPLAN (European Platelet Network)
- EVITA (Italian Society for Extracellular Vesicles)
- SIGU (Società Italiana di Genetica)
- Heart Failure Association
- European Vascular Biology Organization
- International Society for Heart Research
- European Society for Gene and Cell Therapy
- SIRC (Società Italiana di Ricerche Cardiovascolari)
- ICSA (International Cell Senescence Association)
- ESHG (European Society of Human Genetics)
- BITS (Bioinformatics Italian Society)
- ISCB (International Society for Clinical Biostatistics)
- SIRC (Società Italiana di Ricerche Cardiovascolari)

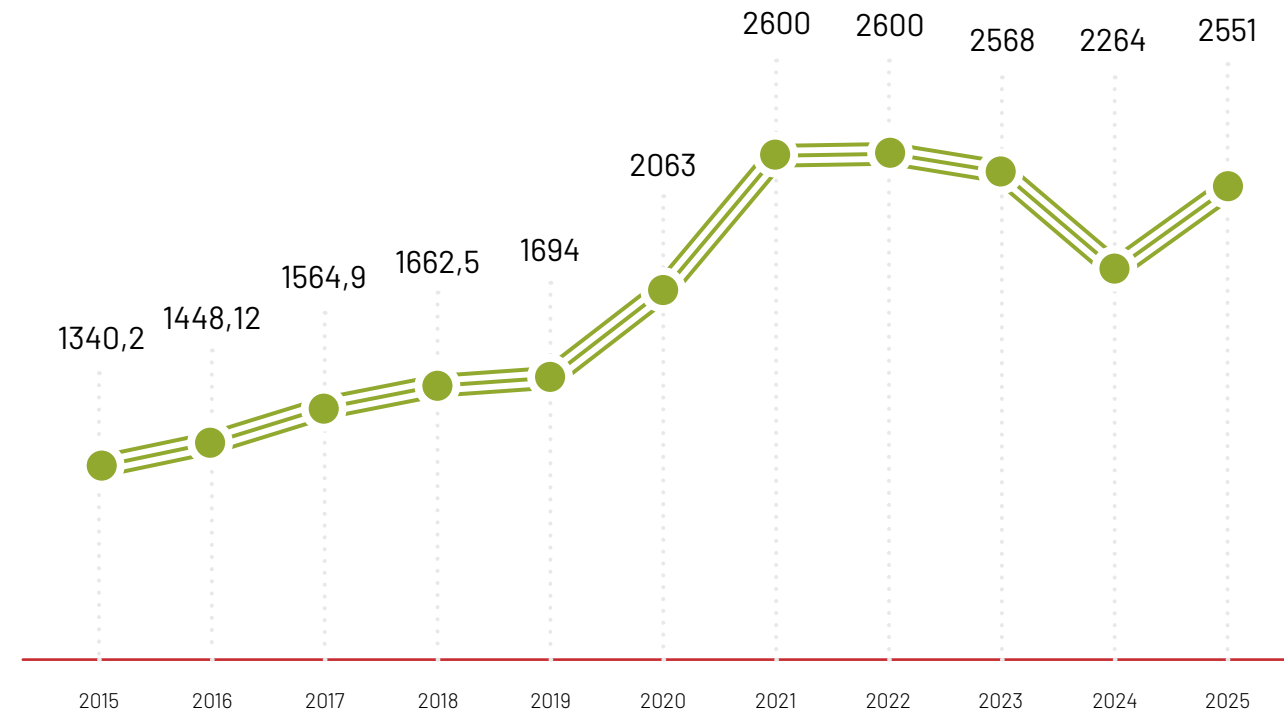
4.6 I RISULTATI DELLA RICERCA

Le pubblicazioni scientifiche del Centro rappresentano una testimonianza della qualità e della rilevanza della ricerca svolta.



Il Centro pubblica regolarmente i risultati delle sue ricerche su importanti riviste scientifiche; esse rappresentano una fonte preziosa di informazioni per i medici, i ricercatori e i professionisti del settore

Impact factor 2015-2025



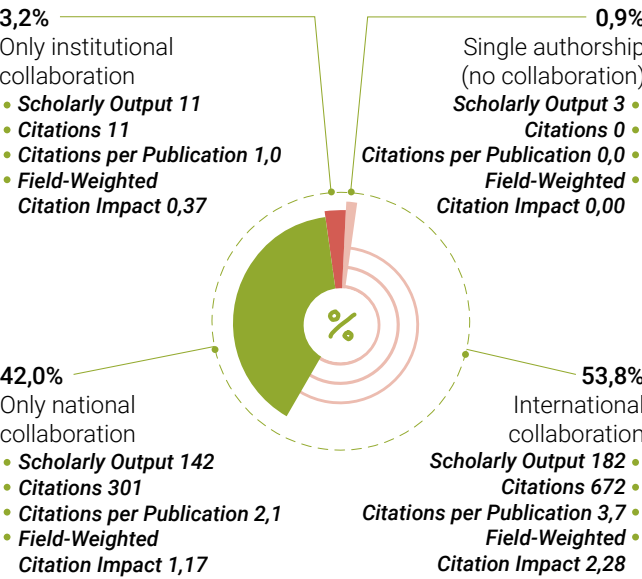
sanitario che si occupano di malattie cardiovascolari.

Anche nel 2025 il numero di pubblicazioni del Centro è stato elevato. Il valore complessivo di "Impact Factor" ottenuto nel 2025 da tutti gli articoli pubblicati su riviste scientifiche nazionali ed internazionali è di **2.551** punti, a testimonianza della qualità delle riviste su cui il Monzino ha pubblicato e del valore del contributo scientifico promosso dal Centro. Oltre la metà delle pubblicazioni 2025 è frutto di collaborazioni internazionali, in particolare con coautori degli Stati Uniti (oltre il 51,6% delle pubblicazioni coautorate), Germania (35,16%), Regno Unito (34,06%) e Francia (30,22%).

4.7 GLI IMPATTI DELLA RICERCA

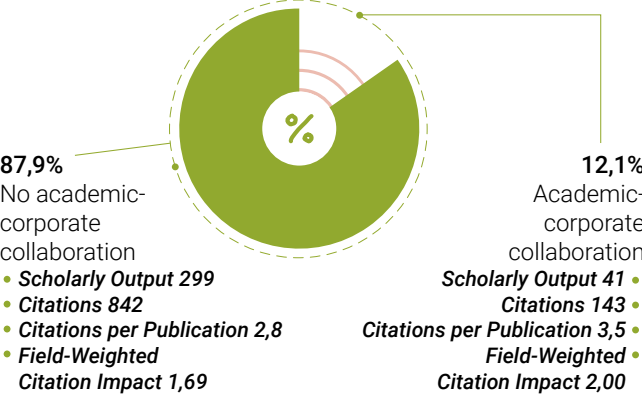
Collaborazioni – Fonte Scival periodo 2025 Geographical Collaboration

International, national and institutional collaboration by IRCCS Centro Cardiologico S.P.A. Fondazione Monzino - Milano in the selected year range.



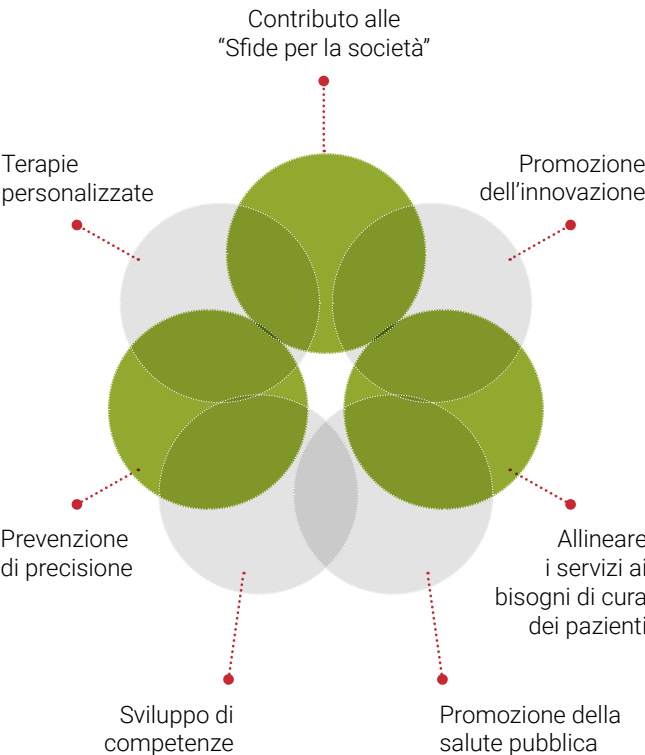
Academic-Corporate Collaboration

Academic-corporate collaboration by IRCCS Centro Cardiologico S.P.A. Fondazione Monzino - Milano in the selected year range.



Dati estratti il 19 aprile 2026, riferimento anno 2025.

Gli impatti della Ricerca



Le attività e i risultati di ricerca del Monzino hanno un impatto significativo sulla società civile e scientifica a livello locale, nazionale ed internazionale. In particolare:

- **Impatto diretto sulle politiche sanitarie e sulla pratica clinica, nell'offrire possibilità di cure sempre più efficaci a pazienti**
- **Identificazione di nuovi biomarcatori per le malattie cardiovascolari, aprendo la strada a nuovi trattamenti e alla personalizzazione delle cure in base alle esigenze dei singoli pazienti**
- **Impatto economico sulla riduzione dei costi del sistema sanitario attraverso la prevenzione e il trattamento precoce delle malattie cardiovascolari**

- **Formazione di medici e professionisti sanitari, fornendo loro competenze e strumenti per migliorare la qualità delle cure e la prevenzione delle malattie cardiovascolari**
- **Promozione della ricerca traslazionale e dell'innovazione tecnologica nel campo delle malattie cardiovascolari**
- **Supporto allo sviluppo di nuove tecnologie, come dispositivi medici avanzati e applicazioni digitali, nuovi algoritmi basati su dati ad alta dimensione per la prevenzione e il trattamento di precisione delle malattie cardiovascolari**
- **Impatto sulla società attraverso la sensibilizzazione sulla prevenzione delle malattie cardiovascolari**
- **Condivisione di conoscenza utile allo sviluppo di migliori strumenti di prevenzione, diagnosi e prognosi, all'identificazione di farmaci innovativi e all'ottimizzazione di approcci terapeutici personalizzati.**

I numerosi e continui progressi conseguiti dalle varie attività di ricerca del Monzino si traducono in maggiori possibilità di guarigione per i pazienti e in un aumento della loro qualità di vita.

Rendendo accessibili i risultati dell'attività di ricerca e grazie a un'intensa attività di collaborazione con Istituti di ricerca nazionali ed internazionali, il Monzino contribuisce a generare ulteriori opportunità di sviluppo della conoscenza e alla formazione di una nuova generazione di medici e ricercatori in grado di sostenere e sviluppare strategie e strumenti utili al contrasto delle patologie cardiovascolari.

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

Il MECKI score



Il *MECKI* score è uno strumento prognostico, sviluppato presso il Centro Cardiologico Monzino a partire dal 2012, che consente di valutare il rischio a due anni analizzando 6 parametri facilmente ottenibili nella pratica clinica e, aspetto particolarmente innovativo, tenendo conto della capacità funzionale del paziente.

Ciò che rende il progetto *MECKI* score particolarmente significativo è il suo costante aggiornamento nel tempo. Grazie all'incessante impegno nel perfezionare il modello prognostico, oggi il *MECKI* score è diventato una risorsa affidabile per la valutazione del rischio nei pazienti con scompenso cardiaco. La solidità e l'efficacia di questo strumento sono state riconosciute a livello internazionale, tanto da essere **incluso nelle linee guida della Società Europea di Cardiologia (ESC) per la gestione dello scompenso cardiaco.**

La ricerca continua, con il coinvolgimento di nuovi pazienti e la costante evoluzione del *MECKI* score per adattarsi alle esigenze cliniche emergenti. Questo impegno costante ci permette di offrire ai medici uno strumento sempre più efficace per valutare e gestire il rischio nei pazienti affetti da scompenso cardiaco, migliorando così la qualità della cura e la prognosi di coloro che ne sono affetti.



La diffusione della conoscenza

HIGHLIGHTS

85

eventi organizzati di cui 18
accreditati ECM

95%

indice medio di soddisfazione
dei partecipanti agli eventi

804

totale delle ore di
formazione erogate

232

crediti assegnati
tutor e docenti

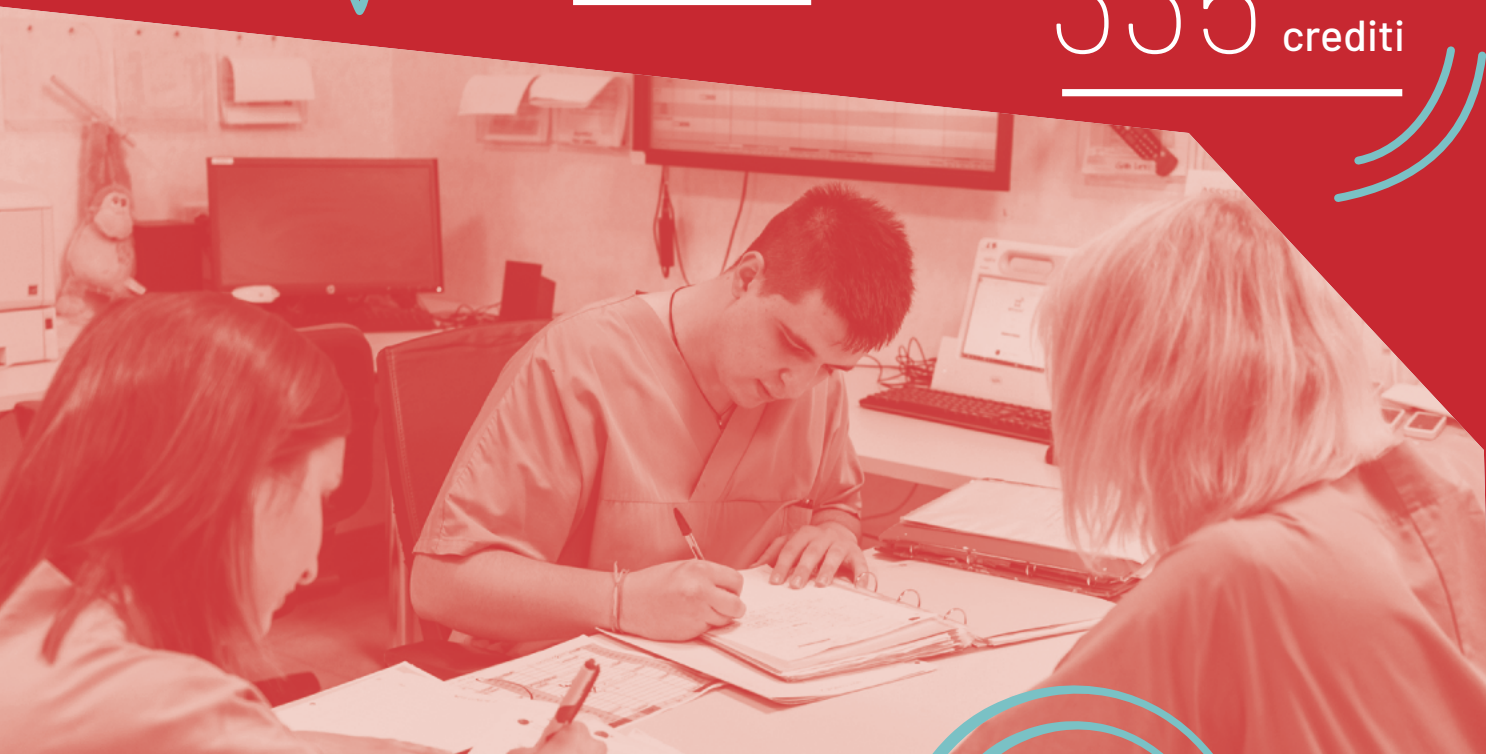
6.142

totale complessivo
dei **crediti ECM**
rilasciati ai
partecipanti

792

numero di medici,
specialisti e
altri operatori
sanitari che hanno
partecipato agli
eventi di cui

335 con
crediti



5.1 LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

L'obiettivo della formazione del Monzino è di garantire un elevato livello di conoscenza e competenza nelle aree cardiologiche e cardiovascolari, al fine di migliorare la cura dei pazienti e promuovere la prevenzione e la diagnosi precoce delle malattie.

L'attività formativa del Monzino è incentrata sulla formazione medica e sanitaria. Il Centro, specializzato nella cura dei pazienti affetti da patologie cardiache, organizza convegni, conferenze e workshop di alto livello, rivolti sia alla comunità scientifica che al pubblico. Questi eventi non solo aggiornano i professionisti sulle ultime scoperte e innovazioni nel campo cardiologico, ma favoriscono anche lo scambio di idee e la collaborazione interdisciplinare. Inoltre, il Monzino promuove iniziative di sensibilizzazione ed educazione sanitaria per i pazienti e caregivers, contribuendo a diffondere la cultura della prevenzione e della salute cardiovascolare.

interdisciplinare è quindi importante per assicurare una comunicazione efficace tra i membri del team e un'efficace gestione delle complessità organizzative e assistenziali;

- la formazione rivolta all'esterno del Monzino può rappresentare un'importante opportunità per mettere a disposizione know-how ed allo stesso tempo può agevolare l'acquisizione di competenze aggiuntive e favorire la creazione di nuove relazioni professionali;
- la formazione sia esterna che interna è importante per la missione del Monzino di mettere al centro il paziente anche come persona. Aiuta a creare un ambiente di cura competente e attento agli aspetti umani in quanto promuove lo sviluppo personale oltre che professionale. La formazione continua sviluppa infatti le capacità individuali e migliora le prestazioni, aumentando la soddisfazione sul lavoro e il senso di realizzazione personale.

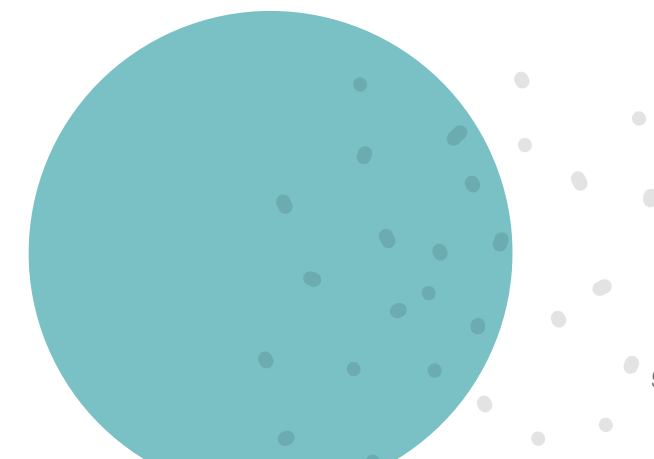
Principi attività formativa



Il Centro Cardiologico Monzino riconosce l'importanza di organizzare azioni formative per molteplici ragioni:

- gli studi e la ricerca in questo settore sono in continua evoluzione e le conoscenze e le tecnologie avanzano rapidamente. La formazione continua per il personale interno ed esterno è quindi essenziale per garantire che i professionisti siano aggiornati sulle ultime novità e siano in grado di fornire le migliori cure ai pazienti;
- il settore cardiologico è fortemente caratterizzato dalla multidisciplinarietà, per cui i medici, gli infermieri, i ricercatori e altri professionisti collaborano per fornire cure di alta qualità. La formazione

Si noti che il presente capitolo tratta le iniziative di formazione rivolte all'esterno; le attività di formazione rivolte al personale interno sono descritte nel capitolo successivo.

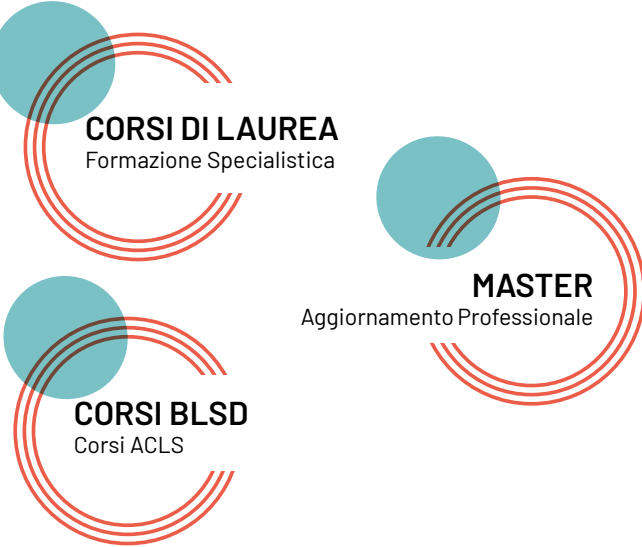


5.2 LA PROPOSTA EDUCATIVA DEL MONZINO

In linea con la sua missione di IRCCS, il Monzino propone un'offerta formativa che copre l'intera gamma della formazione specialistica in ambito cardiovascolare.

Insieme al Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità, all'Istituto di Ricerca Farmacologica per lo studio e la prevenzione delle patologie cardiovascolari dell'Università Statale di Milano e ai Medici del Centro, il Monzino si impegna a garantire un programma di educazione medica continua attraverso percorsi formativi volti alla divulgazione delle conoscenze clinico-scientifiche, manageriali e assistenziali.

Programmi di Formazione



L'offerta formativa teorica è completata da un programma di educazione medica continua attraverso corsi frontali teorico-pratici, stage di aggiornamento clinico-pratico, workshop, seminari.

La formazione è suddivisa per aree di iperspecializzazione:

- Aritmologia
- Cardiocirurgia
- Cardiologia critica e riabilitativa
- Cardiologia interventistica
- Imaging cardiovascolare

5.2.1 ATTIVITÀ EDUCATIVE IN COLLABORAZIONE CON L'UNIVERSITÀ

Il Centro ha un forte legame con l'Università degli Studi di Milano; ospita infatti, alcuni dei suoi dipartimenti (Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità – DISCCO, Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche e Odontoiatriche e Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche L. Sacco) e collabora attivamente con la Facoltà di Medicina e Chirurgia.

In particolare, il Monzino mette a disposizione, per le esigenze didattiche e di ricerca dei corsi di laurea della Facoltà di Medicina e Chirurgia, una serie di strutture assistenziali specializzate nell'ambito cardiovascolare. Questo permette agli studenti di medicina di accedere a un ambiente di apprendimento unico, dove possono sperimentare in prima persona le procedure mediche e chirurgiche e imparare dalle esperienze dei medici specialisti.

Inoltre, il Monzino è attivamente impegnato nella ricerca scientifica, con una serie di progetti che coinvolgono sia il personale medico dell'ospedale sia gli studenti di medicina e chirurgia dell'Università. Questi progetti di ricerca sono incentrati sull'individuazione di nuove cure e terapie per le patologie cardiovascolari, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei pazienti e di aumentare la conoscenza scientifica nell'ambito cardiologico.

Il Monzino è sede didattica

- Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia (LM-41)
- Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle Professioni sanitarie tecniche assistenziali (classe lm/snt3)
- Corso di Laurea in Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (classe l/snt3)
- Scuola di Specializzazione in Cardiocirurgia
- Scuola di Specializzazione in Malattie dell'Apparato Cardiovascolare
- Corso di Perfezionamento in Ecocolordoppler vascolare

Il Monzino è sede didattica dei corsi dell'Università degli studi di Milano UNIMI:

- Laurea magistrale in scienze delle Professioni Sanitarie Tecniche Assistenziali (offerta formativa pari a 40 studenti/20 per anno accademico, presenti per l'AA 2024/2025, per il totale dei due anni 35 studenti)
- Laurea in Tecniche di Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusione Cardiovascolare (offerta formativa pari a 45 studenti/15 per anno accademico, presenti per l'AA 2024/2025, per il totale dei tre anni 31 studenti)

Il Monzino ha attive convenzioni con varie università per il tirocinio:

UNIMI
Università degli Studi di Milano

UNIPV
Università di Pavia

eCAMPUS
Università eCampus

HUNIMED
Humanitas University

S. ANNA PI
Scuola Superiore Sant'Anna (Pisa)

UNICATT
Università Cattolica del Sacro Cuore

UNINT
Università degli Studi Internazionali di Roma

UNIPD
Università degli Studi di Padova

UNIPEGASO
Università Telematica Pegaso

UNIPR
Università degli Studi di Parma

UNIROMA5
Università Telematica San Raffaele Roma

UNISI
Università degli Studi di Siena

UNISR
Università Vita-Salute San Raffaele

UNITELMA
Università degli Studi di Roma UnitelmaSapienza

Scuola di Specializzazione in Anestesia,
Rianimazione e Terapia Intensiva e del Dolore
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Cardiocirurgia
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Chirurgia toracica
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Chirurgia vascolare
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Endocrinologia
e Malattie del Metabolismo
(UNIMIB)

Scuola di Specializzazione in Igiene e medicina preventiva
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Malattie
dell'apparato cardiovascolare
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione in Medicina dello sport
e dell'esercizio Fisico
(UNIMIB)

Scuola di Specializzazione in Medicina interna
(UNIMI)

Scuola di Specializzazione
in Medicina d'emergenza-urgenza
(UNISR)

Scuola di Specializzazione in Radiodiagnostica
(UNIMI)

In particolare, sono attive convenzioni con:

- Università UNIMI, Istituto Oncologico Europeo – IEO (tirocinio del Corso di Laurea in Tecniche di Radiologia Medica, per Immagini e Radioterapia), di Crema e del San Paolo (tirocinio del Corso di Laurea in Infermieristica).
- Università degli Studi di Pavia e varie Università online per i Master in Coordinamento
- Università UNIMI, San Raffaele, Bicocca e degli Studi di Pavia per Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche e Ostetriche.

Corsi Basic Life Support (BLS) e Advanced Cardiovascular Life Support (ACLS)

Il Monzino si dedica con impegno alla diffusione di conoscenze fondamentali per la salvaguardia della vita delle persone colpite da arresto cardiaco. A tale scopo, organizza corsi di supporto vitale di base (BLS) e avanzato (ACLS), che rappresentano un'occasione unica per apprendere le tecniche necessarie per effettuare una rianimazione cardiopolmonare corretta su adulti, bambini e neonati, e per utilizzare il defibrillatore semi automatico (DAE) in modo sicuro, tempestivo ed efficace.

Il Monzino è un centro di formazione accreditato American Heart Association (Training Center) e centro di formazione riconosciuto e accreditato AREU (CeFRA), il che garantisce la massima qualità e professionalità dei corsi proposti. Sia gli operatori sanitari che i cittadini possono partecipare ai corsi, che includono il BLS Provider American Heart Association e l'ACLS American Heart Association per professionisti sanitari, e il BLS American Heart Association e Areu per i cittadini. Inoltre, il Centro Cardiologico Monzino organizza corsi di supporto vitale di base e rianimazione cardiopolmonare anche su richiesta di gruppi di cittadini.



5.3 LA SOSTENIBILITÀ NEGLI EVENTI FORMATIVI

Formazione più sostenibile

MATERIALI

Materiali digitali
Allestimenti riutilizzabili

COMUNICAZIONE

Comunicazioni mirate
Materiali informativi digitali

ENERGIA

Locali utilizzati in location attenti alla sostenibilità ambientale
Strumenti a basso impatto energetico

CIBO

Utilizzo di cibo locale per i catering
Scelta di colture stagionali

MOBILITÀ

Spinta verso l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici e condivisi
Spinta verso la mobilità dolce

L'impegno del Monzino sulla sostenibilità si estende anche alle attività formative, dimostrando come ogni singola azione prodotta dal nosocomio possa avere un impatto positivo sul nostro ambiente e sulla nostra società.

Gli eventi formativi organizzati dal Centro, seguono un approccio che tiene in considerazione gli aspetti ambientali, sociali ed economici. In particolare, per ogni progetto formativo vengono valutati attentamente:

- il luogo in cui si tiene l'evento ed il suo livello di resilienza sui temi della sostenibilità;
- l'opportunità di digitalizzare gli interventi per ridurre gli spostamenti dei partecipanti;
- la riduzione di materiale cartaceo privilegiando strumenti digitali;
- la scelta di fornitori locali e di prodotti sani per il catering.

Formazione a distanza: il servizio di live webinar del Monzino

Il servizio di live webinar offerto dal Monzino è una soluzione ideale per coloro che desiderano approfondire le proprie conoscenze in campo cardiologico e cardiovascolare senza dover abbandonare la propria attività lavorativa o la comodità della propria abitazione.

Grazie alle piattaforme di videoconferenza e streaming, i partecipanti possono seguire le lezioni e interagire direttamente con i docenti, sfruttando le opportunità di apprendimento offerte dal web. Inoltre, alla fine di ogni corso è possibile compilare un questionario online per ottenere i crediti ECM.

5.4 GLI IMPATTI GENERATI

La formazione organizzata dal Monzino può generare una serie di effetti sia esterni che interni alla struttura.

I corsi coordinati dal Centro:

- contribuiscono a diffondere la conoscenza e la consapevolezza sulla prevenzione e il trattamento delle malattie cardiovascolari;
- forniscono un'opportunità preziosa per medici, infermieri e altri professionisti del settore sanitario per acquisire competenze specialistiche e aggiornamenti sulle ultime scoperte e innovazioni nella diagnosi e nel trattamento delle patologie cardiovascolari;
- rappresentano un importante punto di riferimento per la ricerca scientifica e lo sviluppo di nuove terapie e metodologie diagnostiche nel campo delle malattie cardiovascolari;
- aumentano la consapevolezza delle malattie cardiovascolari tra il pubblico, attraverso la diffusione di informazioni accurate e aggiornate;

- consentono un miglioramento della qualità della vita dei pazienti: grazie alla formazione, i professionisti del Monzino sono in grado di fornire un'assistenza personalizzata e integrata, che tiene conto delle esigenze dei pazienti e del loro progetto di vita.

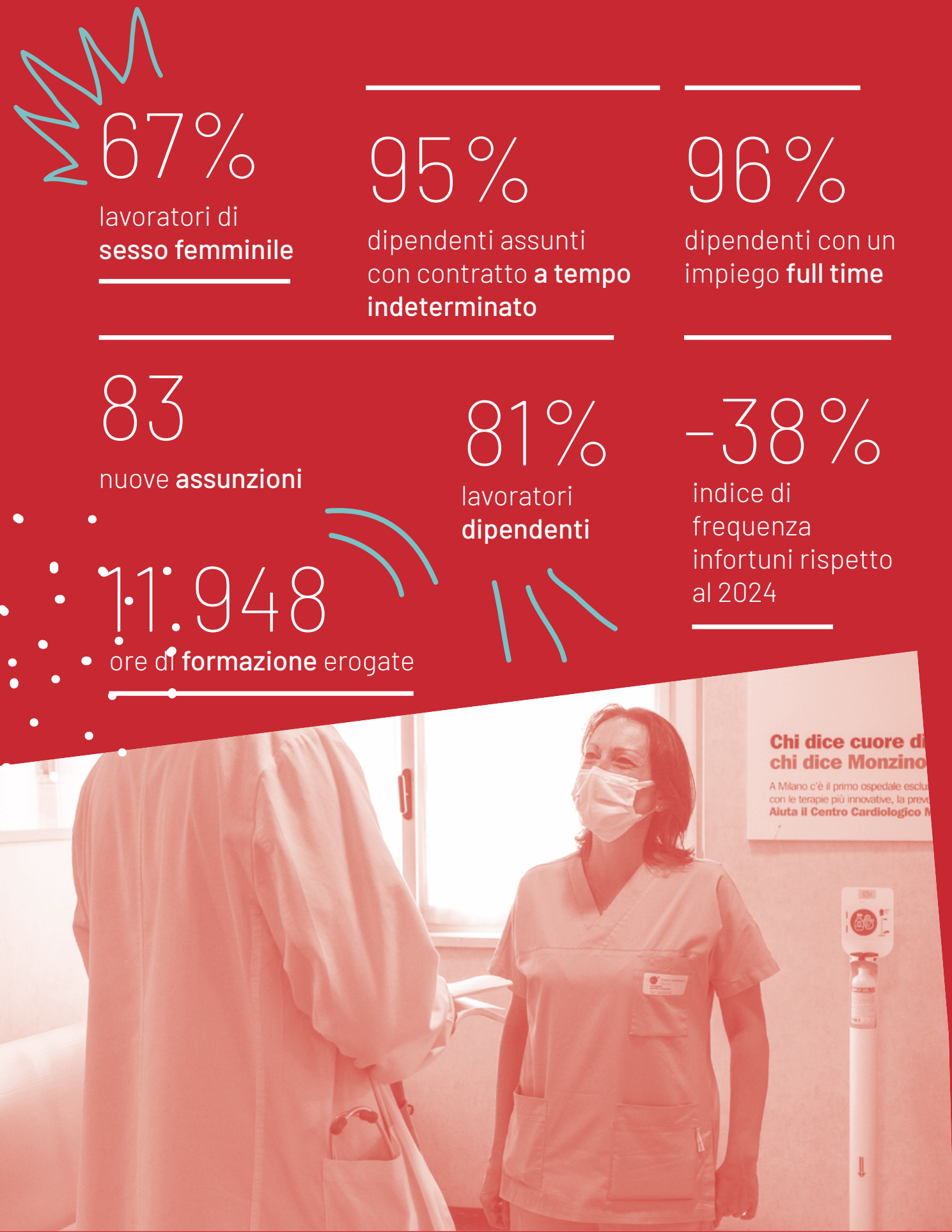
La formazione organizzata dal Centro per il proprio personale, inoltre, migliora le competenze e le conoscenze dei dipendenti, fornendo loro gli strumenti necessari per svolgere meglio il proprio lavoro, stimola la produttività e favorisce una migliore qualità dei servizi offerti ai pazienti. Ciò aumenta la motivazione e la soddisfazione del personale, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più positivo.

La formazione organizzata dal Centro per il personale esterno è essenziale per arricchire e favorire la crescita professionale e personale. Questa formazione promuove lo scambio di idee e il confronto su argomenti complessi, offrendo nuove prospettive e tecniche avanzate. Inoltre, coinvolge i professionisti in attività pratiche e discussioni di casi clinici, facilitando l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze operative.



Il valore
delle nostre persone

HIGHLIGHTS



6.1 LA GESTIONE DEI LAVORATORI

La gestione dei lavoratori al Monzino si fonda sulla consapevolezza che il capitale umano rappresenta una leva strategica per il raggiungimento dell'eccellenza clinica. La presenza di professionisti qualificati e costantemente aggiornati è infatti essenziale per rispondere in modo efficace alle sfide poste dal progresso scientifico e dall'innovazione tecnologica.

Tutti i dipendenti e i collaboratori del Monzino condividono una visione comune, orientata alla centralità del paziente. Questo principio si traduce in un impegno quotidiano volto a garantire elevati standard di cura, un'assistenza efficace e l'impiego delle tecnologie più avanzate e delle tecniche più innovative.

La dedizione, le competenze specialistiche e lo spirito di squadra delle persone che operano al Monzino hanno consentito all'Istituto di consolidare la propria posizione ai vertici dell'eccellenza clinica. L'attenzione all'innovazione, alla ricerca scientifica e alla personalizzazione dei percorsi di cura riflette un modello organizzativo orientato a una crescita sostenibile.

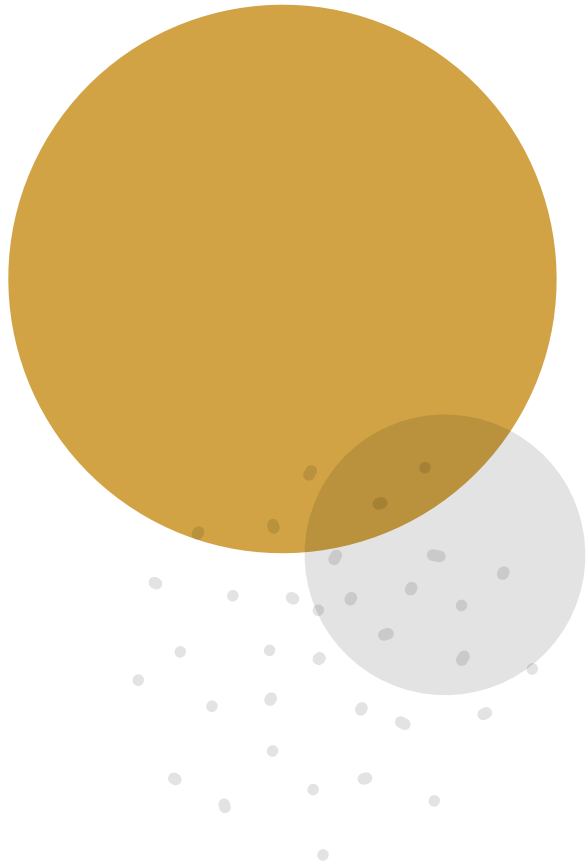
Tra gli obiettivi strategici rientra il coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi decisionali. Favorire una partecipazione consapevole contribuisce ad accrescere la motivazione, rafforzare il senso di appartenenza e sostenere la fidelizzazione nei confronti dell'organizzazione. Tale approccio favorisce inoltre un clima lavorativo positivo, prevenendo situazioni di conflitto e promuovendo la collaborazione verso obiettivi condivisi.

In quest'ottica, vengono organizzati incontri periodici con le Organizzazioni Sindacali, che rappresentano momenti di confronto su tematiche rilevanti, oltre che occasioni per condividere aggiornamenti e rafforzare il dialogo con i rappresentanti dei lavoratori. Nel 2025 è stato inoltre introdotto, per la prima volta, il ciclo di incontri "Aperitivi con la Direzione", finalizzato a favorire il confronto diretto tra le Direzioni e i dipendenti, condividere gli obiettivi strategici e aggiornare la popolazione aziendale sulle principali novità.

La gestione dei lavoratori implica anche la capacità di riconoscere e valorizzare i talenti interni, attraverso l'individuazione delle risorse a maggiore potenziale e la definizione di percorsi di sviluppo professionale

strutturati. La mancanza di opportunità di crescita può infatti comportare il rischio di dispersione di competenze e know-how su cui l'organizzazione ha investito nel tempo.

Per questo motivo, il Monzino considera la formazione continua e i piani di sviluppo individuale non solo un investimento ad alto valore aggiunto, ma una scelta strategica coerente con una gestione sostenibile e responsabile delle persone.



6.2

LE NOSTRE PERSONE

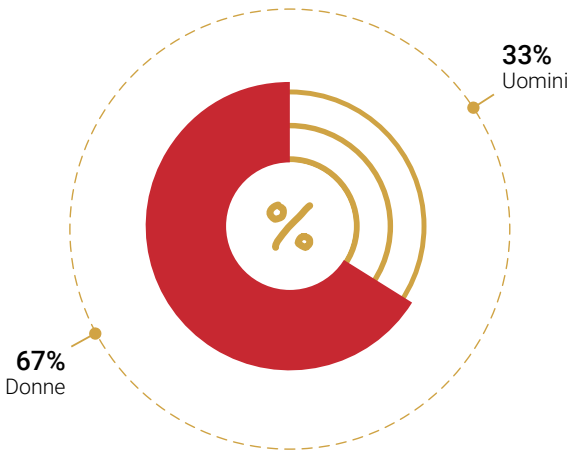
(GRI 2-7, 2-8)

Il contributo delle persone che operano al Monzino rappresenta un elemento fondamentale per il mantenimento dell'eccellenza clinica dell'Istituto. La forza lavoro è composta da una pluralità di figure professionali altamente qualificate – tra cui medici, ricercatori, infermieri, tecnici sanitari, biologi e farmacisti – che, attraverso competenze diversificate, contribuiscono quotidianamente alla qualità dell'assistenza e allo sviluppo dell'innovazione scientifica.

Nel 2025 il Monzino ha impiegato un totale di 805 persone, tra dipendenti (654) e collaboratori (151). Di queste, 537 sono donne (circa 67%) e 268 uomini (circa 33%), confermando una prevalenza femminile nella composizione del personale. La stabilità contrattuale rappresenta un elemento distintivo dell'Istituto: circa il 95% dei dipendenti è assunto con contratto a tempo indeterminato, mentre il 96% opera con un rapporto di lavoro a tempo pieno.

Tali evidenze confermano l'impegno del Monzino nel promuovere un contesto lavorativo stabile, inclusivo e orientato alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze interne.

Lavoratori Monzino suddivisi per genere



Il personale del Monzino si caratterizza per un elevato livello di qualificazione, a conferma dell'importanza attribuita dall'Istituto alla formazione e alla specializzazione quali leve fondamentali per il mantenimento dell'eccellenza clinica. Il livello di istruzione risulta particolarmente elevato: il 73% dei lavoratori e delle lavoratrici ha conseguito almeno una laurea, evidenziando l'alto profilo professionale delle risorse impiegate.

L'organizzazione promuove attivamente la formazione continua e l'aggiornamento professionale, elementi essenziali per operare con competenza in un contesto in costante evoluzione. L'adozione di tecnologie avanzate e di pratiche innovative consente di garantire elevati standard di qualità, in linea con le aspettative dei pazienti e con i progressi della medicina contemporanea.

Nuove assunzioni e turnover del personale (GRI 401-1)

Nel 2025 l'Istituto ha registrato un incremento netto di 14 lavoratori dipendenti rispetto all'anno precedente, a conferma di una strategia occupazionale orientata alla crescita sostenibile e al rafforzamento delle competenze interne.

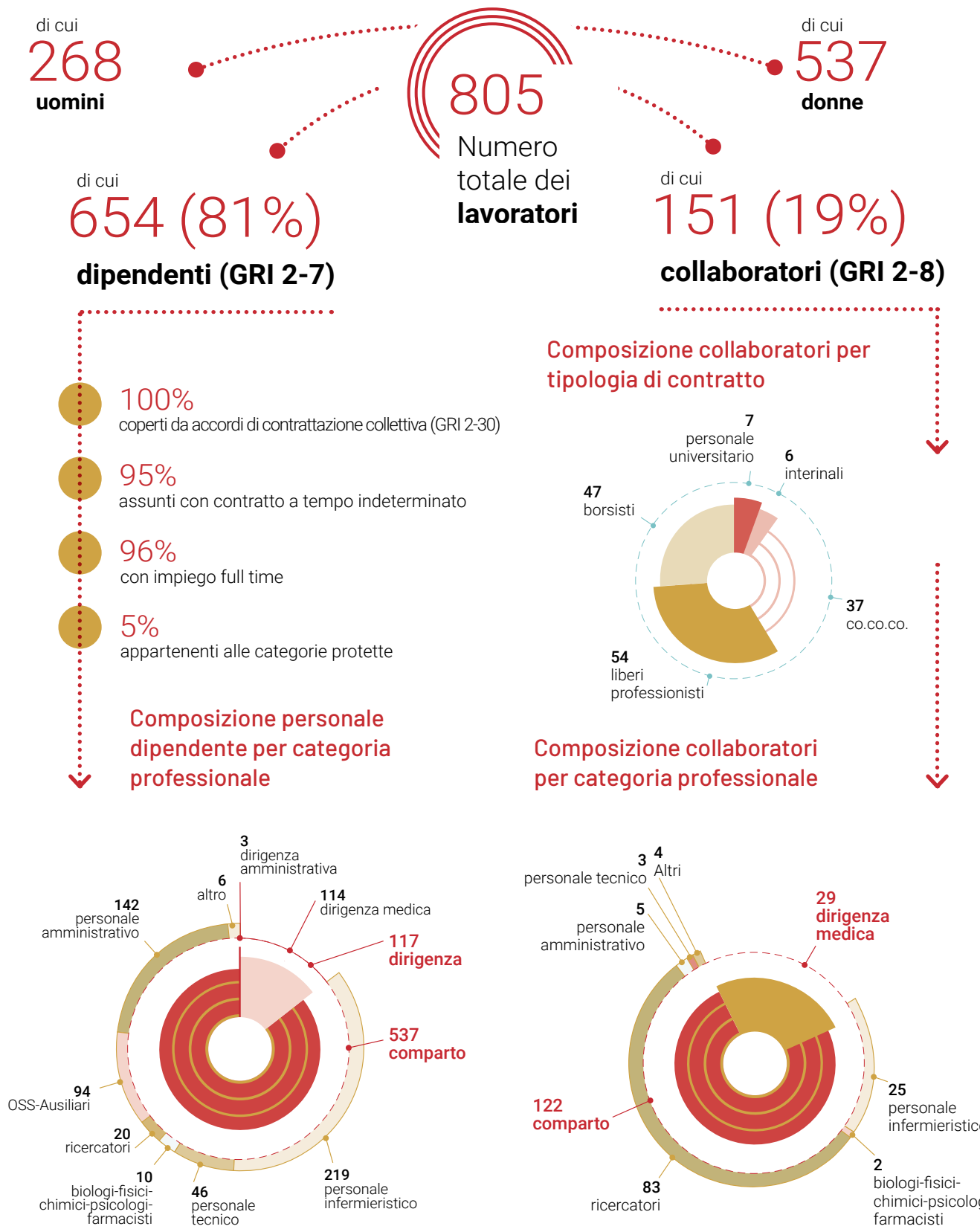
Nel corso dell'anno sono state effettuate 83 nuove assunzioni, di cui il 39% relative a persone con meno di 30 anni, dato che evidenzia l'attenzione del Monzino al ricambio generazionale e all'inserimento di giovani professionisti. Oltre la metà degli ingressi (58%) è avvenuta con contratto a tempo indeterminato, in coerenza con la politica dell'Istituto volta a garantire stabilità e continuità al proprio capitale umano.

Per quanto riguarda le uscite, nel 2025 si sono conclusi 69 rapporti di lavoro, principalmente per dimissioni volontarie (70%), seguite da pensionamenti (16%), licenziamenti (10%) e altre casistiche (4%).

Il tasso di turnover in entrata è pari al 12,69%, mentre quello in uscita si attesta al 10,55%.

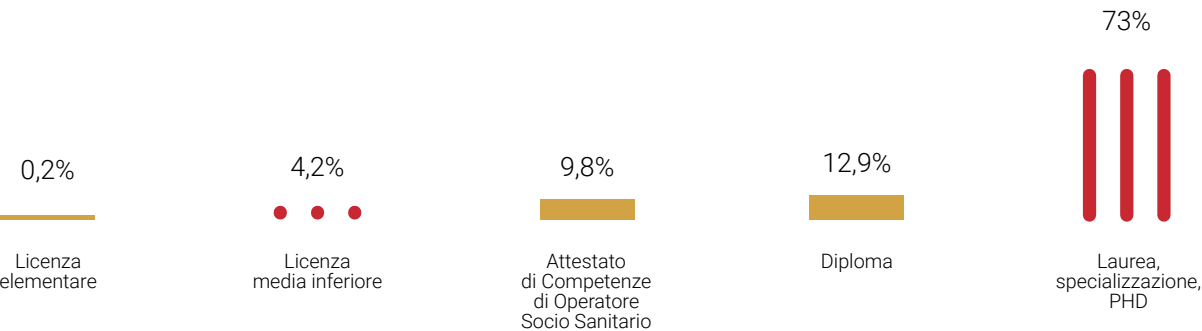


Una fotografia delle nostre persone nel 2025



Titolo di studio
dipendenti e collaboratori

Licenza elementare 0,2%
Licenza media inferiore 4,2%
Attestato di Competenze di Operatore Socio Sanitario 9,8%
Diploma 12,9%
Laurea, specializzazione, PHD 73%



6.3
IL BENESSERE
DEI LAVORATORI

Tra le priorità strategiche del Monzino nella gestione delle risorse umane, il benessere organizzativo riveste un ruolo centrale. L'Istituto promuove e tutela il benessere fisico, psicologico e sociale dei propri lavoratori, indipendentemente dal ruolo o dal livello ricoperto, con una duplice finalità: migliorare la qualità della vita lavorativa e attrarre e trattenere i migliori talenti.

L'esperienza della pandemia da Covid-19 ha inciso profondamente sul settore sanitario, determinando a livello globale elevati livelli di stress e significativi fenomeni di turnover.

Sebbene tali dinamiche abbiano avuto un impatto contenuto sul Monzino, l'Istituto, attraverso la Direzione Risorse Umane, ha rafforzato le proprie iniziative di supporto e formazione, con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza, la resilienza e la capacità di risposta a situazioni di particolare complessità.

In questo contesto, sono stati sviluppati interventi mirati al benessere psico-fisico dei lavoratori, volti a favorire l'equilibrio individuale, rafforzare la fiducia nelle proprie competenze, promuovere la coesione nei gruppi di lavoro e diffondere una cultura orientata alla cura della persona. L'attenzione al benessere complessivo rappresenta infatti un elemento determinante per la qualità dell'ambiente di lavoro e dei servizi erogati.

Per il Monzino, una migliore qualità della vita lavorativa si traduce in una maggiore efficacia operativa, nella qualità delle prestazioni e nella soddisfazione sia dei lavoratori sia dei pazienti.

Il benessere aziendale è perseguito attraverso una pluralità di iniziative, benefit e agevolazioni (GRI 401-2; GRI 403-6), finalizzate non solo a migliorare la qualità della vita e il potere d'acquisto dei lavoratori, ma anche a promuovere un clima organizzativo positivo, riconosciuto come leva strategica di attrazione e fidelizzazione del personale:

a - Welfare aziendale

Fin dal 2017, i lavoratori del Monzino possono scegliere di convertire il premio di produttività in servizi di welfare, con vantaggi significativi sia per le persone che per l'organizzazione. Oltre ai benefici fiscali previsti, il miglioramento del bilanciamento vita-lavoro ha dimostrato effetti positivi in termini di produttività e benessere.

Il **Piano di Welfare** del Monzino comprende iniziative di sostegno in ambito:

- sanitario
- previdenziale
- assicurativo
- culturale
- formativo
- familiare

b - Smart Working

L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha accelerato l'adozione dello Smart Working, spingendo il Monzino a riorganizzare le modalità di lavoro secondo criteri di maggiore flessibilità. Questo nuovo assetto si è rivelato efficace anche nel lungo periodo, migliorando la qualità del lavoro, l'autonomia, la responsabilizzazione dei lavoratori e la conciliazione tra sfera lavorativa e familiare. Lo Smart Working è regolato da apposite procedure e disponibile per tutti i lavoratori, secondo criteri di equità e trasparenza. La concessione avviene previa sottoscrizione di un regolamento specifico.

c - Altre azioni a supporto del benessere

1 - Mobilità e trasporti

- convenzione con ATM
- Parcheggio aziendale gratuito

2 - Prevenzione sanitaria

- Campagna annuale di vaccinazione antinfluenzale
- Accesso gratuito a prestazioni cliniche

3 - Work-life balance

- Servizi di assistenza fiscale in sede a tariffe convenzionate
- Consulenza previdenziale gratuita
- Mensa aziendale con contributo aziendale

4 - Agevolazioni economiche

- Convenzioni con teatri, impianti sportivi, portali e-commerce
- Accordi con banche e società di credito al consumo.



d - **Salute e prevenzione: coperture assicurative**

Il Monzino garantisce diverse coperture assicurative per la tutela della salute e della sicurezza dei propri lavoratori e delle loro famiglie:

1 - Assicurazione infortuni professionali e in itinere

Copertura in caso di invalidità permanente, con indennizzo proporzionato al grado accertato.

2 - Assicurazione contro infortuni da H.I.V.

Copertura specifica per il rischio di contagio da virus H.I.V. durante l'attività lavorativa o di volontariato per conto dell'Istituto.

3 - Assicurazione sanitaria integrativa

Polizza volontaria per dipendenti, collaboratori e personale universitario, con copertura estesa al nucleo familiare.

Il Monzino contribuisce fino al 65% del costo annuale. Include ricoveri, day hospital, spese extra ospedaliere, prevenzione dentale e acquisto lenti.

4 - Polizza per colpa grave

La Polizza di Responsabilità Civile del Gruppo include la rinuncia alla rivalsa per colpa grave nei confronti dei medici che operano esclusivamente per conto del Monzino, rendendo opzionale la sottoscrizione di una polizza personale.

e - **Consulenza previdenziale gratuita**

Tutti i lavoratori e collaboratori possono accedere a un servizio gratuito di consulenza previdenziale presso l'Istituto. Il consulente fornisce supporto in ambito:

- legislativo e pensionistico
- verifica e certificazione della posizione contributiva
- riscatto anni di studio
- congedi, assegni familiari, riconoscimento di invalidità e altro ancora

f - **Servizio di consulenza fiscale**

Grazie a una convenzione con ASSOCAAFF, il personale del Monzino può usufruire del servizio di compilazione della dichiarazione dei redditi a tariffe agevolate rispetto ai CAAF esterni. Il servizio è disponibile anche per i familiari dei lavoratori.

A sostegno del benessere organizzativo e del rispetto del work-life balance, il Monzino garantisce a tutti i lavoratori il diritto al congedo per motivi familiari, in conformità con quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di riferimento. Oltre ai diritti sanciti dalla normativa, l'Istituto prevede anche la possibilità di aspettative non retribuite, offrendo così ulteriori strumenti di flessibilità a supporto delle esigenze personali e familiari.

Dal 2025 è applicata la "Policy Mamma Serena" che offre una serie di agevolazioni per favorire il rientro delle dipendenti al lavoro, aumentando il benessere e la produttività, nonché il loro benessere psicologico.

La policy si basa su cinque pilastri:

- **informazione prima dell'astensione: passaggio di consegne prima dell'assenza di maternità e spiegazione alla dipendente di come usufruire del congedo obbligatorio e parentale;**
- **informazione al momento del rientro: incontro col responsabile per definire le attività;**
- **Formazione: spiegazioni di eventuali nuove tecnologie, procedure o processi;**
- **Flessibilità di orario: in base alle esigenze del servizio ci può essere il riconoscimento del PT (Part Time) agli amministrativi o di permessi orari e giornalieri ai sanitari;**
- **Supporto economico: il Monzino integra al 100% il periodo di Congedo Obbligatorio oltre ad un sostegno per le rette mensili dell'asilo.**

Nel corso del 2025, 41 lavoratori hanno usufruito del congedo parentale, di cui 33 donne. Tra questi, l'80% è rientrato al lavoro al termine del periodo di congedo (GRI 401-3), un dato che evidenzia l'efficacia delle politiche di rientro e la capacità dell'organizzazione di mantenere un dialogo costruttivo con i propri lavoratori anche durante i periodi di assenza.

Ambiente Accogliente, Flessibile, Inclusivo

ACCOGLIENTE

Sana alimentazione nella mensa aziendale

Copertura di una parte consistente dei costi del servizio di ristorazione

Servizio Bancomat, bar e distributori automatici

Possibilità di utilizzare il parcheggio aziendale a titolo gratuito

Agenzia viaggi convenzionata

FLESSIBILE

Smart Working

Banca ore

Part time

INCLUSIVO

WHISTLEBLOWING

Piani pensionistici integrativi

Nel Monzino sono attivi i seguenti piani pensionistici integrativi:

- il Fondo CAIMOP, che è il Fondo Pensione complementare per i Medici dell'Ospedalità Privata. È stato istituito nel 1987 a seguito dell'accordo sindacale tra AIOP- ARIS e CIMOP al fine di assicurare più elevati livelli di copertura previdenziale mediante l'erogazione di trattamenti pensionistici complementari del sistema obbligatorio pubblico.
- La Convenzione Antonio Pastore è la forma di "previdenza integrativa individuale" garantita contrattualmente ai Dirigenti in servizio dalle aziende del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi.

6.4 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Il tema della diversità assume un ruolo sempre più rilevante all'interno del Monzino, non solo con riferimento alla disabilità o alle origini culturali dei lavoratori, ma anche in relazione alla diversità anagrafica. L'innalzamento dell'età pensionabile comporta infatti la coesistenza di professionisti appartenenti a diverse fasce di età, ciascuna portatrice di specifiche competenze ed esperienze.

All'interno dell'Istituto, le risorse senior rappresentano un patrimonio di conoscenze e professionalità consolidato nel tempo. Tuttavia, l'avanzare dell'età può comportare alcune limitazioni di natura fisica: per questo motivo, il Monzino affronta tali aspetti attraverso politiche mirate, definite anche in sede di contrattazione sindacale, che prevedono la possibilità per i dipendenti di richiedere l'esenzione da specifiche attività al raggiungimento di determinati limiti di età.

La valorizzazione della diversità e la promozione dell'inclusione costituiscono ambiti di intervento prioritari per la Direzione Risorse Umane, che sviluppa politiche orientate a integrare concretamente la pluralità di esperienze, competenze e background presenti in Istituto. La presenza di lavoratori con percorsi professionali e personali differenti contribuisce ad arricchire il patrimonio complessivo dell'organizzazione. Favorire il riconoscimento e la valorizzazione di tali differenze consente a ciascun dipendente di esprimere appieno il proprio potenziale, contribuendo alla costruzione di un ambiente di lavoro basato su ascolto, rispetto ed empatia.

Questo approccio favorisce un elevato livello di coinvolgimento del personale e contribuisce al miglioramento del clima organizzativo. Superando logiche di valutazione tradizionali, il Monzino valorizza la complementarità tra profili, competenze ed esperienze, promuovendo una collaborazione efficace tra le diverse figure professionali. È proprio grazie a questa integrazione che l'Istituto ha consolidato la propria posizione come struttura di eccellenza a livello nazionale e internazionale.

Nel 2025 non si sono registrati episodi di discriminazione all'interno dell'Istituto (GRI 406-1).

Le unicità al Monzino



Il Monzino promuove attivamente la presenza e lo sviluppo professionale delle donne all'interno dell'Istituto, riconoscendo la diversità di genere come un elemento di valore per l'organizzazione. In tale ambito, sono state adottate iniziative finalizzate a garantire pari opportunità e a sostenere la partecipazione femminile a tutti i livelli organizzativi.

Le donne rappresentano il 69% del totale dei dipendenti, un dato in linea con gli anni precedenti. Di queste, il 95% è assunto con contratto a tempo indeterminato. Il Monzino assicura, a parità di ore lavorate, ambito di attività e mansioni svolte, una sostanziale equità retributiva tra uomini e donne, in particolare per le categorie di operai e impiegati, considerando lo stipendio base.

L'Istituto si impegna inoltre a favorire l'inclusione lavorativa e lo sviluppo professionale delle persone appartenenti a categorie vulnerabili, anche oltre gli obblighi normativi. Nel 2025 risultano impiegati 30 lavoratori con disabilità, pari a circa il 5% del totale dei dipendenti, dato che conferma l'attenzione costante all'inclusione e alla valorizzazione della diversità all'interno dell'ambiente di lavoro.

6.5 SALUTE E SICUREZZA

10+ anni di certificazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Salute sul Luogo (SGSSL)

25 audit interni e SGSSL + 1 audit di terza parte

3.752 ore di formazione SSL

17,67 indice di frequenza degli infortuni

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori rappresenta una priorità assoluta per il Monzino. L'Istituto è costantemente impegnato nel miglioramento dei livelli di sicurezza raggiunti, promuovendo il coinvolgimento attivo non solo del personale, ma anche dei fornitori, dei pazienti e dei visitatori che accedono alle strutture sanitarie.

L'organizzazione opera nel rispetto degli obblighi normativi vigenti e adotta processi strutturati per garantire l'efficace applicazione degli standard di gestione volontariamente implementati. Tale impegno è formalizzato nella Politica per la Salute e Sicurezza sul Lavoro, documento di riferimento che, oltre ad

assicurare la conformità a un quadro normativo particolarmente stringente per il settore sanitario, sostiene il miglioramento continuo delle performance in ambito di sicurezza, andando oltre il mero rispetto degli obblighi di legge.

Il Sistema di Gestione per la salute e sicurezza sul lavoro ISO 45001 (GRI 403-1; GRI 403-2; GRI 403-8)

In tale ambito, il Monzino mantiene attivo ed efficace il proprio Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, conforme allo standard internazionale ISO 45001:2018. La certificazione del sistema, rilasciata da RINA, è stata ottenuta in prima emissione nel gennaio 2013.

Il Sistema di Gestione certificato si applica a tutti i lavoratori e a tutte le attività svolte dal Centro presso le seguenti sedi:

- Centro Cardiologico Monzino Milano, sedi centrali di via C. Parea n. 3 e via Parea n. 4
- Monzino 2, sito a Milano in via Serrati Menotti n. 12
- Ambulatorio Milano Centro, via San Barnaba n. 30.

Al fine di garantirne l'efficacia e un'applicazione integrata, la gestione del Sistema è affidata al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), che ne monitora l'adeguatezza e i risultati attraverso specifiche attività di audit, pianificando e coordinando sia verifiche interne sia audit di terza parte.

Gli audit interni rappresentano un elemento centrale del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL) e sono programmati annualmente dal Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP). Nel corso del 2025 sono stati effettuati 25 audit, che hanno coinvolto oltre il 70% dei dipendenti, interessando tutti gli ambienti di lavoro delle sedi del Monzino e i principali appalti interni.

Le attività di monitoraggio e gestione sono integrate da azioni operative finalizzate a garantire la tutela della salute e sicurezza del personale, tra cui: individuazione dei pericoli, valutazione dei rischi, attuazione delle misure di prevenzione e protezione, sopralluoghi

tecnico-operativi, analisi degli eventi e degli infortuni, riunioni periodiche, consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, attività di informazione, formazione e addestramento, sorveglianza sanitaria, coordinamento degli appaltatori e gestione dei cambiamenti con impatto sui rischi.

Tra queste attività, l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi costituiscono il presupposto dell'intero sistema di prevenzione e protezione. Tali processi sono presidiati dal Servizio di Prevenzione e Protezione e formalizzati in apposite procedure, con il coinvolgimento attivo del Medico Competente/ Autorizzato e del personale infermieristico, che operano nell'ambito del Servizio di Medicina del Lavoro.

L'efficacia del sistema è ulteriormente garantita da procedure dedicate alla gestione di incidenti e infortuni e alla relativa analisi delle cause, finalizzata all'individuazione di azioni correttive e di miglioramento. Particolare attenzione è inoltre riservata alle norme comportamentali, oggetto di specifiche attività di informazione e formazione, costantemente aggiornate in funzione dell'evoluzione delle attività e delle evidenze emerse dalle analisi degli eventi.

Servizi di medicina del lavoro
(GRI 403-3)

L'Istituto ha istituito al proprio interno un servizio di medicina del lavoro, situato nell'apposito Ambulatorio, con l'obiettivo di garantire un accesso facile e tempestivo a tutti i lavoratori. Il team dedicato alla medicina del lavoro è composto non solo dal Medico Competente e dal Medico Autorizzato, ma anche da personale infermieristico, che opera in sinergia per gestire tutte le attività connesse alla salute e sicurezza dei lavoratori.

Tra le principali attività svolte dal team di medicina del lavoro, figurano:

- Visite mediche preventive e periodiche, comprese le verifiche previste dal protocollo sanitario aziendale
- Visite mediche straordinarie, su richiesta specifica dei lavoratori

- Emissione dei giudizi di idoneità alla mansione per ogni dipendente
- Collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.) per la valutazione dei rischi ai quali il personale è esposto
- Elaborazione dei dati sanitari anonimi e collettivi per finalità di monitoraggio e miglioramento delle condizioni di salute
- Sopralluoghi presso le aree di lavoro e partecipazione alla riunione periodica annuale per il riesame delle condizioni di sicurezza.

In caso di necessità, il Medico Competente può prescrivere ulteriori accertamenti specifici, quali esami clinici e indagini diagnostiche.

Tutti i documenti generati nell'ambito delle attività di medicina del lavoro sono conservati in conformità alla normativa vigente in materia di trattamento dei dati personali, rispettando in particolare quanto disposto dal Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR Privacy).

Il coinvolgimento dei lavoratori
(GRI 403-4)

L'Istituto riconosce il ruolo centrale della partecipazione attiva dei lavoratori nei processi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Un coinvolgimento diretto e continuativo consente infatti di individuare in modo puntuale i rischi e di adottare misure di prevenzione e protezione efficaci. In quest'ottica, il personale è coinvolto in diverse attività, tra cui audit periodici, sopralluoghi, gestione delle segnalazioni, partecipazione a riunioni e gruppi di lavoro, nonché aggiornamento e implementazione delle procedure e valutazione delle soluzioni di mitigazione dei rischi. Tali attività si svolgono anche nell'ambito del confronto con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

Per garantire un flusso informativo continuo, tutti i lavoratori possono segnalare pericoli, anomalie o proposte di miglioramento attraverso un canale dedicato, accessibile tramite l'intranet aziendale. La piattaforma ospita inoltre documenti, contenuti informativi e strumenti operativi a supporto della

gestione della salute e sicurezza. La Direzione Risorse Umane, in collaborazione con il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), cura l'aggiornamento costante della sezione "Sicurezza sul lavoro", che include, tra gli altri, gli elenchi degli addetti alle squadre di emergenza e il database delle schede di sicurezza (SDS) delle sostanze utilizzate.

I lavoratori sono regolarmente informati sulle modalità di accesso e utilizzo della piattaforma, al fine di garantirne un utilizzo efficace.

Per assicurare una gestione tempestiva ed efficace delle tematiche di sicurezza, l'Istituto raccoglie in modo sistematico le informazioni attraverso diversi canali:

- segnalazioni di infortuni, trasmesse all'Amministrazione del Personale
- segnalazioni di situazioni di rischio, provenienti dai lavoratori o dai RLS
- gestione delle non conformità rilevate
- esiti delle attività di audit interno
- sopralluoghi e valutazioni dei rischi specifici condotte dal personale competente
- segnalazioni del RSPP/SPP, del Medico Competente, del Medico Autorizzato e dell'Esperto di Radioprotezione, anche a seguito di verifiche o segnalazioni informali.

Attraverso questo sistema integrato di raccolta e gestione delle informazioni, il Monzino assicura l'adozione tempestiva di azioni correttive e il miglioramento continuo degli standard di sicurezza e benessere del personale.

La formazione in materia
di salute e sicurezza
(GRI 403-5)

Il Monzino provvede, in modo sistematico e puntuale, ad erogare i corsi di formazione in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro destinati a tutto il personale; la formazione obbligatoria, in particolare, viene pianificata annualmente nel rispetto dei contenuti, delle esigenze specifiche e delle scadenze formali.

Tutti i docenti coinvolti nelle attività di formazione sono in possesso di adeguati livelli di competenza e di qualifica, verificati tramite curriculum vitae ed attestazioni specifiche laddove necessario.

Corsi di Formazione SSL

LAVORATORI

- Formazione generale neoassunti
- Formazione specifica neoassunti
- Aggiornamento lavoratori
- Formazione addetti Movimentazione
- Pazienti base + retraining
- Formazione Emergenza e Piano di Emergenza Interno

DIRIGENTI

- Formazione dirigenti
- Aggiornamento dirigenti

PREPOSTI

- Formazione preposti
- Aggiornamento preposti

ADDETTI EMERGENZE

- Formazione nuovi addetti emergenza
- Aggiornamento addetti emergenza

Nel 2025 il numero di ore di formazione erogate in materia di salute e sicurezza è stato di 3.751,50.

Infortunati sul lavoro
e malattie professionali
(GRI 403-9; GRI 403-10)

Nel 2025, si sono verificati 18 infortuni, a fronte di 1.018.750 ore lavorate. L'indice di frequenza degli infortuni, pari a 17,67, si riduce del 38,3% rispetto al 2024. Non si registrano né infortuni mortali o che abbiano comportato gravi conseguenze per i lavoratori né malattie professionali.

Gli indici infortunistici (lavoratori dipendenti e liberi professionisti equiparati)

	2025	2024	2023
Numero totale ore lavorate	1.018.750	1.012.813	995.878
N° Infortuni registrati ⁽¹⁾	18	29	5
Indice di frequenza degli Infortuni ⁽²⁾	17,67	28,63	5,02
Infortuni mortali	0	0	0
Incidenti rilevati correlati ad infortuni con gravi conseguenze	0	0	0
Near miss rilevati ⁽³⁾	23	0	0

(1) Gli Infortuni registrati rappresentano tutti gli eventi che hanno causato un danno fisico alla persona, esclusi quelli in itinere, e sono comprensivi degli infortuni che hanno comportato giorni di assenza dal lavoro e di quelli che non hanno richiesto giorni di assenza dal lavoro.

(2) Tale indice viene calcolato rapportando il numero degli infortuni registrati alle ore lavorate moltiplicato per 1.000.000.

(3) Incidente correlato al lavoro in cui non si verifica alcuna lesione o malattia, ma che potrebbe causarle.



Il coordinamento degli appaltatori
(GRI 403-7)

Il personale delle imprese esterne, incaricate della gestione di appalti e servizi, è stabilmente presente all'interno del Monzino.

Risulta pertanto fondamentale il coinvolgimento di tali soggetti nei processi di prevenzione, protezione e coordinamento, al fine di gestire efficacemente i rischi derivanti dalle interferenze connesse alla contemporanea presenza di più organizzazioni nei medesimi spazi.

L'Istituto, consapevole delle criticità associate a tale configurazione organizzativa, adotta in modo sistematico una serie di misure, tra cui:

- valutazione e qualifica delle imprese esterne
- riqualificazione periodica delle stesse
- analisi dei rischi da interferenza e individuazione delle relative misure di mitigazione
- definizione di procedure operative e azioni di coordinamento coerenti con gli esiti della valutazione dei rischi
- adozione di strumenti standardizzati per la condivisione di informazioni e documentazione
- monitoraggi periodici finalizzati alla verifica delle prestazioni e dei comportamenti delle imprese appaltatrici.

Tali misure sono ulteriormente rafforzate da incontri in presenza, nel corso dei quali i referenti tecnici dell'Istituto accolgono il personale esterno, fornendo informazioni e formazione sui principali aspetti di sicurezza (rischi da interferenza, norme comportamentali, procedure operative).

Gli incontri sono programmati con regolarità e attivati anche in funzione di specifiche esigenze operative.

Nel 2025 non si sono registrati infortuni né casi di malattia professionale tra il personale delle imprese esterne operanti presso le strutture dell'Istituto, a fronte di 10.934 ore lavorate.

6.6
FORMAZIONE
E SVILUPPO
DEI LAVORATORI

Il Monzino considera la formazione continua e lo sviluppo delle competenze come leve strategiche per garantire la crescita professionale delle proprie risorse e mantenere elevati standard di qualità nei servizi offerti ai pazienti. L'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze chiave, necessarie per i diversi ruoli organizzativi, rappresentano infatti un elemento centrale nella gestione del capitale umano.

A tal fine, la Direzione Risorse Umane predispone annualmente un Piano Formativo, finalizzato allo sviluppo delle competenze nelle aree ritenute prioritarie. Il Piano tiene conto sia dei fabbisogni formativi espressi dal personale, sia degli obblighi derivanti dall'evoluzione normativa, dall'introduzione di nuovi processi e dalle esigenze organizzative dell'Istituto.

L'organizzazione
dei Processi Formativi



In un contesto complesso e in continua evoluzione come quello sanitario, la formazione del personale rappresenta un fattore determinante per garantire la qualità delle cure e il miglioramento continuo dei servizi. La crescente domanda di prestazioni sanitarie efficaci e sostenibili richiede infatti investimenti costanti nelle competenze, al fine di supportare processi decisionali tempestivi e appropriati.

Anche nel 2025, il Monzino ha definito un piano strutturato di gestione e sviluppo delle competenze rivolto a tutte le categorie professionali. Il Piano Formativo dell'Istituto:

- sviluppa le competenze essenziali per il corretto funzionamento dell'organizzazione;
- promuove l'adozione di nuove tecnologie e favorisce opportunità di scambio culturale, scientifico e assistenziale;
- sostiene lo sviluppo personale;
- facilita percorsi di apprendimento interdisciplinari e interprofessionali, in linea con la complessità organizzativa e con l'attenzione all'umanizzazione delle cure.

Il Monzino mette a disposizione percorsi di formazione e sviluppo individuale attraverso diversi strumenti, tra cui coaching individuale e di team, laboratori e metodologie didattiche innovative. L'obiettivo è rafforzare non solo le competenze cliniche e scientifiche, ma anche quelle trasversali, fondamentali per garantire un'assistenza di elevata qualità.

Il personale ha inoltre accesso a un'ampia offerta formativa che comprende laboratori, formazione on the job, corsi residenziali e modalità e-learning. I percorsi sono erogati avvalendosi di enti e società di formazione accreditati, a garanzia della qualità dei contenuti e dell'efficacia degli interventi formativi.

Formazione su 7
aree tematiche differenti
(GRI 404-2)



I progetti formativi rivolti al personale sanitario e amministrativo si sono focalizzati sul miglioramento della qualità clinica, assistenziale, organizzativa e gestionale, nonché sull'umanizzazione delle cure, sullo sviluppo delle competenze professionali e relazionali e sull'innovazione dei processi, con particolare attenzione alla semplificazione delle procedure e al rafforzamento dell'efficienza operativa.

In particolare, nel corso dell'anno sono stati erogati i seguenti ambiti formativi:

- **Soft skills:** benessere personale (anche in relazione all'avanzare dell'età), consapevolezza del ruolo e del contesto organizzativo, comunicazione efficace all'interno dei team
- **Gestione delle diversità:** sviluppo di competenze

legate all'assertività, al problem solving in contesti interculturali e intergenerazionali, alla gestione delle dinamiche emotive, alla comunicazione e gestione dei conflitti, inclusa la relazione con pazienti complessi; approfondimenti su neuroscienze, motivazione, prevenzione e gestione del burn out, efficacia personale, leadership e team building

- **Formazione istituzionale:** protezione dei dati personali, gestione della documentazione clinica, hospital risk management, formazione sul D.lgs. 231/2001
- **Educazione Continua in Medicina (ECM):** accreditamento di riunioni multidisciplinari e discussione di casi clinici, condivisione dei percorsi assistenziali, inclusi i team multidisciplinari per la valutazione di casi chirurgici
- **Emergenza-urgenza:** percorsi formativi specifici per i professionisti sanitari a contatto con i pazienti, erogati da docenti certificati dalla American Heart Association
- **Formazione linguistica:** iniziative finalizzate a rafforzare le competenze linguistiche del personale, a supporto della dimensione internazionale delle attività

- **Cybersecurity e Data Protection:** formazione dedicata alla diffusione di una base conoscitiva comune sulla normativa vigente, con particolare attenzione alle corrette modalità di utilizzo degli strumenti informatici, in risposta ai crescenti rischi in ambito di sicurezza informatica.

Crescita professionale personalizzata
(GRI 404-1)

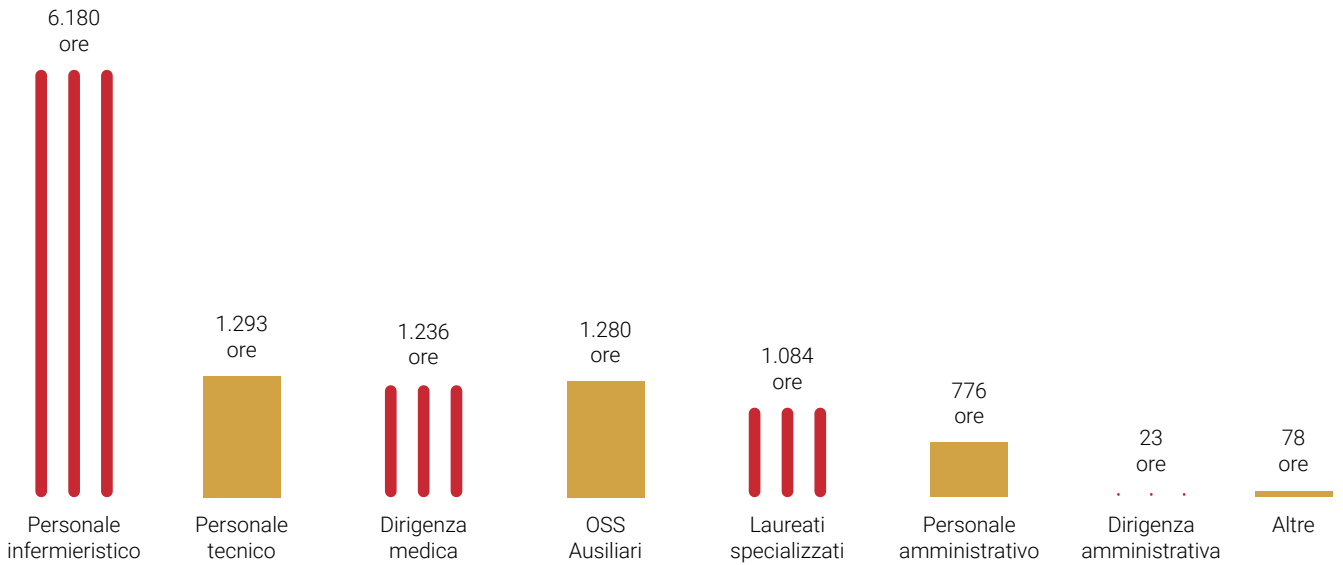
Il Monzino riconosce l'importanza di promuovere percorsi di sviluppo professionale strutturati e personalizzati per le proprie risorse.

La formazione è progettata con l'obiettivo di garantire opportunità di crescita e miglioramento continuo per tutto il personale, indipendentemente dal ruolo ricoperto o dall'ambito di specializzazione.

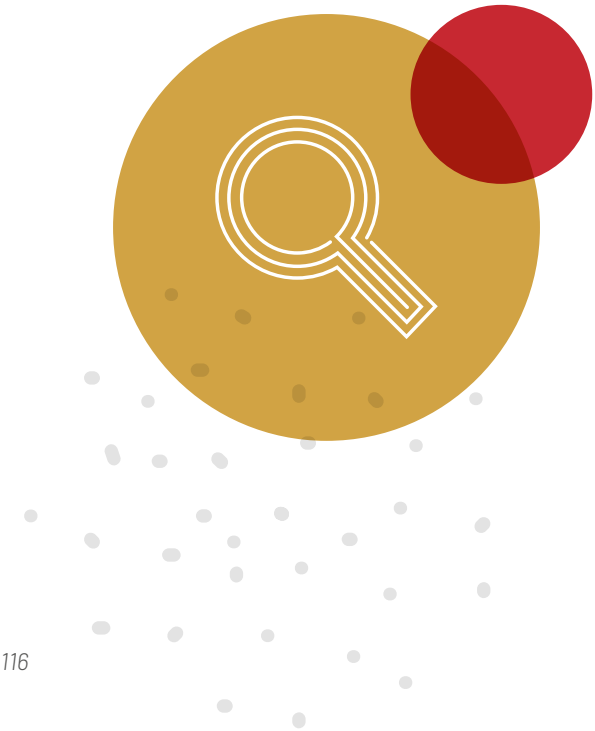
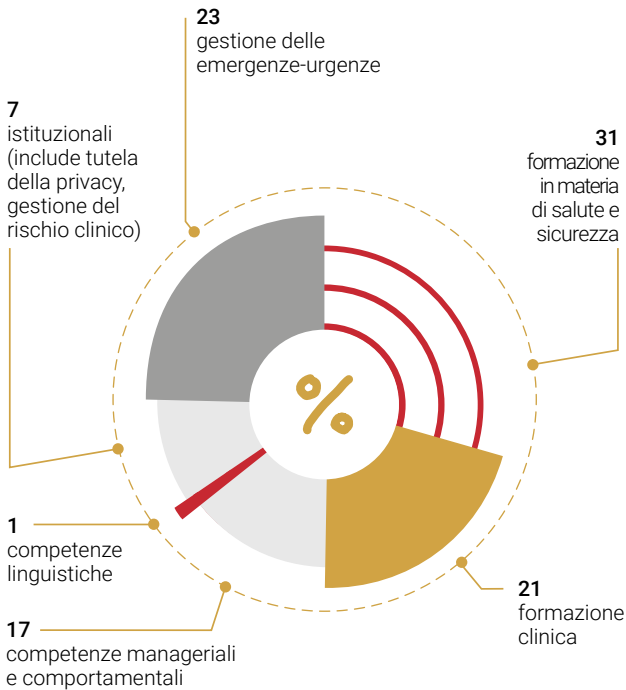
Nel corso del 2025, il Monzino ha erogato complessivamente 11.948 ore di formazione ai dipendenti, pari a una media di 18 ore pro capite.

L'87% delle attività formative è stato realizzato in presenza, mentre il restante 13% è stato erogato in modalità e-learning.

La formazione erogata ai dipendenti



La formazione erogata ai dipendenti per tipologia di contenuto



Valutazione obiettiva delle Risorse Umane (GRI 404-3)

La valutazione del personale rappresenta uno strumento fondamentale per sostenere la crescita personale e professionale dei dipendenti e per garantirne un efficace inserimento all'interno dell'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi strategici e il contesto operativo del Monzino.

Il processo di valutazione è finalizzato in particolare a:

- riconoscere il merito, la professionalità, i comportamenti adottati, le attività svolte e il livello di disponibilità dimostrato
- individuare eventuali criticità, errori o ambiti di miglioramento
- orientare la partecipazione a percorsi formativi volti allo sviluppo e all'ampliamento delle competenze, anche in nuovi ambiti.

Il personale non medico è valutato sulla base di un insieme articolato di competenze, abilità e conoscenze, coerenti con il profilo di ruolo. Il processo, che coinvolge il 96% dei dipendenti del comparto, si svolge con cadenza annuale ed è finalizzato alla definizione di piani di sviluppo individuali, orientati al consolidamento e all'aggiornamento delle competenze.

La valutazione avviene attraverso colloqui individuali con il proprio responsabile e la compilazione di apposite schede di valutazione. L'obiettivo è migliorare le performance individuali e promuovere la crescita professionale, favorendo comportamenti coerenti con l'erogazione di servizi di elevata qualità. Durante i colloqui vengono inoltre considerate le esigenze e le aspettative del dipendente, in equilibrio con i fabbisogni organizzativi dell'Istituto.

6.7 I VOLONTARI

Il Monzino beneficia del contributo dei volontari dell'Associazione Sottovoce, che affiancano le attività dell'Istituto con finalità solidali e di supporto ai pazienti.

Fondata nel 1997 da Francesca Merzagora, Manuela Valaguzza, Marco Agnelli e Alberto Ferdinando Costa, l'Associazione Sottovoce nasce con l'obiettivo di sostenere i pazienti dello IEO, presso cui i volontari operano a titolo gratuito, nel rispetto dei principi previsti dalla Legge 266/91.

Le principali attività dell'Associazione Sottovoce includono:

- il reclutamento, la formazione e l'inserimento dei volontari nei reparti dello IEO, garantendo un supporto ai pazienti e ai caregiver senza sovrapporsi alle funzioni del personale sanitario
- la gestione e il coordinamento delle attività dei volontari, anche attraverso momenti di confronto e incontri con il personale medico-sanitario, supportati da percorsi formativi specifici, tra cui quelli promossi dall'Unità di Psiconcologia dello IEO
- la promozione della cultura della prevenzione in ambito oncologico e cardiologico, nonché la diffusione dei valori del volontariato.

Nel corso del 2025 sono stati 31 i volontari operativi presso il Monzino.

Sottovoce è un alleato del paziente

Sottovoce offre un servizio di volontariato qualificato, orientato all'accoglienza e al supporto pratico e relazionale dei pazienti, dei loro accompagnatori e caregiver. Ogni giorno, numerosi pazienti ambulatoriali, degenti e familiari vengono accolti dai volontari all'ingresso, accompagnati durante i percorsi di cura e supportati nei momenti di degenza. L'ascolto attivo, la capacità relazionale e il supporto nelle attività quotidiane rappresentano elementi distintivi dell'intervento dei volontari.

I volontari sono coinvolti nelle seguenti attività:

- Accoglienza e orientamento: supporto ai pazienti in fase di accettazione e orientamento tramite strumenti informativi dedicati

- Accoglienza in area ricovero e pre-ricovero: assistenza ai pazienti nelle fasi precedenti e durante il ricovero
- Accoglienza negli ambulatori del 2° piano: supporto durante le attività ambulatoriali
- Servizio Volontari online Monzino: supporto a distanza per pazienti a domicilio (circa 170 pazienti con scompenso cardiaco avanzato), attraverso attività informative e relazionali; il progetto è guidato dal Dottor Pietro Palermo e coordinato dalla volontaria Antonella Marelli
- Supporto pratico e relazionale: assistenza nei reparti di degenza, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del paziente durante la permanenza in struttura.

La formazione dei volontari

Entrare a far parte di Sottovoce significa contribuire, con competenza e sensibilità, al supporto dei pazienti e dei loro caregiver all'interno del Monzino. Il ruolo del volontario richiede infatti una preparazione adeguata, in quanto implica la gestione di situazioni emotivamente complesse.

A tal fine, l'Associazione prevede un percorso strutturato che comprende un periodo di affiancamento operativo a volontari esperti e un corso di formazione di base, tenuto da professionisti in ambito medico-scientifico e psicologico. Al termine del percorso, i volontari operano in coordinamento con il personale sanitario e con gli psicologi dell'Istituto.

Sottovoce garantisce inoltre un aggiornamento continuo, volto ad allineare le competenze dei volontari all'evoluzione delle attività del Monzino, assicurando un supporto sempre adeguato e coerente con i bisogni dei pazienti.

6.8

LA PAROLA ALLE NOSTRE PERSONE

Enrico Fraschini,
Coordinatore Tecnico Area Imaging

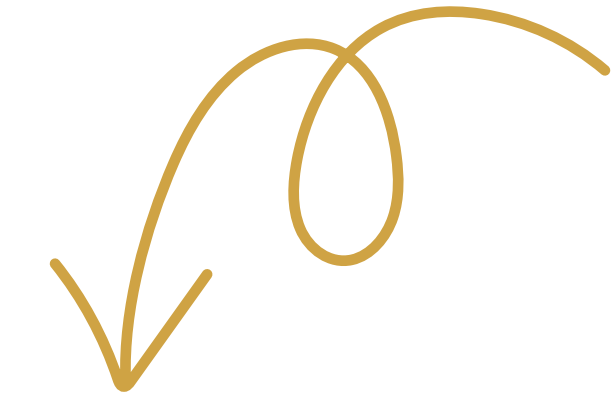
"Dietro ogni immagine c'è una persona.

Al Centro Cardiologico Monzino questo principio guida ogni mia giornata. Come Coordinatore dell'Area Imaging, il mio ruolo è garantire che ogni attività sia organizzata in modo efficiente, che le risorse siano distribuite al meglio e che ogni esame e procedura si svolga in sicurezza e con la massima qualità. Ogni esame che organizziamo, ogni immagine che viene analizzata, ogni procedura ultimata, porta con sé una responsabilità umana enorme: capire, guidare e sostenere chi si affida a noi in momenti spesso delicati della vita. Per questo, il mio impegno e quello del team non riguarda solo la tecnologia, ma anche l'attenzione, l'ascolto e la collaborazione quotidiana tra professionisti.

In questo percorso il lavoro di squadra è essenziale. Medici, tecnici, infermieri e ricercatori collaborano ogni giorno con un obiettivo comune: mettere le competenze e la tecnologia al servizio dei pazienti. Essere parte di questa realtà significa contribuire, insieme al team dell'Area Imaging, a un modello nuovo e innovativo che ho trovato 9 anni fa e che continua ad evolversi integrando innovazione, ricerca e centralità della persona".

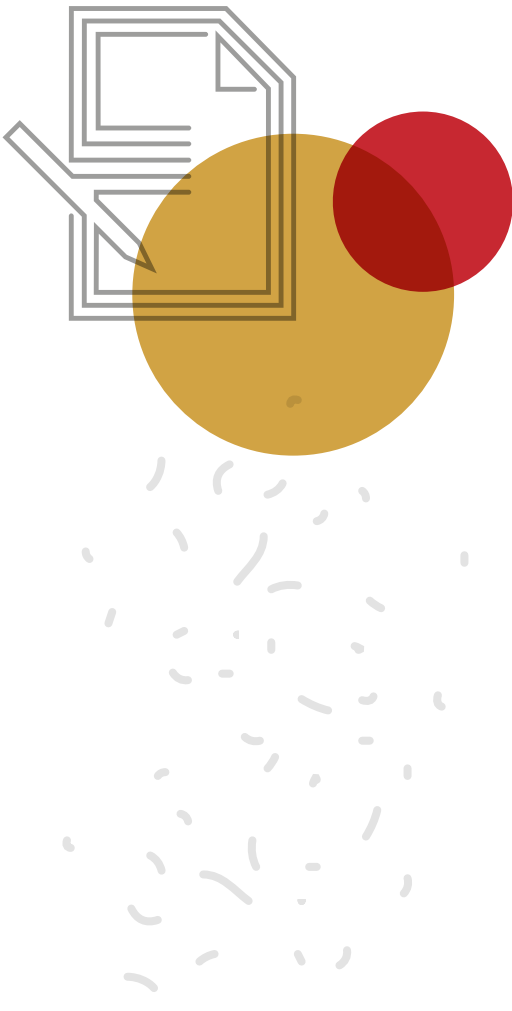
Elisa Bonomelli,
Infermiera di Direzione Sanitaria

"Lavorare al Monzino è un'esperienza positiva. L'ambiente di lavoro è collaborativo, professionale ma allo stesso tempo umano, dove si lavora insieme con un obiettivo comune: il benessere dei pazienti. C'è attenzione sia alla qualità del lavoro che alle persone, e questo fa la differenza ogni giorno. Inoltre, c'è grande disponibilità da parte dei colleghi e dei responsabili, sempre pronti a dare supporto e a condividere competenze. È un contesto che permette di crescere sia dal punto di vista professionale che personale, grazie anche alla varietà delle situazioni affrontate quotidianamente".



Matteo Crippa,
infermiere dipartimento di Cardiologia Interventistica

"Essere infermiere significa anche prendersi cura, e prendersi cura al Centro Cardiologico Monzino è la nostra mission. Vedere l'attività frenetica dei nostri laboratori interventzionali presso il Centro Cardiologico Monzino e fermarsi a guardare ciò che di bello e indispensabile stiamo facendo per le persone è la definizione del prendersi cura. Le tecnologie e lo spirito infermieristico si fondono al Centro Cardiologico Monzino, tutti i giorni per le centinaia di persone che ogni singolo mese afferiscono a noi. Esperienza, qualità e impegno sono ciò che vogliamo trasmettere alle persone che ogni giorno assistiamo e il loro "grazie" o "siete fantastici" ci permette di andare avanti con il sorriso".



L' attenzione ai
pazienti

HIGHLIGHTS



84.116

pazienti

9.160

ricoveri

462.725

prestazioni ambulatoriali

93,2%

dei pazienti soddisfatto
o molto soddisfatto delle
cure ricevute



7.1 I PAZIENTI DEL MONZINO

I pazienti del Centro Cardiologico Monzino: una fotografia

Dati generali



Numero totale
dei pazienti



Numero totale di
pazienti ricoverati



Numero totale di
ricoveri (di cui
SSN 7.388)



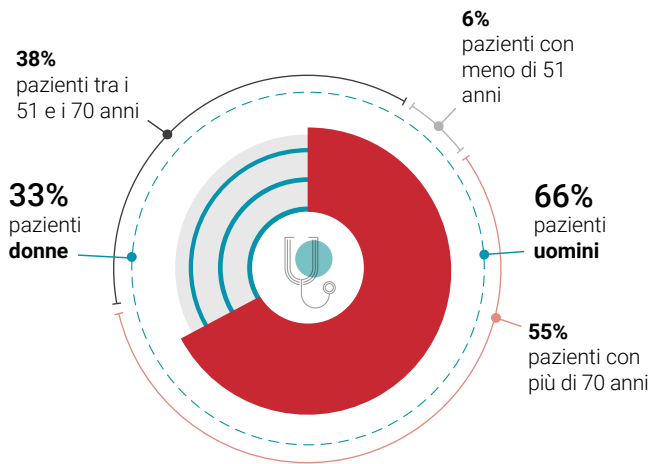
Numero Pazienti
in regime
ambulatoriale



Accessi Pronto
Soccorso

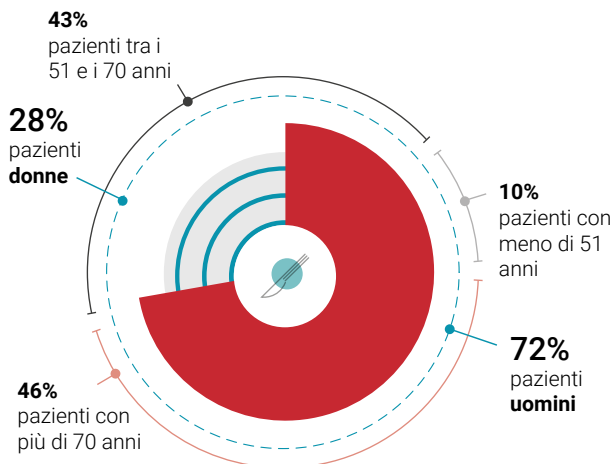
Pazienti per età e genere

Sul totale dei ricoveri medici:



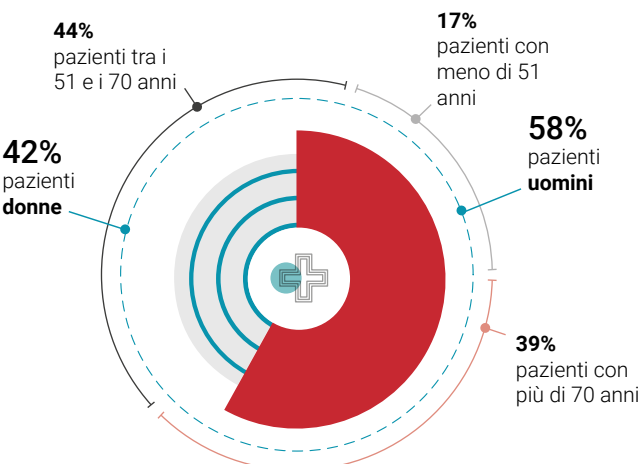
Pazienti per età e genere

Sul totale dei ricoveri chirurgici:



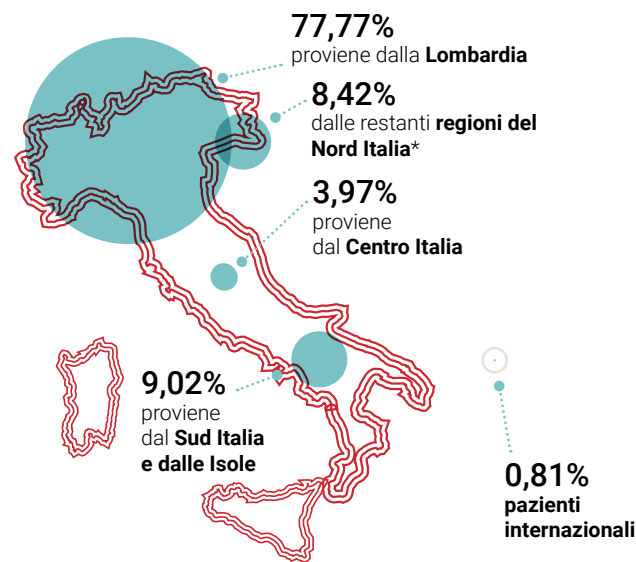
Pazienti per età e genere

Sul totale delle prestazioni ambulatoriali:



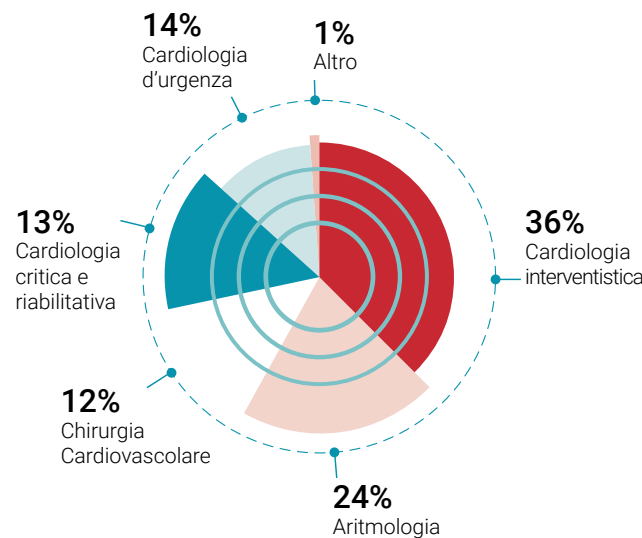
7.2 IL BENESSERE DEI PAZIENTI

Pazienti per provenienza geografica Sul totale dei pazienti



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

Pazienti dimessi per programma di cura tramite SSL



Il Centro Cardiologico Monzino ha come obiettivo la cura e il benessere dei propri assistiti, non soltanto dal punto di vista fisico, ma anche mentale e sociale, al fine di garantire un miglioramento della qualità di vita.

Per il raggiungimento di tale obiettivo si avvale di équipe multidisciplinari, composte da medici, infermieri, professionisti sanitari, biologi e psicologi.

Il Centro, inoltre, si distingue per la sua cultura basata sull'accoglienza e sulla vicinanza alle persone. L'elevata specializzazione, la ricerca, l'interdisciplinarietà e la continuità del servizio sono valori finalizzati a garantire una cura a misura di ogni paziente.

7.2.1 SERVIZI E PROGETTI CLINICI A SOSTEGNO DEI PAZIENTI

Sono presenti al Centro Cardiologico Monzino diversi percorsi di altissima specializzazione clinica a supporto del paziente cardiopatico, che si aggiungono alla presa in carico prettamente mono-specialistica cardiovascolare, caratterizzante il centro. Nell'ottica di fornire un servizio integrato e multidisciplinare, che sia a supporto del paziente e dei suoi caregiver durante tutto il percorso di cura e presa in carico, la struttura si avvale di diversi professionisti e programmi specifici.

L'offerta è completata anche da interventi di prevenzione, primaria e secondaria. In questo ambito specifico, il Centro Cardiologico adotta un approccio integrato che comprende l'identificazione dei fattori di rischio e la loro gestione, il controllo delle malattie croniche quali il diabete, le dislipidemie e l'ipertensione arteriosa, la promozione di stili di vita sani, l'educazione dei pazienti e la ricerca clinica.

Il Centro:

- offre programmi di prevenzione personalizzati, che, analizzando il profilo di rischio, propongono interventi specifici mirati alla riduzione del rischio di malattie cardiovascolari;
- promuove stili di vita sani attraverso programmi di educazione e prevenzione che includono l'esercizio fisico regolare, la dieta equilibrata, la cessazione del fumo e la gestione dello stress;
- investe nella prevenzione cardiovascolare di precisione, intesa come adozione di strategie diagnostiche e terapeutiche mirate a considerare e ridurre il rischio cardiovascolare specifico di ogni singolo individuo, avvalendosi di piattaforme e strumenti diagnostici sempre più avanzati.

7.2.1.1 PERCORSI DI ALTISSIMA SPECIALIZZAZIONE CLINICA A SUPPORTO DEL PAZIENTE CARDIOPATICO

Diabetologia, Endocrinologia e Malattie Metaboliche

L'Unità Operativa (UO) è stata istituita presso il Centro Cardiologico Monzino IRCCS nel settembre 2017. Le ragioni di questa scelta risiedono principalmente nei dati epidemiologici: il diabete è una malattia molto diffusa (la prevalenza in Italia è circa il 6%); le malattie cardiovascolari sono la principale causa di mortalità e morbilità nei soggetti diabetici, e il diabete e le alterazioni del metabolismo glucidico sono presenti in oltre il 60% dei pazienti con malattia cardiovascolare.

Al Monzino i pazienti diabetici sono seguiti da un "team diabetologico", che comprende medici e infermieri dedicati. L'unità fornisce un servizio di terzo livello finalizzato alla classificazione diagnostica dei casi di diabete, anche i più complessi (è stato recentemente istituito, insieme al Progetto di Cardiogenetica, un ambulatorio per il diabete monogenico), alla valutazione e al follow-up delle complicanze acute e croniche, con particolare riferimento alle malattie cardiovascolari, all'educazione terapeutica (corsi sul conteggio dei carboidrati), all'applicazione di percorsi diagnostico-terapeutici e alla prescrizione di terapie innovative.

Per gestire al meglio le malattie croniche, l'UO utilizza una cartella clinica elettronica basata sul web, che dal novembre 2017 ha registrato più di 4000 pazienti diabetici. Questo sistema permette di estrarre indicatori di qualità dell'assistenza, monitorare l'attività clinica, confrontarsi con altri centri diabetologici e facilitare l'arruolamento dei pazienti per studi clinici.

Le aree di interesse clinico sono:

- diagnosi e trattamento dell'osteoporosi e delle malattie del metabolismo osseo, in particolare delle forme secondarie e delle terapie di secondo livello;
- screening, diagnosi e terapia dell'ipertensione arteriosa secondaria (malattie dell'ipofisi e delle ghiandole surrenali);
- diagnosi e trattamento delle malattie della tiroide, in particolare delle disfunzioni tiroidee associate alle aritmie cardiache e al trattamento antiaritmico;

- diagnosi e terapia dei disturbi elettrolitici, in particolare l'iponatriemia nel paziente con insufficienza cardiaca;
- diagnosi e inquadramento clinico e terapeutico dell'obesità e delle sue complicanze.

Lipid clinic

Le alterazioni del metabolismo lipidico o “dislipidemie” sono la causa primaria dell'aterosclerosi e l'adeguata terapia delle dislipidemie riduce di almeno un terzo il rischio di un primo evento aterosclerotico (principalmente coronarico), delle recidive, e di eventi aterosclerotici in altri distretti vascolari (ad esempio ictus). La maggior parte dei pazienti con dislipidemie può essere gestita dal proprio medico di famiglia o cardiologo, ma alcuni casi presentano particolari difficoltà. Questi sono principalmente i pazienti con forme genetiche, severe, con grande impatto cardiovascolare o con intolleranza o scarsa risposta ai farmaci convenzionali. Dall'attenzione riservata a queste tematiche deriva il progetto di istituzione della *Lipid Clinic* del Centro Cardiologico Monzino, un servizio ambulatoriale SSN per l'assistenza esperta di pazienti con dislipidemie complesse dal punto di vista diagnostico e/o terapeutico. Nella prima fase sono assistiti i pazienti indirizzati dai propri cardiologi del Monzino, e da ottobre 2024 il servizio è stato reso disponibile al territorio.

L'UO è attiva nella ricerca clinica, collaborando con la *Clinical Trial Unit* e i dipartimenti clinici del Monzino, oltre che con le unità di ricerca di base. Si svolgono anche studi gestiti da infermieri e psicologi sugli aspetti psico-sociali del diabete.

Progetto CARDT1

Finanziato attraverso i fondi 5x1000, mira a sviluppare un programma di prevenzione personalizzato per pazienti diabetici di tipo 1, ad alto rischio cardiovascolare. Sono stati arruolati pazienti per valutare il controllo glicemico, la presenza di complicanze micro- e macrovascolari, i comportamenti alimentari e il profilo psicologico.

L'UO ha ottenuto finanziamenti dal PNRR e dal Ministero della Salute per studiare il ruolo del grasso ectopico pericardico nel diabete mellito e l'effetto dei

farmaci agonisti recettoriali del GLP-1 sulle cellule staminali per la riparazione cardiaca e vascolare. Dal 2017 ad oggi, l'UO ha condotto oltre 20 studi clinici randomizzati e controllati, valutando l'efficacia di farmaci innovativi per il diabete mellito, l'obesità e le dislipidemie, che a breve costituiranno nuovi strumenti terapeutici per queste malattie e per le loro complicanze cardiovascolari.

Ematologia

Il servizio specialistico di Ematologia si occupa della gestione delle seguenti attività assistenziali:

- Consulenze di ematologia generale per i pazienti degenti, in tutti i reparti, su richiesta dei medici specialisti
- Consulenze di ematologia generale per i pazienti ambulatoriali afferenti al Monzino, su richiesta dello specialista cardiologo
- Valutazione ematologica per il paziente pre-chirurgico su richiesta del medico responsabile del Day Service per progetto ERAS
- Attività ambulatoriale
- Prime visite (sorveglianza tao, prima visita) per i pazienti con diagnosi di TEP o TVP o pazienti con indicazione a terapia anticoagulante orale
- Visite di controllo (sorveglianza tao, controllo) per valutazione dello stato di salute di pazienti in corso di terapia anticoagulante orale o sottocute, e per pazienti affetti da anemia in DOAC
- Visite di controllo per la sorveglianza delle terapie antitrombotiche con elaborazione degli schemi terapeutici per i pazienti in terapia con farmaci antagonisti della vitamina K (AVK)
- Consulenze ematologiche per l'inquadramento del paziente pre-chirurgico affetto da anemia (es. sideropenica, megaloblastica, emolitica, falciforme), alterazioni dell'emostasi, patologie oncoematologiche, familiarità per eventi trombotici o diatesi emorragica.



Inoltre, il servizio è attivo nei seguenti ambiti:

- Partecipazione alla definizione di PDTA e linee guida interne per la gestione del sanguinamento peri-operatorio, dell'emorragia massiva, della gestione delle piastrinopenie, della piastrinopenia immune da eparina, delle trombosi venose profonde (o EP)
- Partecipazione a protocolli di ricerca clinica (6, di cui 2 completati).

Obiettivi raggiunti nel 2025:

- Valutazione del paziente affetto da anemia
- Attivazione del MAC per reintegro marziale (centro di costo: M9REINT TAOTAO). Prima infusione eseguita in data 02.10.2025 (totale infusioni ad oggi: 37)
- Presa in carico del paziente cardio-chirurgico, candidato a terapia anticoagulante orale, dalla dimissione ospedaliera o dopo trasferimento da struttura riabilitativa. Il percorso prevede educazione sanitaria da parte dell'infermiera case-manager e gestione terapeutica da parte del medico specialista con impostazione schema posologico alla dimissione e successiva gestione ambulatoriale
- Rivalutazione clinica del paziente dimesso, precedentemente valutato al pre-chirurgico e monitorato durante degenza, con noti difetti dell'emostasi o per anemia in supporto marziale o vitaminico.

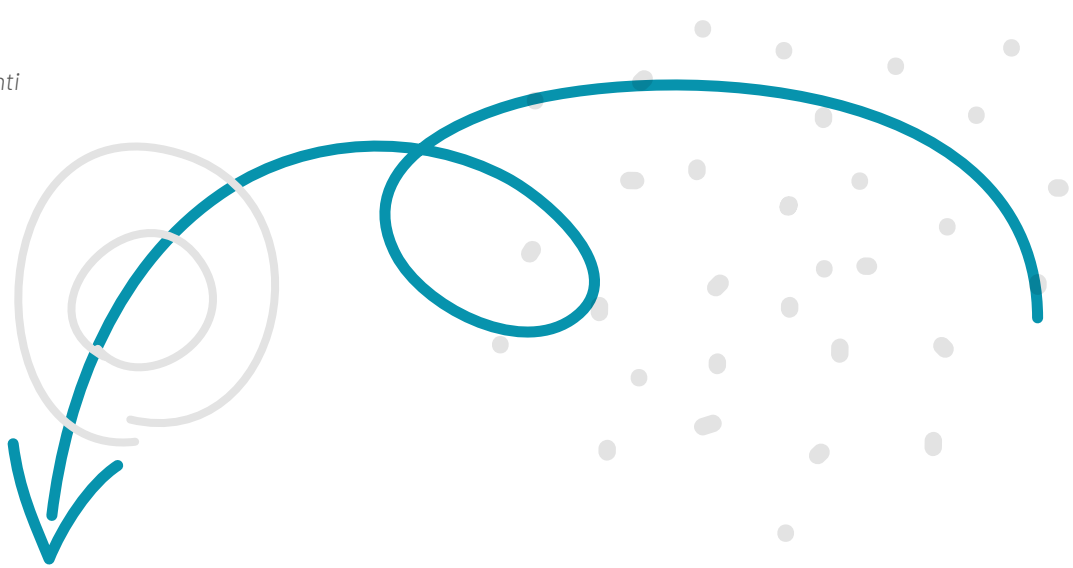
Obiettivi per il 2026:

- Implementazione dell'attività MAC eventualmente estendibile anche al supporto trasfusionale
- Ripristino dei pacchetti solventi della durata di 1 o 3 mesi (presa in carico terapia anticoagulante orale in pazienti in dimissione da reparto solventi fuori regione)
- Assegnazione di uno spazio ambulatoriale dedicato esclusivamente all'ematologia che consenta di implementare l'attività clinica sia in SSN che in LP (aprendo ambulatori di ematologia generale rivolti anche a patologie non trombotiche) e che permetta di aprire slot dedicati a pazienti in dimissione dal Monzino
- Attivazione di check-up ematologico in LP dedicato alla gestione dei pazienti anemici (percorso ANEMIE).

Servizio di telemedicina e gestione dei pazienti cronici

La Centrale di Telemedicina cardiovascolare, attiva all'interno del Monzino fin dal 2000 in maniera del tutto pionieristica, garantisce oggi la realizzazione del decentramento dell'assistenza sanitaria dalla realtà ospedaliera al territorio, assicurando la qualità delle cure altamente specialistiche a fronte di una riduzione dei costi diretti ed indiretti (come, per esempio, la riduzione di accessi inappropriati al Pronto Soccorso). Personale sanitario dedicato, appositamente formato nella gestione delle problematiche cardiologiche a distanza, offre svariati percorsi clinici, tra i quali:

- Percorsi di Ospedalizzazione Domiciliare post-chirurgica, dedicati al monitoraggio clinico con finalità riabilitative dei pazienti sottoposti ad intervento cardiocirurgico. La collaborazione attiva tra diverse figure professionali e l'utilizzo di dispositivi innovativi per il monitoraggio a distanza permettono di fornire al paziente un'assistenza completa e altamente specialistica direttamente al proprio domicilio. L'esperienza svolta su circa 100 pazienti/aa con una casistica complessiva di oltre 2000 pazienti, consente di essere attualmente considerati punto di riferimento per la Regione Lombardia per la stesura delle Linee Guida sulla Teleriabilitazione;
- Percorso di presa in carico per oltre 400 pazienti con patologie croniche, per lo più fragili, sul modello proposto dalla Regione Lombardia. Il medico gestore si occupa di organizzare visite e controlli specialistici in base ai bisogni di ciascun paziente, programmando prestazioni e interventi di cura specifici. Il taglio clinico specialistico cardiologico rappresenta un valore aggiunto per l'inquadramento e il monitoraggio sanitario continuativo di questi pazienti, che, presentando spesso plurime comorbidità, ne traggono un evidente beneficio rispetto alla gestione ambulatoriale tradizionale;
- Percorsi di telemonitoraggio in remoto di oltre 4000 pazienti portatori di dispositivi per la cardio-stimolazione impiantabili o sistemi di monitoraggio a lungo termine, con possibilità di individuazione e diagnosi precoce di eventi aritmici significativi



e/o malfunzionamenti dei dispositivi. Il percorso prevede consulenze cardiologiche in tempi rapidi per impostazione di terapia mirata o invio del paziente ad una struttura ospedaliera con Pronto Soccorso.

Cardiogenetica

Da circa 4 anni è stato avviato un percorso per la diagnosi molecolare dei pazienti affetti da malattie cardiovascolari di origine genetica, quali Aortopatie, Cardiomiopatie e Aritmie Ereditarie.

Tale percorso si articola in una componente clinica, gestita da un team multidisciplinare e una componente di ricerca a cui afferiscono diversi progetti dedicati alla genetica delle malattie cardiache ereditarie.

I pazienti posso afferire al programma mediante un servizio di visite ambulatoriali in cui un Team multidisciplinare di cardiologi, cardiocirurghi e genetisti molecolari raccolgono la storia clinica e familiare del paziente valutando l'eleggibilità al test genetico, illustrando al paziente i vantaggi ed i limiti del test genetico. Il risultato del test rappresenta così uno strumento molto utile nelle mani del clinico, consentendo di confermare la diagnosi, orientare le scelte terapeutiche e identificare i familiari potenzialmente a rischio di eventi cardiaci. Ad oggi, circa il 41% dei nostri pazienti ha ricevuto un referto positivo che includa una variante di significato incerto in geni altamente associati al sospetto clinico o una variante patogenetica/probabilmente patogenetica. Per il 45% di questi l'analisi è stata estesa anche ai familiari di cui il 52% è risultato portatore della variante patogenetica identificata a livello familiare, permettendo di pianificare un follow-up ad hoc per questi pazienti potenzialmente a rischio.

Il laboratorio lavora in stretta sinergia con l'ambulatorio per garantire un aggiornamento continuo delle evidenze scientifiche, assicurando test genetici sempre all'avanguardia e un'interpretazione delle varianti in linea con le linee guida internazionali.

Fra i vari progetti traslazionali in corso rientra l'analisi delle *copy number variants* (CNVs), quali delezioni e duplicazioni di grandi dimensioni, in pazienti ad alto rischio con test genetico negativo, con l'obiettivo di

identificare il difetto molecolare e definire percorsi personalizzati per pazienti e familiari. Inoltre, lo studio delle basi genetiche di alcune malattie cardiache che ad oggi non hanno un test genetico ad hoc come le forme *early onset* di Fibrillazione Atriale, potrà in futuro ampliare l'offerta diagnostica del Centro, migliorando la gestione clinica e la prevenzione nei familiari, permettendo un miglior management e prevenzione per i familiari.

Psico-Cardiologia

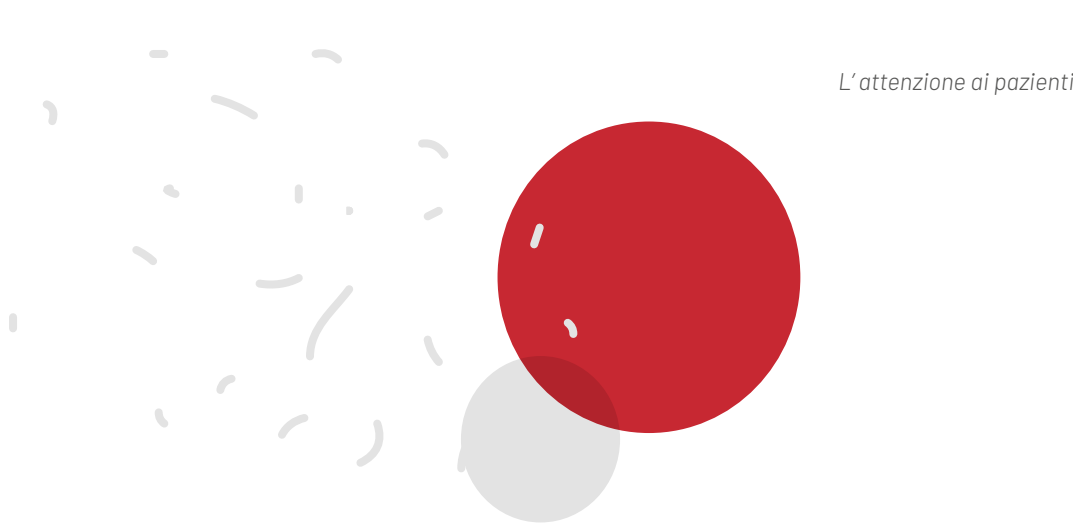
I pazienti che soffrono di malattie cardiovascolari hanno il doppio della probabilità (rispetto a chi non ne soffre) di presentare sintomi d'ansia e/o depressivi. Numerosi studi hanno evidenziato che questi sintomi costituiscono fattori di rischio per lo sviluppo e la progressione di patologie cardiovascolari, incidendo considerevolmente sulla prognosi di questo tipo di malattie e aumentando il rischio di ricadute.

Per questo motivo, il Monzino ha attivo al suo interno un servizio di Psico-Cardiologia, risultato dell'esperienza accademica di un team multidisciplinare clinico e di ricerca, e di programmi di ricerca applicata, in stretta connessione con l'attività clinica degli specialisti dell'Istituto. Questa forte interazione tra attività di ricerca, di supporto psicologico e clinico consente di migliorare la qualità delle cure, sostenere il paziente nel percorso terapeutico e alimentare la ricerca scientifica.

Il servizio di Psico-Cardiologia collabora con i vari reparti per individuare le problematiche psicologiche legate alla situazione medica di ogni paziente. Le consulenze psicologiche, sempre gratuite per i pazienti ricoverati, vengono attivate su richiesta del paziente o del personale medico-infermieristico.

Dal 2023, in collaborazione con l'ufficio ricoveri, ogni paziente viene informato dell'esistenza del servizio, per permettere, in ottica di pre-riabilitazione, la presa in carico precoce fin dal prericovero di ogni paziente (o familiare) che ne fa richiesta. Il percorso di supporto psicologico al Centro Cardiologico è sempre personalizzato, in base a bisogni e necessità di ogni paziente.

Il supporto è disponibile sia durante il periodo di



degenza sia in ambulatorio o in televisita anche dopo la dimissione.

Inoltre, il servizio di Psico-Cardiologia ha all'attivo una rete di collaborazioni con il territorio, per garantire la continuità del supporto, anche a coloro che vivono lontano dalla struttura.

Il Centro si impegna, inoltre, a fornire supporto psicologico e percorsi di formazione specifici ai propri dipendenti, per garantire un'attenzione alla persona in grado di rispondere a esigenze particolari e di migliorare l'umanizzazione delle cure.

Nel corso del 2025 sono stati effettuati complessivamente 1.216 colloqui, di cui 946 clinici e 270 di ricerca, con un incremento di quasi il 5% grazie anche all'invio ai pazienti della brochure informativa del Servizio di supporto psicologico già al prericovero, avviato nel corso del 2024.

Colloqui effettuati nell'anno 2025:
946 (clinica) + 270 (ricerca)

Colloqui effettuati nell'anno 2024:
856 (clinica) + 303 (ricerca)

Colloqui effettuati nell'anno 2023:
300

Colloqui effettuati nell'anno 2022:
235

Colloqui effettuati nell'anno 2021:
134

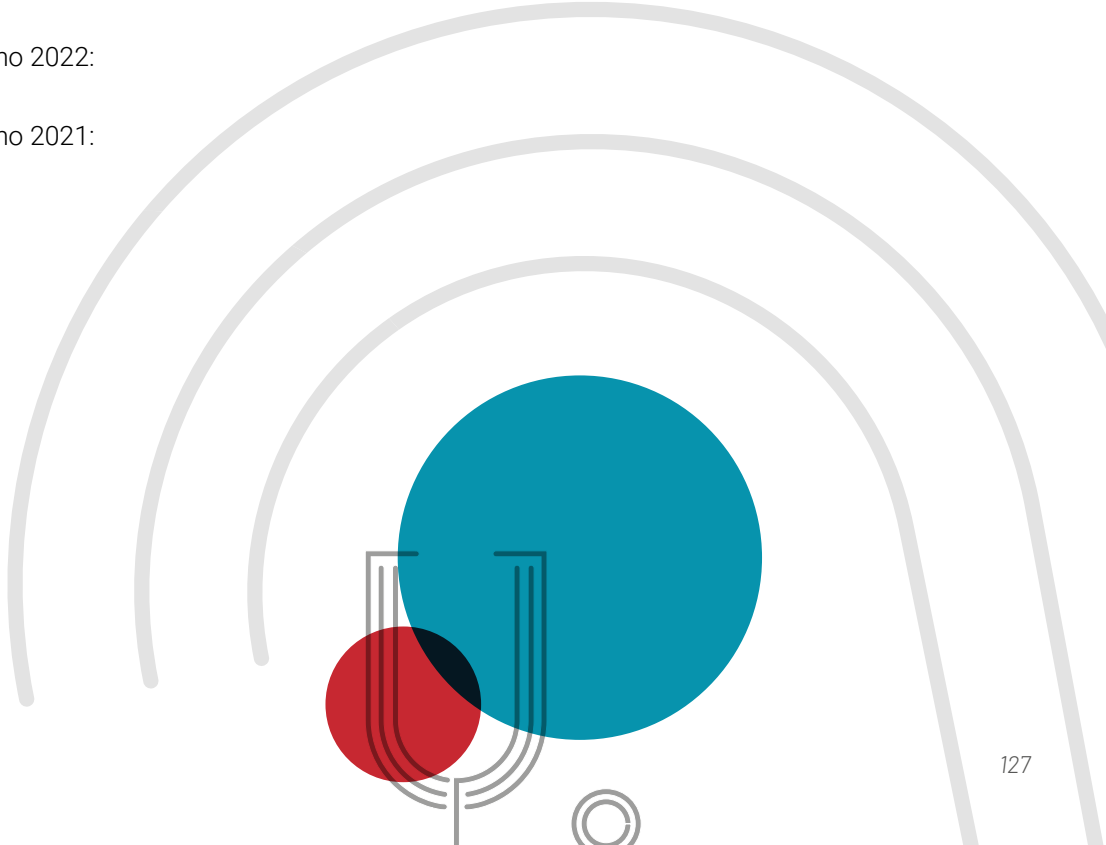
Consulenze specialistiche

Il Centro Cardiologico Monzino è una struttura mono-specialistica dedicata alla diagnosi ed al trattamento delle patologie cardiovascolari. È pertanto imprescindibile la necessità di sviluppare consulenze con altre strutture ospedaliere e con liberi professionisti qualificati, per poter completare l'iter diagnostico-terapeutico nei pazienti cardiovascolari che presentano comorbidità e che pertanto necessitano il parere e l'integrazione diagnostico-terapeutica di altri medici specialisti e/o l'esecuzione di determinati esami specialistici.

Dati numerici consulenze effettuate nell'anno 2025:

Totale consulenze mediche:
998

Totale esami diagnostici:
152



7.2.1.2 LA PREVENZIONE DELLE MALATTIE CARDIOVASCOLARI

Monzino Women

Le malattie cardiovascolari sono la prima causa di morte tra le donne, spesso sottovalutate e diagnosticate in fase tardiva. Monzino Women, nato nel 2016 per occuparsi della malattia cardiovascolare femminile, dalla prevenzione alla clinica e alla ricerca, ha come obiettivo la cura delle donne con fattori di rischio cardiovascolare, ma che non abbiano ancora sviluppato malattia cardiaca.

Il progetto Monzino Women integra attività clinica, ricerca genetica, informazione e sensibilizzazione ed è diretto alle donne e ai medici di base affinché si sviluppi la percezione del rischio cardiovascolare nella società e che le donne imparino a prendersi cura di sé stesse.

Il Centro riunisce le competenze superspecialistiche e le tecnologie innovative già presenti nell'ospedale e le integra con collaborazioni multidisciplinari. Oltre a cardiologo clinico, ipertensivologo, aritmologo ed emodinamista, cardiocirurgo e chirurgo vascolare, interagiscono, ove necessario, ginecologo, diabetologo, lipidologo, nutrizionista e psicologo.

Il Monzino Women prevede:

- Attività clinica: ambulatorio SSN di cardiologia per le donne tra i 35 e i 60 anni, senza precedenti manifestazioni di malattia, che accedono alla visita su valutazione e richiesta del Medico curante;
- Pacchetto check-up donna, per tutte le donne che desiderano una valutazione più approfondita delle loro condizioni cardiovascolari attraverso screening completo;
- Linee di ricerca dedicate ai nuovi fattori di rischio genere-specifici;
- Collaborazioni di ricerca con Istituti Nazionali ed Esteri sulle patologie CV nella donna;
- Partecipazione ai tavoli di lavoro della Community sulla Salute delle donne di TEHA (The European House Ambrosetti)
- Incontri di sensibilizzazione periodici sulla prevenzione e correzione dei fattori di rischio, aperti alla popolazione e ai medici di base, al fine di diffondere

una cultura della prevenzione "al femminile";

- Convegni su tematiche della cardiologia di genere.

Bollini Rosa

Grazie a Monzino Women, il Centro Cardiologico Monzino, IRCCS ha ricevuto:

- da Fondazione Onda, Osservatorio Nazionale sulla salute della Donna e di Genere, i tre Bollini Rosa. È il massimo punteggio come "Ospedale in Rosa", a dimostrazione dell'attenzione speciale e della qualità dei servizi dedicati alla salute al femminile;
- da Donne Protagoniste in Sanità, la Menzione speciale 2023 per il progetto "Monzino Women Heart Center" per l'innovatività e l'accessibilità ad un percorso di prevenzione primaria cardiovascolare declinato al femminile tramite SSN (Sistema Sanitario Nazionale).



Monzino Sport

L'importanza delle condizioni cardiovascolari degli sportivi è, oggi più che mai, motivo di attenzione sia dal punto di vista scientifico che clinico e ha come obiettivo principale garantire la sicurezza dell'atleta durante lo svolgimento dell'attività agonistica.

Poiché l'attività agonistica impone un elevato stress cardiovascolare che può svelare o aggravare patologie cardiache sottostanti, è fondamentale una valutazione approfondita per identificare condizioni potenzialmente pericolose come la cardiomiopatia ipertrofica, la displasia aritmogena del ventricolo destro e altre anomalie congenite o acquisite.

Inoltre, la diagnosi precoce e il monitoraggio costante sono cruciali per prevenire eventi avversi come la morte cardiaca improvvisa negli atleti.

Molto spesso, infatti, le patologie cardiache rischiose per lo sportivo non presentano sintomi evidenti e, per riconoscerle, è necessario disporre sia di una diagnostica estremamente all'avanguardia, sia di altissimi livelli di specializzazione.

In considerazione di ciò, all'interno della Cardiologia dello Sport del Monzino, nata nel 2016 dalla necessità di approfondire le conoscenze nella diagnosi, stratificazione del rischio e gestione clinica degli sportivi con patologie cardiovascolari, è nato un Heart Team multidisciplinare a cui afferiscono esperti di imaging, di aritmologia, genetisti e medici dello sport che collaborano al fine di garantire una valutazione completa dell'atleta, personalizzando le decisioni cliniche in base al tipo di sport praticato e alle specifiche esigenze dell'individuo.

La creazione di un Heart Team multidisciplinare rappresenta un passo fondamentale nella cardiologia dello sport, assicurando un approccio altamente specializzato per la sicurezza degli atleti agonisti (dagli sport più diffusi come calcio, ciclismo, basket e atletica, alle attività più estreme come sci alpinismo, triathlon e ultra-maratona), al fine di prevenire eventi avversi e di ottimizzare le prestazioni sportive senza compromettere la salute cardiaca.

Nel corso del triennio 2023/2025 il nostro Heart Team ha valutato oltre 200 pazienti; per il 20% si tratta di sportivi sani che sono arrivati al nostro centro con sole finalità di prevenzione; il 70% è rappresentato per lo più da giovani agonisti inviati dai medici dello sport per problematiche cardiache di rilievo; il 10% è rappresentato da agonisti professionisti inviati dai principali club sportivi per valutazioni cardiologiche approfondite che consentano un corretto monitoraggio del loro stato di salute e garantiscano che siano idonei a continuare a giocare ai massimi livelli.

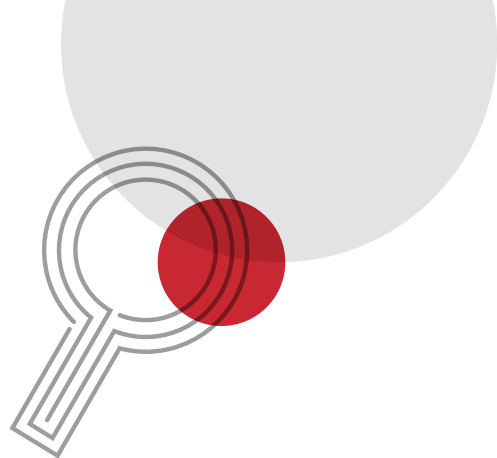
Grazie a screening accurati e a controlli periodici, la cardiologia sportiva protegge la vita degli atleti, permettendo loro anche di ottimizzare le prestazioni attraverso un corretto equilibrio tra allenamento e benessere cardiovascolare.

Monzino Check Up

Nell'ambito della prevenzione e della tutela della salute cardiovascolare, il Centro Cardiologico Monzino ha sviluppato percorsi di Check Up mirati a individuare precocemente eventuali patologie cardiache e vascolari, riducendo i fattori di rischio attraverso un approccio altamente specializzato e personalizzato.

Monzino Check Up si concentra sulla prevenzione primaria e secondaria, aiutando sia le persone sane a mantenere il benessere cardiovascolare, sia coloro che presentano fattori di rischio con l'obiettivo di prevenire l'insorgenza di patologie cardiovascolari.

I quattro percorsi specializzati (**Check Up Cardiovascolare, Check Up Ipertensione, Check Up Women e Check Up Sport**) permettono di delineare un programma di prevenzione su misura, in linea con le esigenze specifiche di ogni paziente. Grazie all'esperienza del team multidisciplinare Monzino, ogni percorso diagnostico è realizzato secondo elevati standard di qualità, garantendo un'assistenza personalizzata e all'avanguardia.



Milano Heart Week e Giornata Mondiale del Cuore

La Milano Heart Week del Monzino è la prima iniziativa in Italia che, in occasione della Giornata mondiale del Cuore (29 settembre), estende per una settimana (nel 2025 per un periodo ancora più lungo) le azioni di sensibilizzazione sulla salute del cuore, promosse a livello globale dalla World Heart Federation.

Ciò che rende unica questa settimana è l'alleanza tra l'ospedale e il territorio: il Monzino esce dai confini ospedalieri per incontrare i cittadini in parchi, teatri e piazze, coinvolgendoli nella cura della loro salute. Ogni evento rappresenta un'opportunità di sensibilizzazione e un invito ad adottare stili di vita sani.

Alcuni degli eventi principali della Milano Heart Week 2025 hanno incluso la corsa non competitiva Night Run Monzino con il Villaggio del Cuore presso City Life, la Open Night notte delle ricercatrici e ricercatori, la Women in food charity dinner, le Heart Talks, le dirette Facebook con gli specialisti del Monzino per rispondere a dubbi e domande sulla salute del cuore.

Preven-IAM

Si tratta di un programma innovativo di prevenzione secondaria realizzato dal team della Unità Prevenzione dell'Aterosclerosi in collaborazione con l'Unità di Terapia Intensiva Cardiologica (UTIC) del Centro Cardiologico Monzino, che coinvolgerà circa 400 pazienti ricoverati per infarto miocardico acuto (IMA). I partecipanti sono assegnati all'assistenza cardiologica abituale (UC, gruppo di controllo) o all'UC più un intervento "misto" (pochi contatti di persona, ampia interazione via web) volto a promuovere l'alfabetizzazione sanitaria, l'empowerment e la motivazione attraverso il tele-counseling personalizzato, con l'obiettivo di migliorare il profilo globale dei fattori di rischio del paziente.

Le azioni si concentrano principalmente su quegli aspetti della prevenzione secondaria che richiedono un impegno quotidiano, come il mantenimento di uno stile di vita favorevole al cuore (alimentazione sana, gestione dello stress, attività fisica adeguata, evitare o smettere di

fumare, ecc.) e l'aderenza alle terapie farmacologiche, aspetti difficili da promuovere e monitorare adeguatamente nelle una o due visite cardiologiche annuali previste dell'assistenza abituale post-infarto.

CV-RISK

Lo Studio denominato "CVrisk-IT" è uno studio scientifico randomizzato e controllato di portata nazionale, finanziato dal Ministero della Salute e che vede la partecipazione di ben 17 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) afferenti alla Rete Cardiologica. CVrisk-IT ha lo scopo di "andare al

cuore della prevenzione", per capire se l'integrazione di informazioni complementari sulla salute (ad esempio immagini radiologiche o dati genetici) aiuti a stimare meglio il rischio che una persona sviluppi una malattia cardiovascolare a 10 anni, così da fornire consigli sempre più personalizzati per prevenire queste patologie. Inoltre, lo Studio è un'occasione per raccogliere campioni biologici da persone che intendono contribuire alla ricerca medica in ambito cardiovascolare. È previsto che la sperimentazione si svolga in 17 IRCCS e altri centri affiliati (es. aziende ospedaliere, centri AVIS) e che vengano inclusi un totale di 30.000 volontari sani.

7.2.2 MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA POST-TRATTAMENTO

Uno dei punti cardine della mission del CCM è quello del miglioramento continuo della qualità della vita dei propri assistiti. Dopo il ricovero vengono forniti, oltre ai percorsi di riabilitazione, alcuni servizi di follow-up e visite di controllo per il paziente con patologia cardiovascolare; tutto questo grazie a progetti e percorsi specifici di prevenzione secondaria. In particolare, vengono presi in carico e seguiti numerosi utenti a seconda delle singole esigenze cliniche e assistenziali:

- **Servizio di telemedicina e/o riabilitazione cardiovascolare:** l'attività della Centrale Operativa di Telecardiologia è nata nel 2000 come supporto alla realizzazione del progetto di riabilitazione domiciliare post-cardiochirurgica e si è specializzata sempre di più nel tempo nella gestione delle problematiche cliniche a distanza. La Centrale, in cui opera personale medico-infermieristico appositamente dedicato, è attiva 24h su 24h e 365 giorni/anno, garantendo un servizio continuativo di teleconsulenza. I pazienti che non possono accedere al nostro servizio di telemedicina vengono indirizzati e presi in carico da strutture di eccellenza rispetto alla riabilitazione cardiovascolare. Nel 2025, un totale di 618 pazienti è stato inserito nei nostri percorsi riabilitativi. Di questi, circa 70 sono stati presi in carico dal nostro servizio di telemedicina (con ricovero a domicilio);
- **Monitoraggio da remoto:** grazie a questo servizio, gestito da infermieri specializzati, è possibile rilevare a distanza le anomalie del ritmo cardiaco. I vari dispositivi impiantati registrano in modo continuo il ritmo cardiaco, restituendo un tracciato elettrocardiografico consultabile ed interpretabile anche in modalità remota.

In particolare, nel 2025 i dispositivi di cardiostimolazione seguiti da remoto sono;

 - 1.790 Loop Recorder;
 - 806 Pacemaker (monocamerale, bicamerale, biventricolare e leadless);
 - 656 ICD (monocamerale, bicamerale e ICD sottocutanei e ICD con stimolazione biventricolare);



7.3 MEDICINA DEL VALORE: L'UMANIZZAZIONE DELLE CURE E LA PROSPETTIVA DEL PAZIENTE

- **Servizio Cronicità:** il Centro Cardiologico Monzino ha aderito in qualità di ente gestore al percorso regionale di presa in carico dei cittadini affetti da patologie croniche e/o in condizioni di fragilità, riservandosi di erogare tale attività a favore dei pazienti già seguiti dal centro che non verranno presi in carico dal proprio medico di medicina generale o da un altro istituto. Nel 2024 i pazienti in carico al Monzino sono stati 379;
- **Ambulatorio dedicato ai pazienti gravemente scompensati:** un'infermiera case manager segue i pazienti con grave scompenso cardiaco sia con visite ambulatoriali in collaborazione con il cardiologo sia con contatti telefonici di supporto.

La *value-based medicine* è un approccio alla pratica medica che si concentra sull'ottenimento del massimo valore per il paziente. In questo modo non viene solo considerata l'efficacia clinica dei trattamenti, ma anche il loro impatto sui pazienti in termini di qualità della vita e soddisfazione ponendo il paziente al centro. In quest'ottica il Centro Cardiologico Monzino ha introdotto il processo di *Day Service*, grazie al quale è possibile lo studio e la valutazione dei pazienti chirurgici attraverso una serie di esami effettuati in un'unica giornata secondo un percorso di inquadramento diagnostico, al termine del quale un team multidisciplinare valuta l'indicazione al trattamento e decide la miglior strategia terapeutica per il paziente. Per merito di questo servizio si raggiungono importanti traguardi: il perfezionamento della personalizzazione delle cure, il miglioramento dell'inquadramento dei pazienti e l'ottimizzazione delle risorse sanitarie, contribuendo a garantire cure di qualità e accessibili per tutti i pazienti. Nell'anno 2025 sono stati presi in carico dal servizio di *Day Service* 1826 pazienti.

ERAS

Nell'ottica di aumentare sempre di più la centralità del paziente nel percorso di cura, il Centro Cardiologico Monzino sta sviluppando l'applicazione del protocollo ERAS (Enhanced Recovery After Surgery) nella propria realtà. Il progetto prevede una presa in carico del paziente cardiocirurgico a trecentosessanta gradi, con un approccio multidisciplinare, basato sulle evidenze scientifiche, che mira ad un recupero ottimale e a un miglioramento della qualità della vita dei pazienti post-intervento. Il protocollo prevede una serie di interventi da introdurre in tutte le fasi del percorso: prima, durante e dopo l'intervento. Un caposaldo fondamentale dell'ERAS è il coinvolgimento attivo dei pazienti e dei loro caregiver, che prevede un'analisi dei loro bisogni e dei fattori di rischio, dai quali scaturirà una serie di interventi comunicativi ed educazionali che li accompagneranno in tutte le fasi del percorso. Nel corso del 2025 si è svolta tutta la parte preparatoria del progetto, con il primo seminario presieduto dal training center di Losanna, che è culminata con la Riunione di kick off del progetto ERAS al CCM, presso la nostra Aula Magna, il giorno 9 dicembre dalle ore 10.30 alle ore 12.00. Il progetto prevede l'arruolamento dei pazienti a partire da inizio 2026.

7.4 IL RAPPORTO CON IL PAZIENTE E IL VALORE DEI PROFESSIONISTI SANITARI

L'ospedale si impegna a garantire un rapporto individuale con i propri assistiti, instaurando legami personali che vanno oltre la mera attività professionale. Un team multidisciplinare altamente specializzato segue il paziente in tutte le fasi di cura, dalla presa in carico ambulatoriale, alla degenza fino al periodo post-dimissione, offrendo un'assistenza efficiente e adeguata alle esigenze.

Al Monzino la cura centrata sulla persona si basa quindi sulla costruzione di una relazione tra il paziente e il caregiver e gli operatori sanitari al fine di favorire la loro partecipazione attiva e consapevole alle decisioni riguardanti la sua salute.

L'obiettivo del Monzino è offrire un servizio di eccellenza, organizzando il lavoro in base alle necessità della persona assistita e garantendo un'assistenza efficiente e adeguata alle richieste.

La Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie (DAPS) si propone di assicurare un'assistenza personalizzata e di qualità a tutti i pazienti garantendo un impiego ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto delle norme etiche e deontologiche per gli operatori della sanità.

Si adopera per garantire l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni infermieristiche, tecnico-sanitarie e della riabilitazione per assicurare un'assistenza appropriata ai bisogni dei pazienti, in sintonia con la mission.

La **Mission** del DAPS è: **"Migliorare la vita, il percorso di cura e di riabilitazione dei nostri pazienti, grazie ad un'assistenza sempre più efficace e personalizzata, alla multidisciplinarietà dei professionisti nonché ad un'organizzazione innovativa, moderna e sostenibile. Collaborare a formare una nuova generazione di professionisti che promuova la centralità dei nostri pazienti, il progresso dell'assistenza, la ricerca assistenziale e la crescita delle professioni stesse".**

La **Vision** si può esprimere in **"Impegno e cura per elevati standard di qualità sono il cuore della nostra realtà"** e si dà valore a:

- EMPATIA: ENTRARE IN SINTONIA PER CREARE UNA RELAZIONE DI FIDUCIA
- TRASPARENZA E COMUNICAZIONE EFFICACE

- INNOVAZIONE E FORMAZIONE CONTINUA
- COLLABORAZIONE E MULTIDISCIPLINARIETÀ PER UN LAVORO DI SQUADRA
- QUALITÀ ED EFFICIENZA: AGIRE AL MASSIMO DELLE NOSTRE CAPACITÀ E COMPETENZE
- SENSO DI APPARTENENZA.

Le degenze e i servizi che prendono in carico i pazienti al Monzino sono organizzati in unità operative tecnico-assistenziali con a capo un coordinatore.

Il modello organizzativo attuato è il "Modello per piccole équipes" (*Team Nursing*) costruito sulla base di un team assistenziale composto da varie figure, tra cui infermieri, OSS, personale di supporto ed eventualmente dei tirocinanti.

Un *nurse team leader* (o responsabile di équipe) e il suo team forniscono assistenza a un gruppo di pazienti in uno specifico turno di servizio.

Questo modello pone le basi per la creazione di un'assistenza incentrata sull'individuo. L'assistenza per *team nursing* è paziente-centrica: l'assistito viene posto come centro del processo assistenziale e, in base alle proprie competenze, tutti i professionisti lavorano intorno a lui e per lui. I componenti del team rispondono al responsabile di équipe, che gestisce usando il processo di management: pianifica, organizza, dirige e controlla; stabilendone le priorità in base alle proprie scelte e responsabilità. I piani assistenziali vengono elaborati con la partecipazione di tutta l'équipe, stabilendo i bisogni assistenziali, gli obiettivi e gli interventi, cercando di realizzare un'assistenza più continuativa possibile. Tali piani di assistenza vengono valutati ed eventualmente modificati durante la riunione giornaliera del team.

Al fine di far acquisire, mantenere e aggiornare le competenze dei professionisti sanitari volte a migliorare sempre più la relazione con il paziente, il DAPS organizza anche corsi interni di formazione e aggiornamento (corsi dedicati ai neo assunti, alla movimentazione manuale dei pazienti, all'interpretazione dell'elettrocardiogramma e stimolazione cardiaca, all'assistenza al paziente con scompenso cardiaco, alla gestione dell'emostasi, alla vulnologia, alla ventilazione non invasiva, al coordinamento, alla prevenzione delle infezioni, alla

radioprotezione, alla responsabilità professionale, alla gestione degli accessi venosi e all'impianto ecoguidato dell'accesso venoso periferico) e gruppi di miglioramento e di formazione sul campo (gruppi specifici dedicati alla ricerca delle evidenze scientifiche, all'area critica, al laboratorio analisi, all'imaging cardiovascolare, alla cardiologia interventistica, al coordinamento, alla documentazione tecnico-assistenziale).

L'attenzione alla persona, al Monzino, si traduce pertanto in un'elevata qualità dell'assistenza durante il ricovero, per gli aspetti tecnico-assistenziali e sanitario-educativi, con particolare attenzione al controllo del dolore e ai fattori psicosociali. All'atto della dimissione, il paziente viene informato in modo esauriente sul suo stato di salute e sui passi successivi da seguire anche con l'aiuto di una lettera destinata al medico di famiglia.

II DAPS



La Direzione Aziendale delle Professioni Sanitarie (DAPS) organizza e coordina il personale sanitario non medico afferente alle varie strutture dell'istituto. Opera sulla base di indirizzi stabiliti dalla Direzione Centrale e Sanitaria e concorre al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

Il DAPS coordina varie figure di professionisti sanitari tra cui:

- **Infermiere**, professionista sanitario responsabile dell'assistenza infermieristica generale. Identifica i bisogni di salute della persona pianificando l'assistenza in completa autonomia. Si occupa del paziente e della sua famiglia durante tutto il processo di cura, il mantenimento o recupero dello stato di salute, cercando di costruire con esso una relazione di fiducia. Promuove un'assistenza sicura e di qualità grazie al suo operare secondo le migliori evidenze scientifiche disponibili, adeguandosi continuamente al progresso e alle innovazioni scientifiche.
- **Tecnico di Radiologia Medica (TSRM)**, professionista abilitato a svolgere autonomamente o in collaborazione con altre figure sanitarie gli interventi che richiedono l'uso di sorgenti di radiazioni ionizzanti, sia artificiali sia naturali, di energie termiche, ultrasoniche, di risonanza magnetica nucleare oltre agli interventi per la protezione fisica o dosimetrica. Nello specifico, il TSRM al Monzino è un "cardio tecnico" in quanto gestisce anche l'elaborazione e il post-processing delle immagini in ambito Radiologico e interventzionale.
- **Tecnico di Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusione Cardiovascolare (TFCPC)**, professionista che, tramite l'utilizzo di specifici macchinari, si occupa di mantenere le funzioni vitali del paziente in circolazione extracorporea. È inoltre deputato all'impiego di strumentazioni finalizzate alla diagnostica cardiovascolare.
- **Tecnico di Laboratorio Biomedico (TSLB)**, professionista che si occupa dell'analisi e della ricerca in campo biochimico, virologico, microbiologico, immunologico ed ematologico.

Inoltre, può effettuare analisi farmaco-tossicologiche, citologiche, istopatologiche e di patologia clinica. È responsabile a livello normativo della Validazione Tecnica dell'analisi, è addetto anche alla manutenzione e alla verifica degli strumenti utilizzati all'interno del laboratorio.

- **Fisioterapista (FKT)**, professionista che si occupa della prevenzione, trattamento e riabilitazione di pazienti che soffrono di patologie a livello muscolo-scheletrico, neurologico o viscerale. Nello specifico la fisioterapia in ambito cardiologico prevede una serie di esercizi e movimenti volti al miglioramento delle funzioni cardio-polmonari e vascolari.
- **Operatore Socio Sanitari (OSS)**, operatore che fornisce assistenza ai pazienti nelle loro attività al fine di soddisfarne i bisogni primari e favorirne il benessere, affiancando e supportando gli infermieri e gli altri professionisti.

Nello specifico al DAPS del Monzino afferiscono:

- 1 Direttore
- 1 Vicedirettore
- 2 referenti dello staff
- 18 coordinatori infermieristici e tecnici
- 195 infermieri dedicati all'assistenza nelle varie degenze nelle aree critiche e nei servizi tra i quali:
 - 6 infermieri di Ricerca che oltre ad assistere i pazienti arruolati nei trial clinici progettano e realizzano studi di ricerca infermieristica
 - 1 infermiera ricercatrice che si occupa di ricerca infermieristica sia quantitativa che qualitativa.
 - 6 infermieri Case manager che prendono in carico il paziente nei servizi di:
 - "Day Service", per il pre-ricovero dei pazienti candidati ad intervento chirurgico
 - "TAO" per i pazienti in terapia anticoagulante orale
 - "Scompenso e Cronicità" per i pazienti con scompenso cardiaco
 - "TAVI" per i pazienti sottoposti ad intervento di impianto di valvola

- 5 infermieri in "Telemedicina" per la riabilitazione post-chirurgica e il monitoraggio da remoto
- 6 infermieri del gruppo "Vascular Team" dedicati alla gestione degli accessi vascolari venosi sia centrali che periferici
- 2 infermiere dell'ambulatorio delle lesioni difficili - Wound Care
- 17 Tecnici di Radiologia Medica (TSRM)
- 11 Tecnici di Laboratorio Biomedico (TSLB)
- 13 Tecnici di Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusione Cardiovascolare (TFCPC)
- 5 Fisioterapisti (FKT)
- 70 Operatori Socio Sanitari (OSS)



7.5 MEDIATORE CULTURALE

Il Centro Cardiologico Monzino, nel corso degli anni, ha accolto pazienti provenienti da tutte le parti del mondo, rendendo sempre più necessario un servizio di mediazione culturale.

Esso interviene soprattutto per facilitare il rapporto medico-paziente, fornire chiare informazioni sullo stato clinico del paziente, descrivere i percorsi diagnostico-terapeutici ed avere un costante contatto con i caregiver.

Per queste ragioni, il Centro Cardiologico ha avviato contatti con una società di interpretariato multilingue che offre servizi di interpretariato sia telefonico che *face-to-face*.

7.6 SUPPORTO E ASSISTENZA AI FAMILIARI E AI CAREGIVERS

Il Monzino ritiene che il supporto alla famiglia e ai *caregivers* dei pazienti sia un contributo fondamentale per sostenere emotivamente le persone che si prendono cura di loro e per garantire le migliori cure possibili. Pertanto, tutti i professionisti sanitari ed amministrativi si impegnano a fornire informazioni chiare e accurate sugli aspetti amministrativi del percorso di cura progettato, sulle condizioni cliniche del paziente, sulle procedure medico chirurgiche e sulle opzioni di trattamento terapeutico.

L'obiettivo è di offrire costantemente un ambiente accogliente dove i familiari e i *caregivers* possano esprimere le proprie preoccupazioni, le loro paure e le loro emozioni, garantendo, laddove risulti necessario, anche un servizio di consulenza di psicologia clinica. Per tutti i pazienti aventi diritto, o caratterizzati da esigenze speciali, è cura del Monzino garantire, previa autorizzazione della Direzione Sanitaria, la presenza di un familiare h24.

È per il Monzino imprescindibile coinvolgere i familiari e i *caregivers* nei piani di cura del paziente, per garantire un supporto continuo, coerente e partecipato alle decisioni del team medico durante tutta la durata del ricovero fino alla fase di dimissione del paziente, pianificando insieme il percorso riabilitativo o il rientro a casa. Un ausilio importante a questo scopo è il **Family Board**, il sistema che permette ai familiari autorizzati di visualizzare in tempo reale il percorso del paziente destinato a procedure chirurgiche. Inoltre, i familiari e i *caregivers*, vengono non solo attivamente coinvolti nel percorso di dimissione protetta del paziente, ma anche istruiti dal nostro personale sanitario sulla presa in carico a domicilio dello stesso, attraverso momenti di educazione alla salute personalizzati e finalizzati al miglioramento dei comportamenti ed alla promozione di stili di vita sani.

La reception è aperta h24 e si impegna a fornire informazioni pratiche su tutti i servizi disponibili nell'ospedale, come orari di visita, accesso ai reparti ed agli ambulatori, accesso al bar ed alla mensa ospedaliera per familiari, informazioni relative a servizi di trasporto e di parcheggio.

7.6.1 IL FAMILY BOARD

La comunicazione tra la struttura sanitaria e i familiari dei pazienti chirurgici è un asset fondamentale nella costruzione di un percorso peri-operatorio che garantisca massima sicurezza e un'esperienza di ospedalizzazione ottimale per il paziente e per i suoi familiari e *caregivers*, con importanti ricadute anche sul piano sanitario.

Il Centro Cardiologico Monzino adotta l'applicativo **WTS Family Board**, per ottimizzare e migliorare la comunicazione tra i medici e i familiari dei pazienti durante la seduta operatoria: si tratta di un sistema informatico che permette a familiari, o persone autorizzate, di visualizzare in tempo reale il percorso del paziente ricoverato, che intraprende un intervento di cardiocirurgia o di cardiologia interventistica, sia di aritmologia che di emodinamica.

Family Board offre ai familiari la possibilità di essere costantemente informati sullo stato e sul luogo in cui si trova il paziente nella giornata dell'intervento. In particolare, è possibile visualizzare se il paziente si trova in reparto ed in quale reparto, se l'intervento è in corso e quando termina, se il paziente è rientrato in reparto dopo l'intervento.

Questo strumento garantisce la massima *privacy*, poiché l'accesso al *Family Board* è consentito solo tramite l'utilizzo di un PIN personale, che il paziente riceve insieme alla conferma di ricovero.

Grazie a queste credenziali, i familiari possono accedere al servizio utilizzando un qualsiasi strumento informatico (PC, smartphone o tablet), attraverso il link o il QR Code indicati nel file di istruzioni inviato al paziente.

7.7 IL SOSTEGNO DEI VOLONTARI

Sottovoce è l'Associazione Volontari IEO-Monzino fondata nel 1998 che offre un volontariato qualificato, finalizzato all'accoglienza e all'assistenza pratica e umana dei pazienti, dei loro accompagnatori e caregiver.

Migliaia di pazienti esterni, degenti e famigliari, vengono accolti dai nostri volontari all'accettazione, supportati durante le terapie e sostenuti nei periodi di ricovero.

Un'indicazione, una parola di conforto, un sorriso... è così che ogni giorno i volontari di Sottovoce aiutano.

Un sorriso che offre serenità, l'ascolto attivo che costruisce relazioni, un aiuto nelle piccole cose pratiche: un'assistenza dialogante.

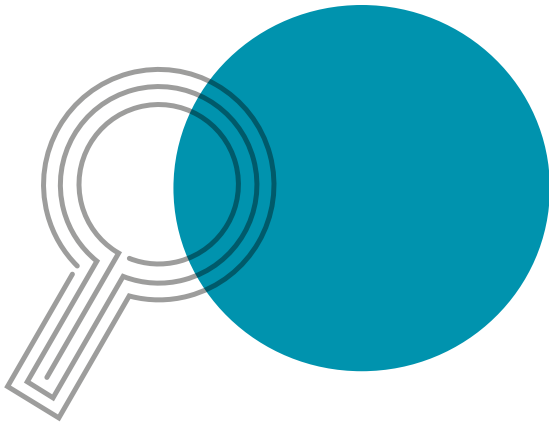
Il ruolo del volontario ospedaliero richiede una formazione specifica e precisa, tale da fornire competenze adeguate ad affiancare e supportare con professionalità i pazienti e i loro caregiver.

A questo scopo "Sottovoce" propone agli aspiranti volontari un periodo di tirocinio pratico accanto a volontari esperti e un corso di formazione di base tenuto da relatori di alto livello in campo medico-scientifico e psicologico.

Sottovoce propone inoltre una formazione in continuità, affinché i volontari siano costantemente informati sulle novità operative di IEO e Monzino, due realtà ospedaliere di eccellenza e di avanguardia sempre in evoluzione, dove il paziente è il centro di tutti i servizi e dove la parola d'ordine è prendersi cura di ogni singolo caso nella sua specificità.

7.8

LA SODDISFAZIONE DEI PAZIENTI



Il Monzino ritiene che l'ascolto dei pazienti sia fondamentale per offrire servizi di elevata qualità e garantire la loro soddisfazione: attraverso un questionario strutturato di gradimento dei servizi, che viene inviato per la sua compilazione a tutti i pazienti dopo la dimissione o dopo una prestazione ambulatoriale, è possibile raccogliere informazioni utili sulle esigenze e sui giudizi riguardo alle prestazioni sanitarie ricevute e non solo.

Il questionario di gradimento, infatti, è un'opportunità per gli assistiti di fornire un feedback sulla qualità delle cure ricevute, sul comportamento dei medici e degli infermieri, sugli aspetti alberghieri della struttura e sulla tempestività delle risposte del personale sanitario alle loro richieste. Come si evince dalle tabelle sotto riportate, la percentuale di rispondenti, distinte tra pazienti ambulatoriali e pazienti ricoverati, indicano un trend in crescita, specialmente tra i pazienti ricoverati.

PAZIENTI AMBULATORIALI

Anno	Numero questionari compilati	Numero questionari inviati	Percentuale rispondenti
2018	7.416	65.900	11%
2019	15.638	69.872	22%
2020	15.594	59.201	26%
2021	23.305	66.605	35%
2022	25.118	68.137	37%
2023	24.766	85.513	29%
2024	32.834	115.482	28%
2025	26.750	125.428	21%

PAZIENTI RICOVERATI

Anno	Numero questionari compilati	Numero questionari inviati	Percentuale rispondenti
2018	1.180	9.073	13%
2019	1.938	9.248	21%
2020	925	8.303	11%
2021	2.092	9.101	23%
2022	2.432	8.880	27%
2023	2.622	5.237	50%
2024	3.243	6.622	49%
2025	3.555	8.032	44%

Il Centro prende seriamente in considerazione i risultati dei questionari di gradimento, utilizzandoli come strumento per migliorare costantemente la qualità dei servizi sanitari offerti.

Le tabelle riassuntive dei risultati al questionario, sempre suddivise per pazienti ambulatoriali e pazienti ricoverati, indicano i risultati medi ottenuti. La scala di riferimento dei punteggi assume i valori da 1 (= per niente soddisfatto) a 7 (= molto soddisfatto).

La media dell'area medica include i punteggi ottenuti su domande relative alla soddisfazione dei pazienti in merito all'attenzione ricevuta da personale medico,

infermieristico o tecnico. La media relativa alla struttura e organizzazione fa riferimento alla soddisfazione dei pazienti in merito al servizio di prenotazione, tempi di attesa, servizi di accettazione, accessibilità e pulizia, e rispetto degli orari previsti.

Infine, gli aspetti legati alla chiarezza e completezza delle spiegazioni ricevute rientrano all'interno della valutazione media dell'area relazionale.

I risultati ottenuti evidenziano un'ampia soddisfazione generale dei pazienti (pari al 93,2% nel 2025), crescente negli anni, sia rispetto alle cure ricevute che all'organizzazione dell'ospedale nel suo insieme.

PAZIENTI AMBULATORIALI

Risultati questionari	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Media dati complessiva	6,11	6,22	6,18	6,26	6,29	6,33	6,38	6,40
Media Area medica	6,35	6,42	6,43	6,46	6,46	6,51	6,54	6,56
Media struttura e organizzazione	5,80	5,96	5,96	6,02	6,09	6,13	6,18	6,20
Media area relazionale	6,40	6,46	6,42	6,45	6,47	6,49	6,53	6,55

PAZIENTI RICOVERATI

Risultati questionari	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Media dati complessiva	6,42	6,44	6,44	6,30	6,43	6,47	6,48	6,56
Media Area medica	6,55	6,58	6,56	6,36	6,56	6,61	6,62	6,69
Media struttura e organizzazione	6,16	6,17	6,21	6,19	6,18	6,19	6,23	6,26
Media area relazionale	6,54	6,55	6,56	6,05	6,54	6,59	6,58	6,66

7.9 LA PAROLA AI PAZIENTI

Dritti al cuore è uno spazio interamente dedicato a chi vive, o ha vissuto, in prima persona l'esperienza di una malattia cardiovascolare al Centro Cardiologico Monzino. Una pagina riservata ai pazienti per raccontare il proprio vissuto della malattia, dalla diagnosi al recupero della salute.



Gli impatti economici

HIGHLIGHTS

€ 144,4 milioni

di valore economico generato

€ 115,6 milioni

di ricavi da attività medico-sanitaria,
di cui il 64% da attività convenzionata
con il SSN

€ 10,5 milioni

di contributi per programmi di ricerca,
oltre a € 902 mila di contributi 5 per
mille in conto economico

92,5%

del valore economico
generato distribuito
agli stakeholder

8.1
IL VALORE ECONOMICO
DIRETTO GENERATO E
DISTRIBUITO
(GRI 201-1)

Attraverso la riclassificazione delle voci del conto economico civilistico, il 'prospetto del valore economico generato e distribuito' permette di quantificare il valore economico diretto generato dal Monzino e di analizzarne la distribuzione tra le diverse categorie di stakeholder.

Le diverse componenti del valore economico generato e distribuito delineano inoltre il profilo economico del Centro, utile per la normalizzazione e interpretazione di altri indicatori di performance.

Inoltre, la differenza tra il valore economico generato e il valore economico distribuito rappresenta il valore economico trattenuto dal Monzino per finalità di autofinanziamento e reinvestimento nelle attività cliniche e di ricerca e sviluppo.

Il prospetto costituisce inoltre uno strumento di supporto ai processi decisionali, consentendo di valutare nel tempo la capacità del Centro di generare e redistribuire

valore in modo sostenibile.

Il prospetto comprende tre componenti base:

- il 'valore economico diretto', derivante dalle principali fonti di ricavo del Monzino;
- il 'valore economico distribuito' tra i principali stakeholder: dipendenti, fornitori, pubblica amministrazione, azionisti e comunità;
- il 'valore economico trattenuto', calcolato come differenza tra le prime due componenti e destinato a sostenere lo sviluppo del Centro.

Nel complesso, la capacità del Monzino di generare, distribuire e trattenere valore economico evidenzia un modello gestionale equilibrato e sostenibile, in grado di coniugare solidità economico-finanziaria, investimenti in innovazione e creazione di valore per i principali stakeholder.

Valore economico diretto generato e distribuito

	2025	2024	2023	Var 2025-2024
VALORE ECONOMICO GENERATO	144.421.224 €	€ 134.860.715	€ 128.269.694	7,1%
Ricavi	127.739.560 €	€ 119.058.361	€ 113.974.118	7,3%
Altri ricavi e proventi netti	15.847.701 €	€ 14.339.220	€ 13.503.537	10,5%
Proventi finanziari	833.963 €	€ 1.463.134	€ 792.039	-43,0%
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	133.591.911 €	€ 123.414.117	€ 118.256.127	8,2%
Costi per il personale	49.080.012 €	€ 47.229.725	€ 44.838.907	3,9%
Costi operativi (Fornitori)	76.265.592 €	€ 68.723.553	€ 66.801.167	11,0%
Remunerazione finanziatori	82.577 €	€ 74.727	€ 67.531	10,5%
Pubblica amministrazione	8.163.730 €	€ 7.386.112	€ 6.548.522	10,5%
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	10.829.313 €	€ 11.446.598	€ 10.013.567	-5,4%

Si informa che, in conformità a quanto previsto dall'OIC 34, principio contabile italiano, è stata effettuata la riclassificazione delle seguenti voci relative all'esercizio 2023: "Ricavi delle vendite e delle prestazioni", "Altri ricavi e proventi netti" e "Proventi finanziari"

Valore economico generato

Nel 2025, il Monzino ha generato un valore economico di oltre € 144,4 milioni, segnando una crescita del 7,1% rispetto al 2024 e di circa 12,6% rispetto al 2023. Tale crescita è stata trainata principalmente dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, che hanno superato € 127,7 milioni (+7,3% rispetto al 2024).

La principale fonte di ricavi è l'attività medico-sanitaria, con € 115,6 milioni (+9,1%), seguita dai contributi per funzioni ospedaliere non tariffabili riconosciuti dalla Regione Lombardia (€ 5 milioni), dalle attività di formazione (€ 5,6 milioni) e dai trial clinici (€ 1,4 milioni).

I ricavi derivanti dall'attività medico-sanitaria si suddividono in € 74 milioni (circa 64%) relativi all'attività convenzionata con il SSN e € 41,7 milioni (circa 36%) di ricavi solventi. L'attività medico-sanitaria registra un incremento complessivo di circa € 9,6 milioni, determinato da un aumento dei ricavi solventi pari a € 4,5 milioni (+12,1%), principalmente ascrivibile alle prestazioni di ricovero, e da un incremento dei ricavi SSN pari a € 5,1 milioni (+7,5%), principalmente ascrivibile al rimborso farmaci e alle prestazioni di ricovero. La dinamica dei ricavi è coerente con l'incremento dei volumi di attività clinica, con un aumento dei pazienti dimessi e delle principali procedure diagnostiche e interventistiche, a conferma della crescente attrattività del Centro.

La voce "altri ricavi e proventi netti" include contributi per programmi di ricerca (€ 10,5 milioni) e proventi diversi (circa € 4,3 milioni), registrando un aumento complessivo del 10,5% rispetto al 2024. In particolare, i contributi per programmi di ricerca risultano in crescita del 24,2%.

Nel complesso, la crescita del valore economico generato si inserisce in un quadro di equilibrio gestionale, sostenuto da una solida capacità operativa e da un rafforzamento dell'attività clinica e di ricerca.

Valore economico distribuito

Il valore economico distribuito dal Monzino nel 2025 ha raggiunto € 133,6 milioni, in crescita dell'8,2% rispetto al 2024 e di circa 13% rispetto al 2023. Il valore distribuito, pari a circa 92,5% del valore economico generato, è stato allocato tra i principali stakeholder come segue:

Fornitori: € 76,3 milioni (57,1%), destinati principalmente all'acquisto di materiali (inclusi medicinali e presidi sanitari) e all'acquisizione di servizi da appaltatori e consulenti professionali;

Personale: € 49,1 milioni (36,7%), erogati sotto forma di salari, stipendi e oneri previdenziali e assistenziali;

Pubblica Amministrazione: € 8,2 milioni (6,1%), corrisposti a titolo di imposte dirette e indirette;

Finanziatori: € 83 mila (0,1%), relativi a interessi, commissioni e oneri finanziari.

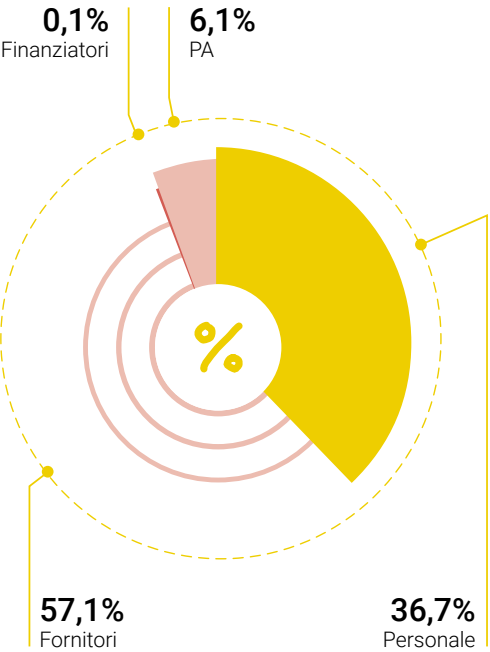
Nel 2025, il Centro non ha distribuito dividendi, confermando una politica di reinvestimento delle risorse a supporto delle attività cliniche e di ricerca.

Valore economico trattenuto

Nel 2025, il valore economico trattenuto dal Centro ammonta a € 10,8 milioni, in diminuzione del 5,4% rispetto al 2024, ma in crescita rispetto al 2023.

Il valore trattenuto, costituito principalmente da ammortamenti, accantonamenti e dall'utile d'esercizio non distribuito (pari a circa € 1,2 milioni), rappresenta per il Monzino una leva essenziale di autofinanziamento. Esso consente al Centro di sostenere nel tempo gli investimenti in innovazione tecnologica, infrastrutture e ricerca clinica, garantendo la continuità e lo sviluppo delle attività di cura delle patologie cardiovascolari in un'ottica di sostenibilità economico-finanziaria di lungo periodo.

La ripartizione del valore economico distribuito



Il valore della ricerca (GRI 201-4)

Nel 2025, il Monzino ha beneficiato di contributi per programmi di ricerca per un totale di € 10,5 milioni, registrando un incremento del 24,2% rispetto all'anno precedente.

I contributi del Ministero della Salute per la Ricerca Corrente e Finalizzata, inclusi nei contributi per programmi di ricerca, ammontano rispettivamente a € 4.306 mila e € 476 mila, evidenziando una riduzione rispetto al 2024 (-23,6% e -45,4%) e riflettendo una diversa distribuzione delle risorse tra le linee di finanziamento.

Una quota importante dei contributi per programmi di ricerca è costituita dai contributi relativi al 5 per mille, i quali sono contabilizzati nello stato patrimoniale quando risultano certi e determinabili, e vengono riconosciuti nel conto economico in base alla

competenza dei costi relativi ai progetti di ricerca a cui sono destinati. Nel 2025 risultano iscritti in conto economico contributi relativi al 5 per mille per € 902 mila in relazione al sostenimento dei costi di ricerca per i progetti:

- Terapie avanzate e rigenerazione miocardica
- Programma di implementazione della ricerca clinica indipendente no-profit
- Valorizzazione della Clinical Data Platform del Monzino
- Implementazione di tecnologie di modellizzazione miocardica avanzata.

I rimanenti contributi sono erogati da altri enti italiani e internazionali attraverso bandi competitivi. Nel 2025 sono stati finanziati:

il progetto EXIT-CVD, nell'ambito della call HORIZON-JU-IHI-2025-09-01-single-stage, in cui il Monzino è unità operativa con un finanziamento pari a € 726 mila;

il progetto FUTURE - Fine-Tuning Cardiac Fibrosis to Prevent Heart Failure Consequent to Myocardial Infarction, nell'ambito della call MUR FIS2, in cui il Monzino è coordinatore con un finanziamento pari a € 1,5 milioni;

il progetto PAVE- Personalized Aortic Valve Engineering to tackle fibro-calcific progression, nell'ambito della call di Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica "RICERCA COLLABORATIVA UNDER 40", in cui il Monzino è coordinatore con un finanziamento pari a € 318 mila.

Inoltre, nel 2025 sono proseguiti i 7 progetti PNRR della call 2023, avviati nel 2024 (di cui 3 con il Monzino come capofila), nell'ambito della Missione 6 del PNRR finanziati dal Ministero della Salute, per un totale assegnato al Monzino di € 2,1 milioni..

Il valore dell'indotto (GRI 204-1)

Nel 2025, il Monzino ha sostenuto una spesa di oltre € 49,5 milioni per l'approvvigionamento di beni e servizi essenziali allo svolgimento delle proprie attività, collaborando con un totale di 879 fornitori. Questi

possono essere classificati, in base alla tipologia di fornitura, come segue:

- il 47% fornisce cespiti e servizi (elettromedicali, apparecchiature informatiche, arredi, ecc.);
- il 30% fornisce dispositivi medici e diagnostici;
- il 15% fornisce farmaci;
- il restante 9% fornisce altri materiali di consumo.

Riconoscendo il ruolo strategico di questa categoria di stakeholder, il Monzino adotta un approccio strutturato e rigoroso nella gestione dei fornitori, a partire dalla fase di selezione. La qualifica si basa su criteri tecnico-professionali e include la valutazione di aspetti etici e di conformità normativa. La procedura di qualifica prevede inoltre specifiche analisi per i fornitori considerati critici sotto il profilo ambientale e sociale, rafforzando l'impegno del Centro verso una gestione responsabile e sostenibile della catena di fornitura.

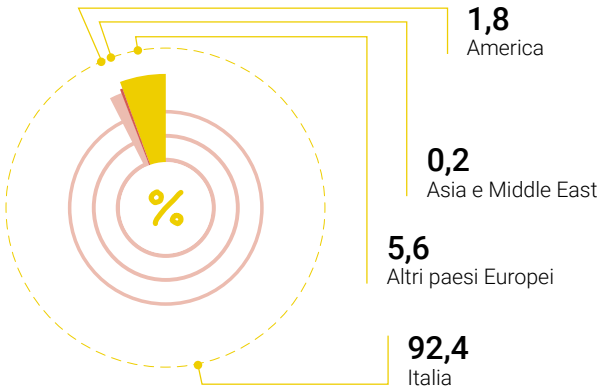
Numero fornitori e spesa per tipologia di fornitura

Principali tipologie di fornitura	2025		2024		2023	
	Fornitori Numero	Spesa (€)	Fornitori Numero	Spesa (€)	Fornitori Numero	Spesa (€)
Cespiti e servizi	410	17.879.333	424	25.859.127	322	27.404.615
Dispositivi medici e diagnostici	262	23.572.615	290	22.423.902	264	22.915.754
Farmaci	129	7.419.459	132	4.639.995	132	5.178.865
Altro materiale di consumo	78	638.769	66	606.179	71	705.906
Totale	879	49.510.176	912	53.529.203	789	56.205.142

Una significativa maggioranza dei fornitori (812, pari al 92,4%) ha sede legale in Italia. Nel 2025, ai fornitori italiani sono stati destinati circa € 48,4 milioni, pari al 97,8% della spesa complessiva.

Tuttavia, il criterio della “territorialità”, nel settore sanitario, risulta applicabile principalmente ai servizi di supporto (quali manutenzione, trasporti e servizi ausiliari), mentre per la fornitura di beni – spesso caratterizzata dalla presenza di grandi operatori multinazionali – le relazioni commerciali avvengono prevalentemente tramite consociate o distributori attivi sul territorio nazionale.

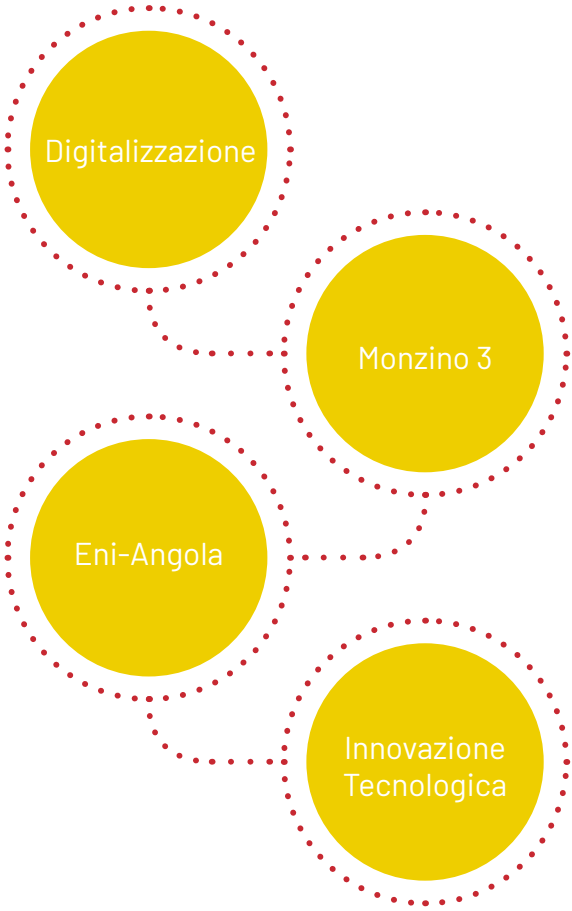
Distribuzione geografica dei fornitori



8.2 GLI IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI (GRI 203-2)

Il Centro Cardiologico Monzino è il primo ospedale esclusivamente cardiologico in Europa, distinguendosi per l'adozione di terapie innovative, lo sviluppo di attività di prevenzione e l'avanzamento della ricerca scientifica. Il suo impatto si estende oltre la dimensione sanitaria, contribuendo alla creazione di un ecosistema economico e sociale virtuoso, attraverso la generazione di reddito e l'assorbimento di una quota rilevante di lavoro qualificato nel territorio di riferimento. Inoltre, grazie agli investimenti continuativi in ricerca e innovazione, il Monzino svolge un ruolo di leva per lo sviluppo economico e sociale, favorendo la diffusione di conoscenza, il progresso tecnologico e la crescita sostenibile del sistema sanitario e della comunità in cui opera.

Gli investimenti in innovazione



Attraverso l'impegno costante nell'innovazione e lo sviluppo di nuove soluzioni, il Centro mira a produrre un impatto positivo non solo sui propri pazienti, ma anche sulle proprie risorse e sul settore sanitario nel suo complesso. Gli investimenti in questo ambito rappresentano strumenti fondamentali per creare valore e migliorare la qualità delle cure, contribuendo così alla crescita e alla sostenibilità del sistema sanitario.

Il progetto Monzino 3, ora ridenominato Monzino Day Center su scelta dei dipendenti, vede le opere in avanzamento nei tempi previsti e procede con il completamento delle finiture e della parte impiantistica, confermando – dopo le dovute autorizzazioni – l'inizio dell'attività clinica e di ricerca a inizio 2027. Il progetto complessivo prevede l'ampliamento della struttura di via Parea e delle attività per i pazienti, in particolare per la componente ambulatoriale e di ricerca, anche nell'ottica di ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi.

Inoltre, sono proseguiti gli investimenti a suo tempo approvati: è stato completato il riordino del reparto di terapia intensiva e sono state acquistate nuove attrezzature d'avanguardia sia per la clinica sia per la ricerca, oltre al rinnovo dell'impiantistica.

Si è concluso con crescente successo il primo triennio del progetto ENI-Angola, che prevedeva un accordo con ENI (attraverso la joint venture Azule Energy fra ENI e BP) per la formazione di medici, infermieri, tecnici e personale amministrativo della cardiologia e cardiocirurgia del nuovo ospedale della capitale Luanda. Il Governo angolano, che si è fatto parte attiva per la conclusione dell'accordo, ha riposto grandi aspettative – confermate dai risultati – in questo programma di cooperazione internazionale per lo sviluppo dell'unico polo, ancora oggi, di cardiocirurgia pubblica nel Paese. L'accordo ha previsto anche attività di formazione presso la sede del Monzino per figure apicali manageriali dell'istituto angolano, confermando la fiducia riposta dal Governo angolano nell'esperienza clinica e gestionale del Centro.

Il Centro Cardiologico Monzino ed ENI proseguono da vari anni la collaborazione in un programma, a favore dei dipendenti ENI in Italia, di screening clinico e, in particolare, cardiologico, con l'elaborazione di algoritmi predittivi sviluppati dal Centro per ridurre i rischi di cardiopatie. L'esperienza maturata in questo

8.3

EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ CLINICA

specifico ambito è oggetto di valutazione per una possibile estensione ad altri contesti, sempre in area cardiologica.

Fra i riconoscimenti internazionali ricevuti dal Centro, nel 2025 si segnala quello ottenuto insieme all’Istituto Europeo di Oncologia e conferito dal prestigioso HPCwire come “Editor’s Choice” al 22° Premio Annuale a St. Louis, MO, USA, per la categoria “Best Use of High Performance Data Analytics & Artificial Intelligence”. Il progetto premiato riguarda la creazione, tramite intelligenza artificiale, di un modello computazionale predittivo, diagnostico e prognostico basato sull’interazione delle strutture proteiche, con l’obiettivo di migliorare gli sviluppi terapeutici attraverso l’identificazione di candidati con caratteristiche molecolari potenzialmente migliori. Per dare una misura dei risultati conseguiti, fra i vincitori nelle altre categorie di High Performance Computing premiate in tale sede figurano anche istituti e società del calibro di NASA Jet Propulsion Laboratory, Cornell University, University of Pittsburgh, Max Planck Institute, Nvidia e Aramco.

<https://www.hpcwire.com/off-the-wire/hpcwire-reveals-winners-of-the-22nd-annual-readers-and-editors-choice-awards-during-sc25/>

Sono in continua crescita sia l’area sia il volume di attività della Clinical Data Platform, un “Health Data Lake” centralizzato che racchiude dati clinici, amministrativi e di ricerca. Tramite algoritmi di intelligenza artificiale, tali dati vengono ora gestiti in modo strutturato e unitario per elaborare le migliori terapie personalizzate per i pazienti, bilanciando la tutela dei loro diritti con le esigenze dell’evoluzione scientifica in oncologia.

A seguito dell’attacco informatico da parte di criminali internazionali avvenuto alcuni anni or sono, è proseguito anche nel 2025 l’impegno progettuale, tecnico ed economico volto al rafforzamento del monitoraggio IT e al contrasto della pirateria informatica, sia dal punto di vista infrastrutturale sia attraverso la formazione degli utenti, con l’obiettivo di tutelare in modo sempre più efficace ed efficiente l’attività dell’Istituto e la privacy dei pazienti.

Il Centro ha una missione chiara: perseguire l'eccellenza in tutte le aree, dalla clinica alla ricerca, dalla formazione del personale all'attenzione verso i pazienti. Per raggiungere questi obiettivi, il Centro implementa costantemente azioni volte ad aumentare l'efficienza, ottimizzare i costi e generare liquidità, investendo in personale altamente qualificato e in tecnologie avanzate per ampliare l'offerta qualitativa e quantitativa dei servizi.

Nonostante le restrizioni sui budget concessi alle strutture private e gli obiettivi stabiliti dalla Regione Lombardia in materia di contenimento delle liste d'attesa e di performance cliniche, il Centro continua a ottenere risultati positivi, mantenendo elevati standard di qualità e attenzione al paziente. Parallelamente, sono state avviate revisioni dei processi organizzativi in ambito clinico, che hanno contribuito al miglioramento dell'efficienza operativa.

L’analisi dei principali indicatori di redditività conferma la capacità del CCM di operare in condizioni di equilibrio economico. Nel 2025, il Return on Equity (ROE), che misura la redditività per gli azionisti, si è attestato al 2,0% (rispetto al 2,9% nel 2024), mentre il Return on Investment (ROI), indicatore della redditività del capitale investito, si è attestato al 7,7% (13,3% nel 2024). Il Return on Sales (ROS), che esprime la redditività delle vendite, si è attestato allo 0,8%, in lieve riduzione rispetto allo 0,9% del 2024.

La flessione degli indicatori ROE e ROI è riconducibile principalmente all’incremento del capitale investito e del capitale netto medio, a fronte di una sostanziale stabilità del risultato operativo. In particolare, gli investimenti rilevanti effettuati nel corso del 2025 - prevalentemente afferenti al progetto Monzino 3, all’aggiornamento del parco tecnologico e all’aggiornamento della piattaforma strutturale IT - hanno determinato un aumento della base di capitale su cui si misura la redditività, con un conseguente effetto diluitivo sugli indicatori.

Nel complesso, tali dinamiche riflettono una fase di rafforzamento strutturale e di investimento, coerente con una strategia orientata alla crescita sostenibile e al consolidamento nel medio-lungo periodo, pur mantenendo un equilibrio economico complessivo.

Indici di redditività (in migliaia di euro)

Indice di redditività	Componenti	2025	2024
ROE	Risultato netto d'esercizio	1.194 €	€ 1.699
	Patrimonio netto medio d'esercizio	60.241 €	€ 58.795
		2,0%	2,9%
ROI	Reddito operativo (EBIT)	1.191 €	€ 1.188
	Capitale investito netto medio d'esercizio	15.391 €	€ 8.925
		7,7%	13,3%
ROS	Reddito operativo (EBIT)	1.191 €	€ 1.188
	Ricavi totali di vendita	143.587 €	€ 133.398
		0,8%	0,9%



L'attenzione costante alla gestione efficiente delle risorse e all'ottimizzazione dei costi rappresenta un elemento distintivo del Monzino. L'analisi dell'incidenza delle principali voci di spesa sui ricavi derivanti dall'attività medico-sanitaria costituisce uno strumento fondamentale per individuare i punti di forza e le aree di miglioramento. Tale approccio consente di definire e implementare strategie di miglioramento continuo, finalizzate a garantire la qualità dei servizi e l'eccellenza delle cure, preservando al contempo la sostenibilità economico-finanziaria dell'organizzazione.

Nel 2025, i principali indicatori di incidenza dei costi evidenziano una lieve crescita dei costi sanitari diretti rispetto all'anno precedente, a fronte di una sostanziale stabilità o lieve riduzione delle componenti non sanitarie. In particolare, l'incidenza dei costi per beni e

servizi sanitari si attesta al 46,19% (44,19% nel 2024), mentre l'incidenza dei costi relativi a parafarmaci, medicinali ed emoderivati aumenta al 35,54% (33,84% nel 2024). L'incidenza dei costi per materiali di consumo connessi all'attività medico-sanitaria si riduce leggermente allo 0,81% (0,91% nel 2024), mentre i costi non sanitari mostrano una dinamica di contenimento: le manutenzioni diverse scendono al 4,84% (5,13% nel 2024) e il godimento di beni di terzi allo 0,44% (0,48% nel 2024).

Nel complesso, tali dinamiche evidenziano un rafforzamento dell'intensità clinica delle attività, accompagnato da un'attenta gestione delle componenti di costo non direttamente sanitarie, in linea con l'obiettivo di coniugare qualità delle cure ed efficienza gestionale.

Incidenza dei costi sui ricavi dell'attività medico-sanitaria

Indicatore	Formula	2025	2024
Incidenza costi diretti sanitari	Costi per beni e servizi sanitari/ Ricavi attività medico-sanitaria	46,19%	44,19%
	Parafarmaci, medicinali ed emoderivati / Ricavi attività medico-sanitaria	35,54%	33,84%
	Materiali di consumo connessi all'attività medico-sanitaria / Ricavi attività medico-sanitaria	0,81%	0,91%
Incidenza costi non sanitari	Manutenzioni diverse / Ricavi attività medico-sanitaria	4,84%	5,13%
	Godimento beni di terzi / Ricavi attività medico-sanitaria	0,44%	0,48%

Gli impatti ambientali

HIGHLIGHTS

16,96 tonn
di CO2 risparmiate
grazie allo smart working

-9,17%

emissioni CO2
(Scope 1 + Scope 2
market based)
rispetto al 2024

70,8%

di rifiuti destinati
al recupero

-43,71%

di rifiuti non pericolosi
rispetto al 2024



Centro Cardiologico
Monzino

9.1 LA POLITICA AMBIENTALE DEL CENTRO

Il Centro Cardiologico Monzino ha adottato tutte le misure previste dal D.lgs. 152/2006 in materia di tutela ambientale e ha implementato un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) conforme alla norma UNI EN ISO 14001:2015, certificato da RINA Services S.p.A., ente accreditato a livello internazionale. La prima certificazione ISO 14001 è stata conseguita il 24 ottobre 2013 e, da allora, il Sistema ha mantenuto la propria validità attraverso verifiche di sorveglianza annuali e rinnovi periodici effettuati dall'ente certificatore.

Il programma di obiettivi e traguardi ambientali è definito con cadenza annuale, in coerenza con la Politica Ambientale dell'Istituto, e prevede il monitoraggio sistematico di specifici indicatori di performance (KPI), finalizzati al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali e alla prevenzione degli impatti significativi.

Nel corso del 2025, il Centro Cardiologico ha confermato il proprio impegno nella gestione responsabile degli aspetti ambientali, implementando azioni mirate alla riduzione degli impatti diretti e indiretti, tra cui:

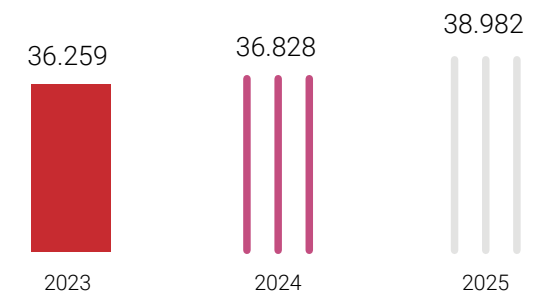
- gestione corretta ed efficiente dei rifiuti, sia sanitari e speciali sia urbani
- prevenzione dell'inquinamento
- riduzione dell'utilizzo della plastica
- promozione di iniziative per la mobilità sostenibile casa-lavoro
- contenimento e razionalizzazione dei consumi energetici.

9.2 I CONSUMI ENERGETICI (GRI 302-1, 302-3)

Nel settore sanitario, il consumo di energia rappresenta una variabile strutturale rilevante, in considerazione dell'elevato fabbisogno connesso al funzionamento continuativo di apparecchiature elettromedicali, impianti tecnologici, sistemi di climatizzazione e infrastrutture a supporto dell'attività clinica e di ricerca. La gestione efficiente dei consumi energetici costituisce pertanto un ambito prioritario di intervento per il Centro Cardiologico Monzino, sia in un'ottica di riduzione degli impatti ambientali sia in termini di sostenibilità economica. Le misure di efficientamento energetico contribuiscono infatti al contenimento dei costi operativi e a una più efficace allocazione delle risorse, con ricadute positive sulla qualità e continuità dei servizi sanitari erogati. Nel 2025 i consumi energetici complessivi del Monzino sono stati pari a 38.982 GJ, registrando un incremento del 5,85% rispetto al 2024, ma risultando in diminuzione del 5,33% rispetto al 2022. Le principali fonti di approvvigionamento energetico sono di origine non rinnovabile e comprendono energia elettrica acquistata dalla rete (61,9%), gas naturale (37,3%), carburanti per autotrazione (benzina e gasolio), con incidenza residuale. L'incremento dei consumi rispetto al 2024 è riconducibile principalmente all'aumento del consumo di gas naturale (+10,30%) e dell'energia elettrica acquistata dalla rete (+3,61%).

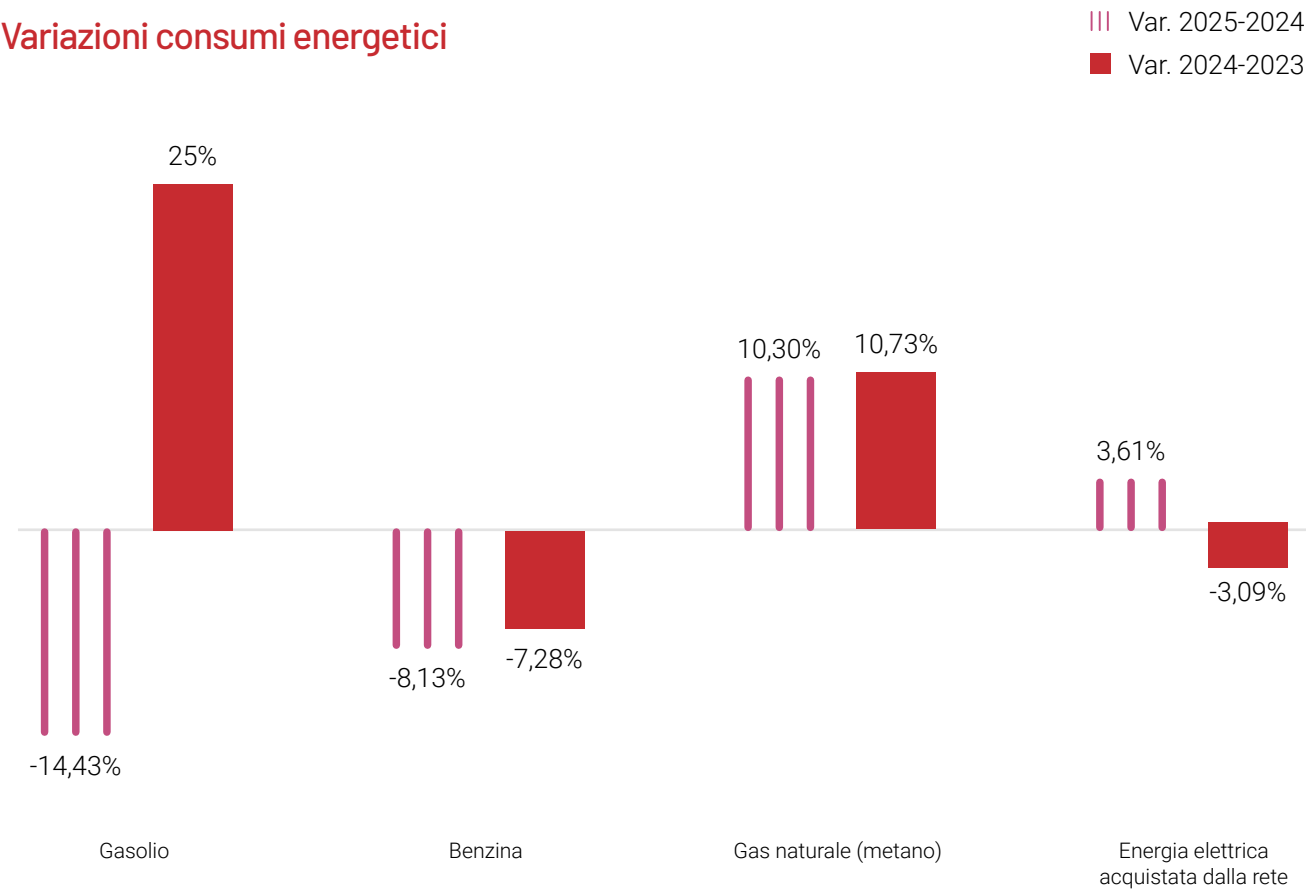
L'incremento dei consumi di gas naturale verificatosi nel 2025 è stato causato da condizioni climatiche più sfavorevoli unitamente ad attività di manutenzione straordinarie legate al rinnovamento degli impianti, in particolare si è reso necessario spostare una linea del gas nell'ambito del cantiere del nuovo UPS rotante che ha determinato lo svuotamento totale dell'impianto e il successivo ricarico di tutta la linea gas.

Consumo totale di energia (GJ)



9.3 LE EMISSIONI (GRI 305-1, 305-2, 305-4)

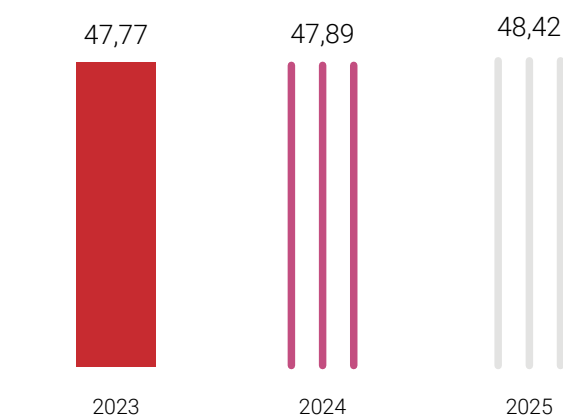
Variazioni consumi energetici



Gli indicatori di intensità energetica si mantengono su livelli sostanzialmente in linea con l'anno precedente, confermando che parte dell'aumento dei consumi è riconducibile a un incremento dei volumi di attività.

In particolare, si registra un lieve aumento dell'1,12% dell'indicatore rapportato alla forza lavoro e una riduzione dell'1,66% di quello rapportato al fatturato. Rispetto al 2022, le variazioni risultano pari a -12,97% e -22,43% rispettivamente.

Intensità energetica su forza lavoro (GJ/n)



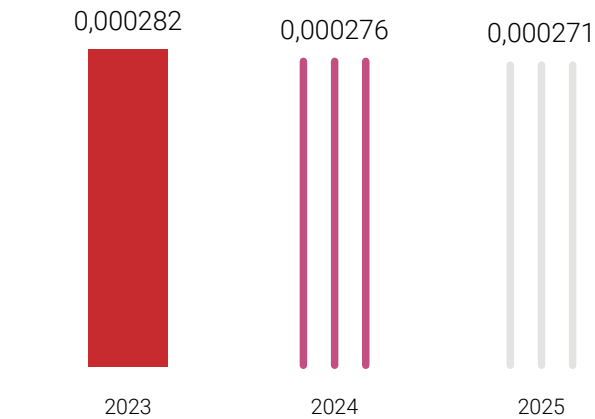
Nel 2025 le emissioni di gas a effetto serra (GHG) del Centro Cardiologico Monzino ammontano a 840,33 tCO₂e per la categoria Scope 1, relative alle emissioni dirette.

Per quanto riguarda lo Scope 2, relativo alle emissioni indirette derivanti dall'energia elettrica acquistata e consumata, le emissioni risultano pari a 1.584,40 tCO₂e secondo il metodo location-based e a 2.957,98 tCO₂e secondo il metodo market-based.

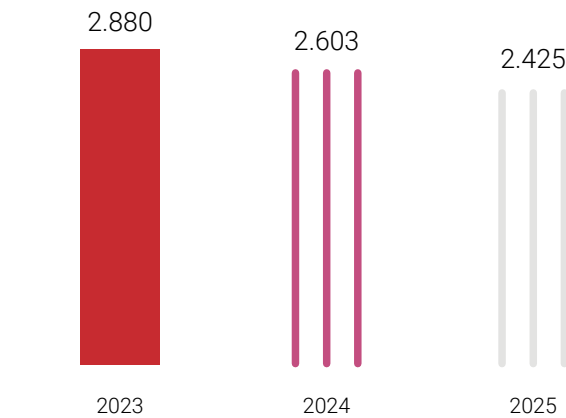
Nel complesso, le emissioni totali di gas a effetto serra (Scope 1 + Scope 2) registrano nel 2025 una riduzione rispetto al 2024 pari al 6,85% considerando lo Scope 2 calcolato con il metodo location-based e al 9,17% considerando lo Scope 2 calcolato con il metodo market-based.

La dinamica è principalmente riconducibile alla riduzione delle emissioni di Scope 1 (-10,85%), dovuta in larga parte all'azzeramento delle emissioni derivanti da gas fluorurati (F-Gas).

Intensità energetica su fatturato (GJ/€)



Totale emissioni GHG (scope 1 + scope 2 Location based) tCO2e

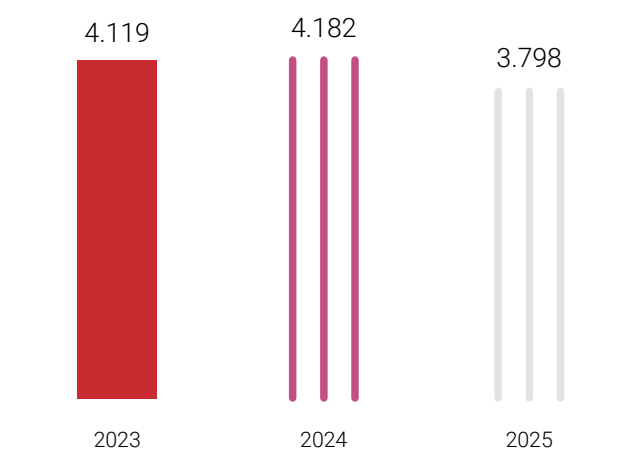


Nel 2025 in Monzino sono stati implementati interventi di manutenzione straordinaria volti all'efficientamento energetico, in particolare si è provveduto all'installazione nel reparto Solventi di un nuovo impianto VRV dotato di:

- n. 1 unità esterna mod. RXYQ16U VRV – IV con gas refrigerante R410A;
- n. 21 unità interne mod. FXAQ20A.

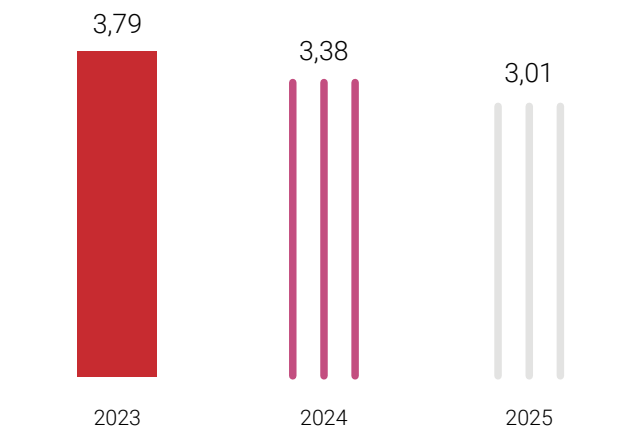
9.4 LA GESTIONE DELL'ACQUA (GRI 303-3, 303-4, 303-5)

Totale emissioni GHG
(scope 1 + scope 2 Market based) tCO2e

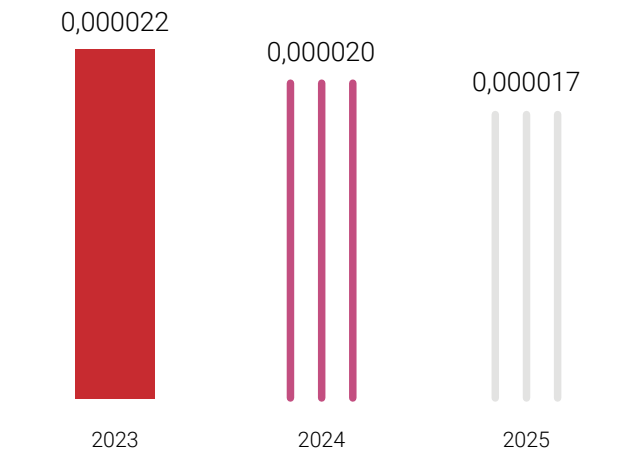


Gli indicatori di intensità delle emissioni evidenziano un miglioramento rispetto al 2024, con una riduzione dell'11% rapportata alla forza lavoro e del 13,5% rapportata al fatturato. Il confronto con il 2022 mostra una contrazione ancora più marcata, pari rispettivamente al 29,5% e al 37,5%.

Intensità emissioni di GHG
su forza lavoro (tCO2e/n)



Intensità emissioni di GHG
su fatturato (tCO2e/€)



Oltre alle emissioni derivanti dagli impianti di riscaldamento e di produzione energia, sono presenti in ospedale emissioni derivanti da attività di laboratorio, scarsamente rilevanti ai fini emissivi anche in relazione ai quantitativi limitati dei reagenti e delle sostanze chimiche utilizzate nei processi di laboratorio.

Spostamenti casa-lavoro dei dipendenti

- Tra le principali azioni introdotte e/o confermate dal Centro nel 2025 per migliorare la mobilità dei dipendenti, rientrano:
- il mantenimento della policy sullo smart working per le mansioni interessate (2gg/settimana e 8 gg/mese) (completato)
 - il mantenimento dell'orario flessibile per l'entrata e l'uscita per le funzioni che non effettuano turni
 - l'erogazione di contributi per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico locale (completato)
 - l'implementazione di un concorso volto a premiare l'utilizzo della bicicletta per recarsi al lavoro ("Bike to work") (svolto)

- l'individuazione di parcheggi dedicati al Carpooling aziendale
(in corso: parcheggi che per motivi legati al meteo saranno poi segnalati nel corso del mese di febbraio 2026)

La raccolta delle informazioni sugli spostamenti casa-lavoro è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti a fine 2025.

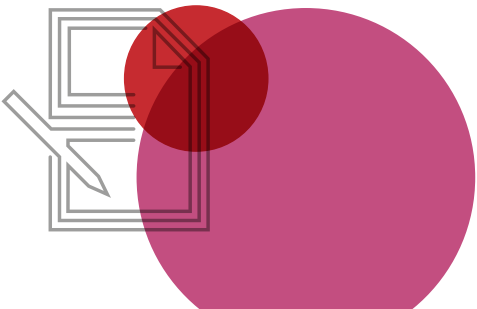
Utilizzando i dati forniti dai dipendenti che hanno risposto alla survey (276) nel PSCL del 2025 sono descritti gli impatti dovuti agli spostamenti dei dipendenti nel percorso casa-lavoro e riportate le valutazioni dei possibili benefici ambientali generati grazie alle giornate di smart working fruito dal personale.

Nello scenario emissivo rivelato dalle risposte alla survey, le emissioni complessive dovute al trasporto casa-lavoro sono pari a 204,1 kg di PM10, 1247,8 kg/anno di NOx, 1135,1 tonn/anno di CO2.

Complessivamente invece le emissioni evitate attraverso tutte le possibili modalità di mobilità sostenibile sono pari a 68,6 kg/anno di PM10, 716,3 kg/anno di NOx, 381,8 tonn/anno di CO2.

Andando più nel dettaglio, nel 2025 i dipendenti hanno utilizzato 2.839 giornate di smart working, a cui corrispondono circa 104.000 Km risparmiati per gli spostamenti casa-lavoro (aumentando di circa 24.000 km il risparmio rispetto al 2024).

Grazie all'adozione dello smart working, il Monzino ha generato dei benefici ambientali dovuti alla riduzione delle emissioni generate dagli spostamenti in autovettura privata dei dipendenti. Per il 2025, è stato stimato un risparmio grazie allo smart working di 16,96 tonn di CO2, 27,80 Kg di Nox e 3,25 Kg di PM10. Il risparmio di emissioni è relativo soltanto allo spostamento casa-lavoro.



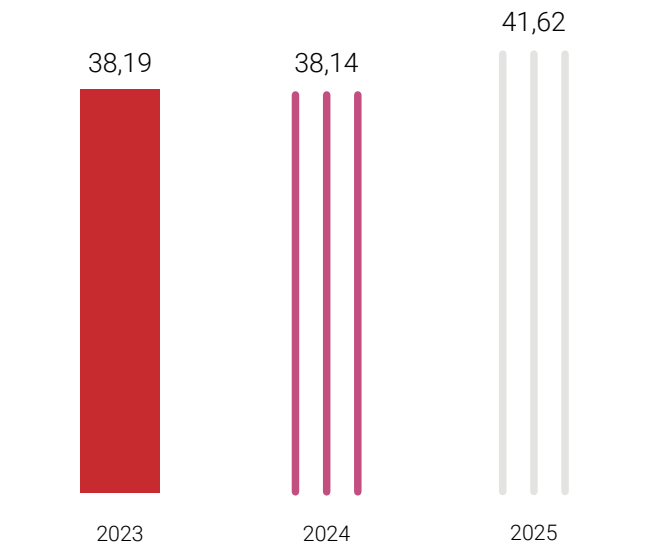
La gestione efficiente delle risorse idriche rappresenta per il Centro Cardiologico Monzino un ambito di attenzione prioritario, in considerazione della rilevanza ambientale e della continuità operativa richiesta dalle attività sanitarie.

Il Monzino si approvvigiona esclusivamente dalla rete idrica pubblica. Le acque reflue generate dalle attività sanitarie e di supporto sono convogliate nella rete fognaria, nel rispetto della normativa vigente.

Pur non effettuando prelievi da fonti proprie, il volume di acqua prelevato costituisce un indicatore diretto del consumo idrico del Centro e del relativo impatto ambientale. L'acqua è impiegata sia per usi tecnici e impiantistici sia per attività connesse all'erogazione dei servizi sanitari, tra cui preparazione dei pasti, pulizia e sanificazione degli ambienti, sterilizzazione, igiene personale dei pazienti e funzionamento delle apparecchiature.

Nel 2025 il volume complessivo di acqua prelevata è stato pari a 41,62ML, in aumento del 9,13% rispetto al 2024. L'incremento è principalmente riconducibile alla presenza del cantiere relativo al progetto CCM3, che ha comportato un fabbisogno idrico aggiuntivo rispetto alla gestione ordinaria.

Prelievi idrici (ML)



9.5
LA GESTIONE DEI RIFIUTI
(GRI 306-1, 306-2,
306-3, 306-4)

La gestione dei rifiuti nelle strutture sanitarie rappresenta un ambito di particolare rilevanza sia sotto il profilo ambientale sia in termini di tutela della salute e sicurezza di lavoratori, pazienti e visitatori.

Il Centro Cardiologico Monzino adotta procedure operative finalizzate alla corretta classificazione, raccolta differenziata e conferimento dei rifiuti, distinguendo tra rifiuti urbani e rifiuti speciali, pericolosi e non pericolosi. Tutti i flussi sono gestiti tramite operatori autorizzati, nel rispetto della normativa vigente, privilegiando – ove tecnicamente possibile – il recupero di materia o di energia rispetto allo smaltimento.

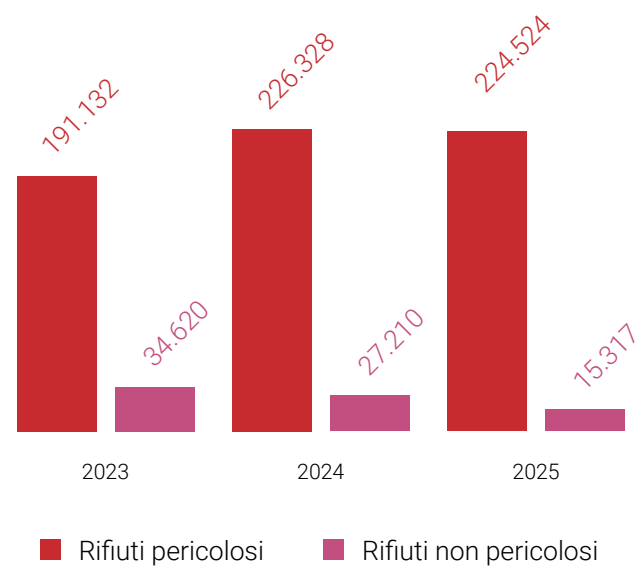
La produzione complessiva di rifiuti speciali del Centro Cardiologico, nel 2025, registra un leggero decremento (-5,40%) rispetto all'anno precedente, che può essere interpretato come una normale fluttuazione, imputabile principalmente alla riduzione della quota di rifiuti non pericolosi (-43,71%) mentre i rifiuti pericolosi rimangono sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente (-0,80%).

La quota prevalente di rifiuti pericolosi è connessa all'attività clinico-assistenziale interventistica del Centro, che genera rifiuti sanitari a rischio infettivo e altri flussi regolamentati. Si tratta di una produzione strutturalmente correlata al core business sanitario dell'Istituto. Con riferimento ai rifiuti speciali non pericolosi, la principale componente è rappresentata dai rifiuti ingombranti, la cui variabilità è legata alle attività di rinnovo di arredi e ambienti; tali interventi possono determinare oscillazioni significative nei quantitativi annuali.

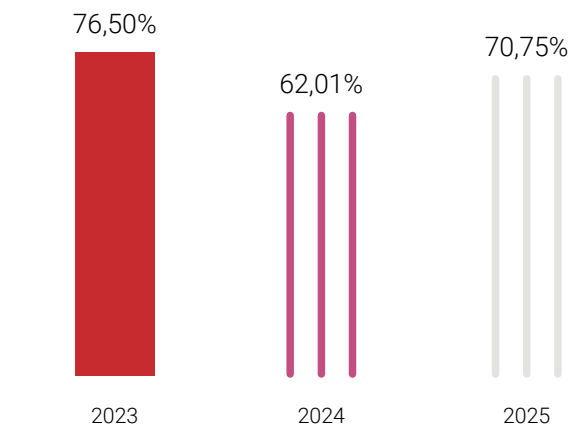
Nel 2025 si registra inoltre un incremento significativo della quota di rifiuti avviati a recupero, passata dal 62% nel 2024 al 70,8% nel 2025, a conferma dell'orientamento progressivo verso modelli di gestione più coerenti con i principi dell'economia circolare.

Tutti i rifiuti sono gestiti in conformità alla normativa applicabile e il Centro promuove in modo continuativo attività di formazione e sensibilizzazione rivolte al personale, al fine di garantire il corretto conferimento e la riduzione dei rischi ambientali e sanitari.

Produzione totale di rifiuti (KG)



Quota di rifiuti destinati al recupero



Green Assessment – Progetto con AMSA sui rifiuti urbani

Nel 2025 è proseguito un progetto congiunto con l'azienda municipalizzata AMSA stabilito nel 2024 per il miglioramento della differenziazione dei rifiuti urbani (carta, plastica, indifferenziati), con l'intento di rafforzare l'economia circolare, ridurre inquinamento e contrastare il cambiamento climatico. Il progetto prevede una attività di misura annuale della differenziazione dei rifiuti urbani del Centro Cardiologico effettuata da AMSA presso i laboratori di AMSA su campioni di sacchi prelevati dai rifiuti urbani finali del Centro Cardiologico. AMSA ha effettuato anche una attività di sopralluogo alla fonte (ambienti interni del Centro Cardiologico) con scopi di supporto/collaborazione consulenziale per migliorare la raccolta differenziata alla fonte. I risultati delle due analisi annuali sono riportati nella tabella che segue. Da segnalare che dopo la prima rilevazione di AMSA sono state apportate azioni correttive dal Centro Cardiologico (raccolta differenziata, carta nei bagni e negli ambulatori) e altre ne sono previste per migliorare ulteriormente i livelli di differenziazione dei rifiuti urbani (circuiti della raccolta dell'umido, eliminazione cestini sotto le scrivanie degli uffici e studi medici).



Incidenza dei costi sui ricavi della gestione caratteristica

Tipologia rifiuti urbani	Obiettivo AMSA 2030	Rilevazione CCM Ottobre 2024	Rilevazione CCM Luglio 2025	Valutazione scala AMSA differenziazione
Carta e cartone	Materiale conforme al 98,5%	Materiale conforme al 100%	Materiale conforme al 99,5%	Ottimo
Plastica e metallo	Materiale conforme al 95%	Materiale conforme al 91,5%	Materiale conforme al 93,5%	Buono
Indifferenziati	Materiale conforme al 50%	Materiale conforme al 39,7%	Materiale conforme al 50,5%	Buono

ANNEX

ANNEX 1

LE NOSTRE

PERFORMANCE IN

NUMERI

Energia

GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione, suddivisa tra fonti rinnovabili e non rinnovabili

CONSUMI ENERGETICI TOTALI	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Totale energia consumata all'interno dell'organizzazione (GJ)	GJ	36.259,18	36.827,73	38.981,79	5,85%

DI CUI DA FONTI NON RINNOVABILI	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Gasolio	GJ	181,64	227,14	194,37	-14,43%
Benzina	GJ	139,92	129,73	119,18	-8,13%
Gas naturale (metano)	GJ	11.898,76	13.175,62	14.532,17	10,30%
Energia elettrica acquistata dalla rete	GJ	24.038,86	23.295	24.136	3,61%
GPL	GJ	0,00	0,00	0,00	0%

ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATATA DALLA RETE	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Totale energia elettrica acquistata dalla rete	KWh	6.677.461	6.470.901	6.704.464	3,61%
da fonti non rinnovabili (mix energetico nazionale)	KWh	6.677.461	6.470.901	6.704.464	3,61%

COMBUSTIBILI FOSSILI NON RINNOVABILI	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Gasolio	l	5.104,00	6.379,00	5.451,00	-14,55%
Benzina	l	4.336,00	4.018,00	3.709,00	-7,69%
Metano (gas naturale)	m³	328.786,00	362.774,00	396.107,00	9,19%

GRI 302-3 Intensità energetica

DETTAGLIO	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Intensità energetica su forza lavoro	GJ/n.	47,77	47,89	48,42	1,12%
Intensità energetica su fatturato (esclusi i proventi finanziari)	GJ/Euro	0,000282	0,000276	0,000271	-1,66%

Fattori di conversione utilizzati

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	UdM	2023	Potere calorifero* 2024	2025	FONTE
Gasolio	GJ/t	42,73	42,72	42,84	Defra Guidelines
Benzina	GJ/t	43,18	43,04	43,06	
Gas naturale (metano)	GJ/t	45,52	45,63	45,75	

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	Udm	2023	Densità* 2024	2025	FONTE
Gasolio	l/t	1.200,72	1.199,73	1.201,40	Defra Guidelines
Benzina	l/t	1.338,07	1.332,93	1.340,12	
Gas naturale (metano)	kg/m3	0,80	0,80	0,80	

FATTORI DI CONVERSIONE PER IL CALCOLO DEI GJ	Udm	2022-2025
Energia elettrica acquistata dalla rete	kWh/GJ	0,0036

Emissioni

Emissioni GHG

TOTALE EMISSIONI DI GHG	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Scope 1 + scope 2 Location based	tCO _{2e}	2.879,75	2.603,02	2.424,73	-6,85%
Scope 1 + scope 2 Market based	tCO _{2e}	4.118,89	4.181,70	3.798,31	-9,17%

GRI 305 – 1 Emissioni di GHG (Scope 1)

	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Totale emissioni SCOPE 1	tCO _{2e}	776,35	942,59	840,33	-10,85%
DETTAGLIO	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Gasolio	tCO _{2e}	12,82	16,03	14,01	-13%
Benzina	tCO _{2e}	9,09	8,38	7,67	-8%
Gas naturale (metano)	tCO _{2e}	670,19	742,03	818,64	10%
GPL	tCO _{2e}	0,00	0,00	0,00	0%
F-gas	tCO _{2e}	84,24	176,16	0,00	-100%
DETTAGLIO F-GAS*	UdM	2023	2024	2025	
R-410-A	tCO _{2e}	83,73	3,13	0,00	
R32	tCO _{2e}	0,51	0	0,00	
R134A	tCO _{2e}	0,00	173,03	0,00	

F-GAS

TIPO GAS	UdM	2024	2025
R134A	KG	121	0
R-410-A	KG	1,5	0

GRI 305 – 2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)

SCOPE 2	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Totale emissioni Scope 2 - Location Based	tCO _{2e}	2.103,40	1.660,43	1.584,40	-4,58%
Totale emissioni Scope 2 - Market Based	tCO _{2e}	3.342,54	3.239,11	2.957,98	-8,68%

GRI 305 – 4 Intensità delle emissioni di GHG

INTENSITÀ EMISSIONI DI GHG	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Intensità emissioni su forza lavoro	tCO _{2eq} /n	3,79	3,38	3,01	-11,0%
Intensità emissioni su fatturato (esclusi i proventi finanziari)	tCO _{2eq} /€	0,000022	0,000020	0,000017	-13,5%

Nota: al numeratore sono utilizzate le emissioni Scope 1 + Scope 2 Location based

Fattori di emissione utilizzati

FATTORI DI EMISSIONE PER SCOPE 1 (2022-2023)	Gasolio	2023	2024	2025	Fonte
Gasolio	tCO _{2eq} /l	0,00251	0,00251	0,00257	Defra Guidelines
Benzina	tCO _{2eq} /l	0,00210	0,00208	0,00207	
Gas naturale (metano)	tCO _{2eq} /m3	0,00204	0,00205	0,00207	
GPL	tCO _{2eq} /l	0,00156	0,00156	0,00156	

FATTORI DI EMISSIONE PER SCOPE 2	UdM	2023	2024	2025	Fonte
Energia elettrica acquistata dalla rete – Location Based	t CO ₂ /kWh	0,00032	0,00026	0,00024	ISPRA
Energia elettrica acquistata dalla rete – Market Based	t CO ₂ /kWh	0,00050	0,00050	0,00044	AIB Residual Mixes

FATTORI DI EMISSIONE F-GAS	UdM	2024	2025	Fonte
R134A	GWP - Kg CO ₂ /kg	1.430	1.300	Defra Guidelines
R-407C	GWP - Kg CO ₂ /kg	2.088	1.924	

Acqua

GRI 303-3 Prelievo idrico

GRI 303-4 Scarico di acqua

GRI 303-5 Consumo di acqua

	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Prelievi idrici	ML	38,19	38,14	41,62	9,13%
da acque sotterranee	ML	0,00	0,00	0	
da approvvigionamento idrico comunale o altri servizi idrici pubblici o privati	ML	38,19	38,138	41,62	9,1%
Volume totale di acqua scaricata	ML	38,19	38,1	41,62	9,13%
in fognatura pubblica	ML	38,19	38,1	41,62	9,1%
in corpi idrici recettori	ML	0,00	0,00	0	

Rifiuti

GRI 306-3 Rifiuti prodotti

	UdM	2023	2024	2025	Δ 2025-2024
Rifiuti Pericolosi	KG	191.132,00	226.328,00	224.524,00	-0,80%
di cui avviati a recupero	Kg	138.196,00	130.070,00	154.404,29	18,71%
di cui avviati a smaltimento	Kg	52.936,00	96.258,00	70.119,72	-27,15%
Rifiuti non Pericolosi	KG	34.620,00	27.209,50	15.317,00	-43,71%
di cui avviati a recupero*	Kg	34.510,00	27.153,00	15.283,46	-43,71%
di cui avviati a smaltimento	Kg	110,00	56,50	33,54	-40,64%
TOTALE RIFIUTI PRODOTTI		225.752,00	253.537,50	239.841,00	-5,40%

Nota:
Il dato tiene conto SOLO dei rifiuti speciali non pericolosi . Il dato sui rifiuti urbani non è disponibile

TIPI DI SMALTIMENTO	UdM	2023	2024	2025
Totale rifiuti infettivi	Kg	153.180,00	187.479,00	186.813
Totale reflui	Kg	35.629,00	36.785,00	36.485

GRI 306-3 Rifiuti prodotti in base alla definizione del Dlgs 152/06

CODICE	Descrizione*	Kg 2023	Kg 2024	Kg 2025
180109	Farmaci scaduti	192	183	258
130208	Oli motori esausti	0	0	0
160211	RAEE pericolosi Frigo e condizionatori	230	580	342
160213	RAEE Pericolosi Monitor	1.355	620	880
160506	Scarti di laboratorio analisi	0	0	0
180103	Rifiuti sanitari	153.180	187.479	186.813
180106	Reflui di Laboratorio analisi	35.629	36.785	36.485
200121	Tubi fluorescenti	210	320	4
200133	Batterie esauste	250	300	0
200307	Rifiuti ingombranti	25.980	22.730	15.059

GRI 306-4 Rifiuti non conferiti in discarica

	UdM	2022	2023	2024	2025
Totale rifiuti destinati a recupero	Kg	123.801,00	172.706,00	157.223,00	169.687,75
	%	55,68%	76,50%	62,01%	70,75%

TIPO DI OPERAZIONE DI RECUPERO (%)	2023	2024	2025
Rifiuti destinati a preparazione per il riutilizzo	0%	0%	0%
Rifiuti destinati a riciclaggio	0%	0%	0%
Rifiuti destinati ad altre operazioni di recupero	100%	100%	100%

GRI 306-5 Rifiuti conferiti in discarica

	UdM	2022	2023	2024	2025
Totale rifiuti destinati a smaltimento	Kg	98.549,00	53.046,00	96.314,50	70.153,26
	%	44,32%	23,00%	37,99%	29,25%

TIPI DI SMALTIMENTO (%)	2023	2024	2025
Rifiuti destinati a incenerimento	0%	36%	0%
Rifiuti destinati a smaltimento in discarica	0%	0%	0%
Rifiuti destinati ad altre operazioni di smaltimento	100%	64%	100%

LIVELLO ISTRUZIONE DIPENDENTI E COLLABORATORI	2025		2024	
	n.	%	n.	%
Laurea, specializzazione, PHD	586	73%	557	72,4%
Diploma	104	12,9%	101	13,1%
Attestato di Competenze di Operatore Socio Sanitario	79	9,8%	74	9,6%
Licenza media inferiore	34	4,2%	35	4,6%
Licenza elementare	2	0,2%	2	0,3%
Totale	805	100,0%	769	100%

GRI 401 – 1 Nuove assunzioni e turnover dipendenti

DIPENDENTI IN ENTRATA PER GENERE E ETÀ (N.)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	26	6	32	18	5	23	8	11	19
30 - 50 anni	29	14	43	20	14	34	17	23	40
> 50 anni	2	6	8	2	1	3	1	1	2
Totale	57	26	83	40	20	60	26	35	61

DIPENDENTI IN ENTRATA PER CATEGORIA (N.)	2025		2024		2023	
Dirigenti	11		8		19	
Impiegati	54		38		36	
Operai	18		14		6	
Totale	83		60		61	

DIPENDENTI IN ENTRATA PER CATEGORIA (N.)	2025		2024		2023	
Dirigenza amministrativa	0		0			
Personale medico	11		8		19	
Comparto	72		52		42	
Totale	83		60		61	

DIPENDENTI IN ENTRATA PER CONTRATTO DI LAVORO (N.)	2025		2024		2023	
Determinato	35		21		16	
Indeterminato	48		39		45	
Totale	83		60		61	

DIPENDENTI IN USCITA PER GENERE E ETÀ (N.)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	12	3	15	4	6	10	6	2	8
30 - 50 anni	21	10	31	12	19	31	20	9	29
> 50 anni	16	7	23	9	5	14	11	3	14
Totale	49	20	69	25	30	55	37	14	51

MOTIVAZIONI TURNOVER DEI DIPENDENTI (N.)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Uscite volontarie	36	12	48	20	21	41	28	12	40
Pensionamento	7	4	11	2	2	4	6		6
Licenziamenti	4	3	7	2		2		2	2
Altro (es. fine di contratti a tempo determinato)	2	1	3	1	7	8	3		3
Totale	49	20	69	25	30	55	37	14	51

TURNOVER DEI DIPENDENTI (%)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Tasso turnover in entrata	12,64%	12,81%	12,69%	9,03%	10,20%	9,39%	6,07%	16,99%	9,62%
Tasso turnover in uscita	10,86%	9,85%	10,55%	5,64%	15,31%	8,61%	8,64%	6,80%	8,04%

GRI 401 – 3 Congedo parentale

CONGEDO PARENTALE (N.)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Numero di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	34	7	41	31	7	38	31	5	36
Numero totale di dipendenti che sono effettivamente ritornati al lavoro dopo un congedo parentale	26	7	33	26	7	33	25	5	30
Numero totale di dipendenti rimasti 12 mesi dopo essere ritornati al lavoro dopo un congedo parentale	31	5	36	25	7	32	25	5	30

TASSI DI RIENTRO E FIDELIZZAZIONE (%)	2025		2024		2023	
Tasso di rientro dopo congedo parentale	80%		87%		83%	
Tasso di retention del posto di lavoro dopo il congedo parentale	109%		97%		100%	

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

COMPOSIZIONE CDA PER GENERE E FASCIA D'ETÀ	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
< 30 anni	0	0	0	0	0	0			0
30 - 50 anni	1	0	1	1	0	1	0		0
> 50 anni	1	4	5	1	4	5	1	4	5
Totale	2	4	6	2	4	6	1	4	5

PERCENTUALE DI DIPENDENTI PER FASCIA D'ETÀ

				2025	2024	2023
DIRIGENTI						
< 30 anni				0	1	1
30 - 50 anni				78	71	69
> 50 anni				40	37	36
IMPIEGATI						
< 30 anni				67	60	58
30 - 50 anni				203	220	241
> 50 anni				173	161	144
OPERAI						
< 30 anni				5	6	6
30 - 50 anni				41	38	36
> 50 anni				47	45	43

DIPENDENTI PER CATEGORIA
CONTRATTUALE, GENERE
E FASCE D'ETÀ (N)

	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
DIRIGENZA AMMINISTRATIVA	1	2	3	0	0	0	0	2	2
< 30 anni	0	0	0	0	0	0			0
30 - 50 anni	0	0	0	0	0	0			0
> 50 anni	1	2	3	0	2	2		2	2
PERSONALE MEDICO	54	61	115	51	56	107	49	55	104
< 30 anni	0	0	0	1	0	1		1	1
30 - 50 anni	42	36	78	41	30	71	38	31	69
> 50 anni	12	25	37	9	26	35	11	23	34
COMPARTO	396	140	536	392	138	530	379	149	528
< 30 anni	57	15	72	50	16	66	44	20	64
30 - 50 anni	170	74	244	179	79	258	190	87	277
> 50 anni	169	51	220	163	43	206	145	42	187
TOTALE	451	203	654	443	196	639	428	206	634
< 30 anni	57	15	72	51	16	67	44	21	65
30 - 50 anni	212	110	322	220	109	329	228	118	346
> 50 anni	182	78	260	172	71	243	156	67	223

DONNE SUL TOTALE DEI DIPENDENTI
PER INQUADRAMENTO (%)

				2025	2024	2023
Donne sul totale dipendenti				69%	69%	68%
Donne sul totale collaboratori				57%	54%	57%
Donne sul totale lavoratori				67%	67%	66%
Donne sul totale dirigenza amministrativa				33%	0%	0%
Donne sul totale personale medico				47%	48%	47%
Donne sul totale comparto				74%	74%	72%
Donne sul totale dirigenti				47%	47%	46%
Donne sul totale impiegati				74%	73%	70%
Donne sul totale operai				74%	79%	79%

DIPENDENTI DIVERSAMENTE
ABILI E CATEGORIE PROTETTE (N.)

	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenza amministrativa	1	1	2	0	1	1		1	1
Personale medico	1	0	1	1	0	1	1		1
Comparto	19	8	27	23	9	32	18	10	28
Totale	21	9	30	24	10	34	19	11	30

DIPENDENTI DIVERSAMENTE
ABILI E CATEGORIE PROTETTE (%)

				2025	2024	2023
Percentuale di dipendenti appartenenti a categorie protette				5%	5,32%	4,73%

GRI 405-2 Rapporto dello stipendio base e della retribuzione delle donne rispetto agli uomini

RAPPORTO DELLO STIPENDIO DEI DIPENDENTI DI SESSO FEMMINILE RISPETTO AI DIPENDENTI DI SESSO MASCHILE (€/ANNO)	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
Dirigenza amministrativa	114.798	182.500	63%						
Personale medico	61.971	64.418	96%	62.547	65.967	95%	61.781	64.377	96%
Comparto	27.887	31.075	90%	28.016	31.017	90%	27.667	30.470	91%

Nota: la dirigenza amministrativa non è presente nel 2023 e nel 2024 in quanto non comprende donne.

RAPPORTO DELLO STIPENDIO
DEI DIPENDENTI DI SESSO
FEMMINILE RISPETTO AI
DIPENDENTI DI SESSO
MASCHILE (€/ANNO)

	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
Dirigenti	62.968	68.289	92%	62.547	66.676	94%	61.781	68.063	91%
Impiegati	29.350	33.279	88%	29.325	31.667	93%	28.837	31.804	91%
Operai	22.177	22.180	100%	22.196	22.053	101%	21.964	22.146	99%

RAPPORTO DELLA RETRIBUZIONE DEI DIPENDENTI DI SESSO FEMMINILE RISPETTO AI DIPENDENTI DI SESSO MASCHILE (€/ANNO)									
	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
Dirigenza amministrativa	134.127	196.092	68%						
Personale medico	62.721	68.129	92%	68.654	72.172	95%	64.088	71.714	89%
Comparto	28.311	32.149	88%	30.068	32.558	92%	29.225	33.733	87%

Nota: la dirigenza amministrativa non è presente nel 2023 e nel 2024 in quanto non comprende donne.

RAPPORTO DELLA RETRIBUZIONE DEI DIPENDENTI DI SESSO FEMMINILE RISPETTO AI DIPENDENTI DI SESSO MASCHILE (€/ANNO)									
	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%	Donne	Uomini	%
Dirigenti	63.953	72.066	89%	68.654	76.127	90%	64.088	76.252	84%
Impiegati	29.793	35.180	85%	31.682	34.672	91%	30.659	35.485	86%
Operai	21.378	19.644	109%	22.671	21.093	107%	22.335	23.222	96%

GRI 2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale

	2025	2024	2023
Retribuzione massima annuale	233.867	234.407	235.564
Retribuzione totale annuale mediana di tutti i dipendenti	32.562	33.588	32.576
Rapporto	7,18	6,98	7,23

GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente

ORE DI FORMAZIONE EROGATE AI DIPENDENTI PER CATEGORIA E GENERE (N.)									
	2025			2024			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenza amministrativa		23	22,5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personale medico	544	692	1.235,5	784,50	879,00	1.663,50	689,00	693,50	1.382,50
Personale Infermieristico	4.551,0	1.628,5	6.179,5	5.368,00	2.104,00	7.472,00	3.534,00	1.467,50	5.001,50
Personale tecnico	854	439	1.293,0	909,50	301,50	1.211,00	360,50	151,00	511,50
Laureati specializzati	749	336	1.084,0	646,00	262,50	908,50	536,50	151,00	687,50
OSS Ausiliari	865	415	1.279,5	1.023,00	317,50	1.340,50	389,50	183,00	572,50
Personale Amministrativo	587,0	188,5	775,5	895,00	446,50	1.341,50	404,50	249,00	653,50
Altro (operaio, manutentore)		78	78		144,00	144,00	0,00	123,50	123,50
Totale	8.149	3.799	11.947,5	9.626,00	4.455,00	14.081,00	5.914,00	3.018,50	8.932,50
Ore medie di formazione annua per dipendente	18,07	18,71	18,27	21,73	22,73	22,04	13,82	14,65	14,1

MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE				
	2025	2024	2023	
Corsi interni	87%	70%	92%	
E-learning	13%	30%	8%	

FORMAZIONE EROGATA A DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTENUTO				
	2025		2024	
	N. ore	%	N. ore	%
Formazione in materia di salute e sicurezza	3.751,5	31%	6.354,00	45%
Formazione clinica	2.524,5	21%	2.898,50	21%
Competenze manageriale e comportamentali	1.974,0	17%	2.023,00	14%
Competenze linguistiche	160,0	1%	178,00	1%
Istituzionali (include qualità, tutela della privacy, gestione del rischio clinico)	848,5	7%	374,50	3%
Gestione delle emergenze-urgenze	2.689,0	23%	2.269,00	16%
Competenze informatiche	0,0	0%	0,00	0%
Totale	11.947,50	100%	14.097,00	100%

GRI 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale

PERCENTUALE DEI DIPENDENTI CHE RICEVONO LA VALUTAZIONE PERIODICA (%)			
	2025	2024	2023
Dirigenza amministrativa	67%	50%	50%
Personale medico	0%	0%	0%
Comparto	96%	95%	96%

GRI 2-30 Accordi di contrattazione collettiva

DIPENDENTI COPERTI DA ACCORDI DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA			
	2025	2024	2023
Dipendenti coperti da CCNL	654	639	634
Percentuale sul totale	100%	100%	100%

DIPENDENTI COPERTI DA RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI			
	2025	2024	2023
Dipendenti coperti da rappresentanti dei lavoratori	651	637	632
Percentuale sul totale	99,54%	99,69%	99,68%

GRI 402-1 Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi

PERIODO MINIMO DI PREAVVISO PER CAMBIAMENTI OPERATIVI		
	2025	2022-2024
Numero settimane	4 comparto 12 medici 16 dirigenti	4 comparto 12 medici

I pazienti e le prestazioni

PAZIENTI SEGUITI (N.)	2025	2024	2023
Ricoveri ordinari			
Posti letto	191	191	192
Dimessi	8.600	8.138	8.251
Giornate di degenza	40.337	40.613	40.643
BIC			
Posti letto	2	2	2
Dimessi	272	55	42
Giornate di degenza	272	55	42
TELEMEDICINA			
Dimessi	73	81	80
Giornate di degenza	1.408	1579	1863
Day Hospital			
Posti letto	4	4	4
Dimessi	288	339	347
Accessi	288	339	347
Day Surgery			
Posti letto	0	0	0
Dimessi	0	0	0
Accessi	0	0	0
Ambulatorio - NO TRIAL/PS/SERVIZI			
Prestazioni ambulatoriali	462.725	453.663	353.711
Pronto soccorso			
Dimessi	14.068	12.965	12.421
Accessi	14.067	12.966	12.423
Ricovero in reparto di degenza	2.022	1.966	1.898

2025			2024	
DIMISSIONI PER REPARTO (N.)				
	n	%	n	%
Altro (UTIC e TIPO)	62	1%	73	1%
Aritmologia	1.836	24%	1.509	21%
Cardiologia critica e riabilitativa	974	13%	955	13%
Cardiologia d'urgenza	1.088	14%	957	13%
Cardiologia interventistica	2.712	36%	2.763	39%
Chirurgia cardiovascolare	957	13%	906	13%
Totale	7.629	100%	7.163	100%

PAZIENTI DIMESSI PER PROVENIENZA GEOGRAFICA (N.)	2025	2024	
LOMBARDIA	7.183	6.786	
PIEMONTE	240	263	
PUGLIA	174	202	
EMILIA ROMAGNA	224	174	
CALABRIA	186	147	
SICILIA	194	188	
LIGURIA	154	141	
CAMPANIA	108	111	

SARDEGNA	139	105	
VENETO	88	64	
LAZIO	126	126	
STRANIERI	75	110	
TOSCANA	105	70	
MARCHE	59	53	
ABRUZZO	42	40	
BASILICATA	23	18	
UMBRIA	35	21	
FRIULI V. G	26	32	
TRENTINO A. A.	30	0	
MOLISE	9	9	
VALLE D'AOSTA	16	8	
Totale	9.236	8.668	

PRESTAZIONI	2025	2024	2023
Procedure cardiochirurgiche (n.)			
Chirurgia del cuore	1.082	944	971
Chirurgia cardiovascolare	394	384	431
Altri interventi	133	183	187
Totale	1.609	1.511	1.589
Prestazioni cardiologia interventzionale (n.)			
Emodinamica	3.851	3.826	3.819
Elettrofisiologia	3.068	2.823	2.797
Prestazioni (n.)			
Visite specialistiche	84.393	82.538	78.546
Esami di laboratorio	970.039	893.098	916.530

PAZIENTI PER ETÀ E GENERE (N.)		2025		2024	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Ricoveri medici					
< 30 anni	7	21	5	28	
30-50 anni	49	89	30	116	
51-70 anni	280	763	234	807	
> 70 anni	564	942	605	884	
Ricoveri chirurgici					
< 30 anni	53	93	49	93	
30-50 anni	167	323	174	297	
51-70 anni	615	2.070	562	1.922	
> 70 anni	896	1.956	849	1.877	
Prestazioni ambulatoriali					
< 30 anni	1.651	2.251	1.457	2.004	
30-50 anni	4.732	6.082	4.432	5.416	
51-70 anni	14.682	22.085	13.622	20.907	
> 70 anni	14.651	17.961	14.954	18.862	

ANNEX 2

IL GRI CONTENT INDEX

Dichiarazione di utilizzo	Il Centro Cardiologico Monzino ha riportato le informazioni menzionate nell'Indice dei contenuti GRI per il periodo 01.01.2025 – 31.12.2025 in conformità ("in accordance with") ai GRI Standards.	
GRI 1 utilizzato	GRI 1: Principi Fondamentali 2021	
GRI STANDARD	INFORMATIVA	UBICAZIONE
Informative generali		
GRI 2: Informativa generale 2021	2-1 Dettagli organizzativi	Nota metodologica
	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	Nota metodologica
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	Nota metodologica
	2-4 Revisione delle informazioni	Nota metodologica
	2-5 Assurance esterna	Nota metodologica
	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	Par. 1.4
	2-7 Dipendenti	Par. 6.2
	2-8 Lavoratori non dipendenti	Par. 6.2
	2-9 Struttura e composizione della governance	Par. 2.2
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	Par. 2.2
	2-11 Presidente del massimo organo di governo	Par. 2.2
	2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	Par. 2.4.2
	2-13 Delega di responsabilità per la gestione di impatti	Par. 2.4.2
	2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	Par. 2.4.2
	2-15 Conflitti di interesse	Par. 2.2
	2-16 Comunicazione delle criticità	Par. 2.4.1
	2-17 Conoscenze collettive del massimo organo di governo	Par. 2.2
	2-18 Valutazione della performance del massimo organo di governo	Par. 2.2
	2-19 Norme riguardanti le remunerazioni	Par. 2.2
	2-20 Procedura di determinazione della retribuzione	Par. 2.2
	2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	Annex 1
	2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder
	2-23 Impegno in termini di policy	Par. 2.4.1
	2-24 Integrazione degli impegni in termini di policy	Par. 2.4.1
	2-25 Processi volti a rimediare impatti negativi	Par. 2.4.2
	2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	Par. 2.4.1
	2-27 Conformità a leggi e regolamenti	Par. 2.4.5
	2-28 Appartenenza ad associazioni	Par. 4.5
	2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Par. 1.5
	2-30 Contratti collettivi	Par. 6.2

GRI STANDARD	INFORMATIVA	UBICAZIONE
Temi materiali		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	Par. 2.4.3
	3-2 Elenco dei temi materiali	Par. 2.4.3
	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3
Performance Economica		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 8.1
GRI 201: Performance Economica 2016	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito	Par. 8.1
	201-4 Assistenza finanziaria ricevuta dal governo	Par. 8.1
Impatti economici indiretti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 8.2
GRI 203: Impatti economici indiretti 2016	203-2 Impatti economici indiretti significativi	Par. 8.2
Prassi di approvvigionamento		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 8.1
GRI 204: Prassi di approvvigionamento 2016	204-1 Proporzione della spesa effettuata a favore di fornitori locali	Par. 8.1
Anticorruzione		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 2.6
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-1 Operazioni valutate per determinare i rischi relativi alla corruzione	Par. 2.5
	205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	Par. 2.5
	205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	Par. 2.5
Energia		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 9.2
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo di energia interno all'organizzazione	Par. 9.2
	302-3 Intensità energetica	Par. 9.2

Acqua		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 9.4
GRI 303: Acqua ed effluenti 2018	303-3 Prelievo idrico	Par. 9.4
	303-4 Scarico idrico	Par. 9.4
	303-5 Consumo idrico	Par. 9.4
Emissioni		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 9.3
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1)	Par. 9.3
	305-2 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi energetici (Scope 2)	Par. 9.3
	305-4 Intensità delle emissioni di gas a effetto serra (GHG)	Par. 9.3
Rifiuti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 9.5
GRI 306: Rifiuti 2020	306-1 Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti	Par. 9.5
	306-2 Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	Par. 9.5
	306-3 Rifiuti generati	Par. 9.5
	306-4 Rifiuti non conferiti in discarica	Par. 9.5
	306-5 Rifiuti conferiti in discarica	Annex 1
Occupazione		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.2, 6.3
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	Par. 6.2
	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	Par. 6.3
	401-3 Congedo parentale	Par. 6.3

Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.1, 6.3
GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali 2016	402-1 Periodi minimi di preavviso in merito alle modifiche operative	Annex 1
Salute e sicurezza sul lavoro		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.5
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Par. 6.5
	403-2 Identificazione del pericolo, valutazione del rischio e indagini sugli incidenti	Par. 6.5
	403-3 Servizi per la salute professionale	Par. 6.5
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione"	Par. 6.5
	403-5 Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro	Par. 6.5
	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	Par. 6.5
	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business	Par. 6.5
	403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Par. 6.5
	403-9 Infortuni sul lavoro	Par. 6.5
	403-10 Malattia professionale	Par. 6.5
Formazione e istruzione		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.6
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	Par. 6.6
	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e di assistenza nella transizione	Par. 6.6
	404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale	Par. 6.6

GRI STANDARD	INFORMATIVA	UBICAZIONE
Diversità e pari opportunità		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.4
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti	Annex 1
	405-2 Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	Annex 1
Non discriminazione		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, par. 6.4
GRI 406: Non-discriminazione 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Par. 6.4
Privacy dei clienti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.2, par. 2.4.3
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati	Par. 2.4.2
Qualità delle cure e soddisfazione dei pazienti		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, cap. 3, cap. 7
Qualità della struttura ospedaliera e appropriatezza del servizio ospedaliero		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, cap. 3, cap. 7
Diffusione, applicabilità, trasparenza e integrità nella ricerca		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Par. 2.4.3, cap. 5

SIAMO IL MONZINO

ALLA RICERCA DIAMO ANIMA E CUORE



ANGELA SERENA MAIONE
RICERCATRICE

MARCO CONTE
INFERMIERE

VALERIA NOVELLI
RICERCATRICE

MICHELE DELLA ROCCA
CARDIOLOGO

IL CENTRO CARDIOLOGICO MONZINO SI BATTE PER IL CUORE.

UNISCITI A NOI: SOSTIENI LA RICERCA
E DONA IL TUO 5X1000 AL MONZINO.

5X1000 al Monzino
C.F. 13055640158
casella ricerca sanitaria



Centro Cardiologico
Monzino

CARDIOLOGICOMONZINO.IT



Relazione della società di revisione indipendente sul Bilancio di Sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione del
Centro Cardiologico Monzino S.p.A.

Siamo stati incaricati di effettuare un esame limitato (*"limited assurance engagement"*) del Bilancio di Sostenibilità del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. (di seguito anche "la Società") relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025.

Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di Sostenibilità

Gli Amministratori del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. sono responsabili per la redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" definiti dal GRI - Global Reporting Initiative ("GRI Standards"), come descritto nella sezione "Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità.

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

Gli Amministratori sono inoltre responsabili per la definizione degli obiettivi del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. in relazione alla performance di sostenibilità, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

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

La nostra società di revisione applica il Principio Internazionale sulla Gestione della Qualità 1 (ISQM Italia 1) in base al quale è tenuta a configurare, mettere in atto e rendere operativo un sistema di gestione della qualità che includa direttive o procedure sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e regolamentari applicabili.

Responsabilità della società di revisione

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

Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised* (*"reasonable assurance"*

engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

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

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. analisi del processo di definizione dei temi rilevanti rendicontati nel Bilancio di Sostenibilità, con riferimento alle modalità di analisi e comprensione del contesto di riferimento, identificazione, valutazione e prioritizzazione degli impatti effettivi e potenziali e alla validazione interna delle risultanze del processo;
2. comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel capitolo "Gli impatti economici" del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le informazioni incluse nel bilancio d'esercizio della Società;
3. comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nel Bilancio di Sostenibilità.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità.

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

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

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità del Centro Cardiologico Monzino S.p.A. relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dai GRI Standards come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità.

Milano, 2 luglio 2026

EY S.p.A.

Aldo Alberto Amorese
(Revisore Legale)

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025

Alla redazione del presente documento hanno collaborato la Prof.ssa Chiara Mio, la Prof.ssa Francesca Dal Mas e il Prof. Francesco Scarpa dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Progetto grafico e impaginazione

k2.kilowatt.bo.it

Fotografie

Lorenzo Burlando
Francesco Margutti

WWW.CARDIOLOGICO
MONZINO.IT