



FONDAZIONE IRCCS CARLO BESTA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2025

PREMESSA	3
<i>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI</i>	4
IL CONTESTO ESTERNO	4
LA FONDAZIONE BESTA E IL CONTESTO ESTERNO.....	6
IL CONTESTO INTERNO, L'ORGANIZZAZIONE.....	8
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA FONDAZIONE IRCCS CARLO BESTA	9
RISORSE UMANE.....	11
RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE	13
<i>OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI</i>	17
IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2025	17
OBIETTIVI DI PERFORMANCE – RICERCA SANITARIA	19
COLLEGAMENTO CON LA SEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E	
ORGANIZZAZIONE (P.I.A.O.).....	23
RELAZIONE PIANO DELLE AZIONI POSITIVE.....	24
LAVORO AGILE 2025.....	27
SCHEDE DI VALUTAZIONI DI PERFORMANCE ANNO 2025	28
ALLEGATO:	
- SINOTTICO SCHEDE OBIETTIVI DI PERFORMANCE 2025	



PREMESSA

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto la valutazione del ciclo della performance nel settore pubblico. Come noto, la previsione normativa individua nella **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati e alle risorse impiegate.

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

La Fondazione IRCCS Istituto Neurologico “Carlo Besta”, di rilievo nazionale, si configura statutariamente quale Fondazione di partecipazione, nella quale assumono particolare rilevanza i soggetti rappresentati in seno al Consiglio di Amministrazione. La Fondazione Besta annovera tra i Fondatori Regione Lombardia, Ministero della Salute e Comune di Milano che hanno, in seno al Consiglio di Amministrazione, una specifica rappresentanza.

Sono **Organi** della Fondazione: il **Presidente**, il **Consiglio di Amministrazione**, il **Direttore Generale**, il **Direttore Scientifico**, il **Collegio Sindacale**, il **Collegio di Direzione**.

Il 15 luglio 2006 l'Istituto Neurologico “Carlo Besta”, fondato nel 1918 e classificato dal 1981 come Istituto di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), è stato trasformato in Fondazione IRCCS con personalità giuridica di diritto pubblico, ai sensi del decreto legislativo n. 288 del 2003. L'attività della Fondazione è disciplinata dallo Statuto approvato con deliberazione della Giunta Regionale del 7 marzo 2012, n. 3080.

In data 24 giugno 2009 con atto notarile (repertorio n. 99004) è stata stipulata una convenzione che ha sancito l'ingresso della Fondazione Mariani nella Fondazione “Carlo Besta” quale primo partecipante privato al fianco dei fondatori pubblici.

Il contesto esterno

Le patologie neurologiche costituiscono una importante “sfida di trattamento di cura e presa in carico” di sanità pubblica, riguardano tutte le età, evolvono spesso verso la cronicità, possono causare gravi disabilità che hanno un forte impatto sugli assistiti, le loro famiglie, sul sistema socio-economico. Lo scenario sanitario fortemente orientato alla presa in carico dei pazienti affetti da malattie croniche correlate all'invecchiamento generale della popolazione. Si tratta della cosiddetta “transizione demografica ed epidemiologica” che sta minando la “sostenibilità” dei sistemi socio-sanitari così come oggi sono concepiti e sta accrescendo la preoccupazione e le difficoltà di chi deve valutare, in maniera globale, la salute e la disabilità (motoria e sensoriale, cognitiva,

psicoemotiva e viscerale) delle popolazioni. Tale transizione obbliga ad orientare il sistema verso una presa in carico che garantisca un percorso di cura integrato tra ospedale e territorio per perseguire l'obiettivo di portare sempre più l'“Ospedale a domicilio”, come previsto dalla Missione Salute M6CI del PNRR.

Cresce l'attenzione al carico assistenziale sempre più rilevante che deriva dalle patologie neurologiche spesso invalidanti: le malattie neurodegenerative (Alzheimer, Parkinson, Sclerosi Laterale Amiotrofica), i tumori del sistema nervoso, le patologie autoimmuni (Sclerosi Multipla, Miastenia), le epilessie, le malattie degenerative genetiche e le malattie dello sviluppo infantile e dell'adolescenza e i disordini della coscienza.

In questo contesto si inserisce la rapida evoluzione delle neuroscienze, accompagnata dal continuo sviluppo di nuove tecnologie e capacità diagnostiche e terapeutiche, oltre che l'applicazione di modelli gestionali che necessariamente devono coniugare efficienza gestionale con l'efficienza diagnostica e terapeutica per il benessere dell'individuo e la sostenibilità del “sistema salute”.

A fronte della crescente domanda di salute in questo ambito, vi è da tempo, a livello nazionale e regionale, un'attenzione alla programmazione delle risorse destinate ai livelli di assistenza, alla verifica dell'appropriatezza della spesa, alla definizione di regole di finanziamento che spingono verso modelli gestionali più parsimoniosi, ma maggiormente efficaci per la cura del paziente, attraverso una modifica della politica tariffaria (DRG e prestazioni) orientata a ridurre, dove possibile, il ricorso ai ricoveri grazie alla progressiva evoluzione tecnologica e organizzativa.

A livello regionale, nazionale ed internazionale le linee programmatiche in ambito socio-sanitario e di ricerca biomedica sono orientate a sviluppare e implementare approcci di Medicina Personalizzata e di Precisione, in linea con le strategie europee che vengono sviluppate nel programma quadro HORIZON EUROPE. Parimenti in ambito tecnologico vi è una forte spinta, sia da parte di Regione Lombardia che da parte del Ministero della Salute (D.lgs. 200, del 23/12/2022), che in campo internazionale, ad investire sempre maggiori risorse promuovendo a) modelli organizzativi che coniugano assistenza e ricerca, privilegiando la collaborazione in Rete, al fine di migliorare l'accessibilità alle cure e ottimizzare i costi/benefici, b) strategie volte all'implementazione di piattaforme tecnologiche e investimenti in attività con alto potenziale di trasferimento tecnologico, c) bandi di ricerca volti a finanziare lo sviluppo di tecnologie avanzate al fine di contribuire allo sviluppo di nuove conoscenze, metodologie, trattamenti diagnostico-terapeutici. Sul fronte della ricerca biomedica, le neuroscienze hanno avuto un'evoluzione recente

nell'ambito della medicina molecolare, della biologia cellulare, della medicina di precisione, che aprono possibilità straordinarie alla diagnosi e alla cura sempre più efficace e attenta agli esiti delle patologie. Forte impulso in tale senso viene dato dall'applicazione di modelli di Intelligenza Artificiale. Nel contesto più generale di ottimizzazione degli investimenti in ricerca si inseriscono:

- 1) la partecipazione ai Programmi Operativi Salute (POS);
- 2) lo sfruttamento delle potenzialità di infrastrutture quali Human Technopole che agisce da polo scientifico a sostegno della ricerca altamente innovativa con un approccio multidisciplinare ed integrato, volto a garantire la più ampia accessibilità per la comunità scientifica, trasparenza e verificabilità dei risultati;
- 3) il già citato Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che prevede un insieme integrato di investimenti e riforme orientato a migliorare l'equità, l'efficienza e la competitività del Paese, a favorire l'attrazione degli investimenti e in generale ad accrescere la fiducia di cittadini e imprese;
- 4) il Piano Nazionale Complementare (PNC) al PNRR volto al potenziamento della ricerca di base e applicata e la promozione del trasferimento tecnologico. per migliorare la digitalizzazione e l'accessibilità dei vari siti attraverso la creazione di reti di riferimento nazionali nell'ambito delle Scienze della Vita e di sviluppare servizi, strumenti e risorse utili a colmare il divario tra ricerca e innovazione, promuovendo lo sviluppo tecnologico e la valorizzazione internazionale della ricerca del nostro Paese.

La Fondazione Besta e il contesto esterno

La sfida del Paese delineata nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) vede la Fondazione impegnata in prima linea nel raggiungimento degli obiettivi di salute (target M6), attraverso l'aggiornamento e lo sviluppo tecnologico e digitale, rafforzando in tal modo il proprio ruolo di centro di eccellenza di riferimento per molte delle reti di diagnosi e cura di patologie neurologiche per l'età adulta, infantile e adolescenziale, proseguendo la rilevante attività di ricerca scientifica nell'ambito delle neuroscienze con un ruolo importante anche nella formazione di personale altamente specializzato, contribuendo pertanto al rilancio del sistema salute coniugato alla ricerca. Nell'ambito dell'attività clinico-assistenziale si sta operando per implementare e strutturare servizi di telemedicina attraverso il teleconsulto tra professionisti, la televisita ed il telemonitoraggio dei pazienti, con conseguente rivisitazione dei PDTA, gli investimenti in ambito di digitalizzazione di tutti i processi sanitari e amministrativi collegati all'offerta dei servizi e alla loro gestione.

L'eccellenza e l'innovazione nella gestione clinico-assistenziale del paziente permette alla Fondazione di rispettare elevati standard qualitativi per essere riconosciuti come Centro di Riferimento a livello europeo all'interno di 9 European Reference Networks (ERNs). In linea con il Decreto Legge 200/2022 "Riordino della disciplina degli Istituti di Ricovero e Cura a carattere scientifico", che ha modificato in maniera importante la legge 288/2003, la Fondazione ha introdotto nel POAS 2022/2024, confermato nell'aggiornamento POAS 2024, una strategia di rafforzamento e semplificazione della "governance" aziendale che identifichi un modello organizzativo e di gestione integrato e orientato alla ricerca, che responsabilizzi tutti gli organi strategici (Presidenza, Direzione Generale e Direzione Scientifica) al raggiungimento congiunto dei risultati. Infine, la Fondazione contribuisce per quanto richiesto, alla definizione delle politiche di ricerca del Ministero della Salute, con il fine di implementare la qualità della ricerca sanitaria e la trasferibilità dei risultati e con l'obiettivo di rafforzare il rapporto fra ricerca, innovazione e cure sanitarie.

Il coinvolgimento attivo nello sviluppo di infrastrutture di ricerca e nell'implementazione tecnologica, anche in termini di trasferimento dei risultati alla pratica clinica e protezione e valorizzazione dei prodotti di ricerca (brevetti) (partecipazione in qualità di Spoke di II livello al progetto PNC – TT – E3 "PerfeTTO", partecipazione come socio aderente alla Fondazione ANTHEM, partecipazione al CLUSTER regionale "Scienze della vita", coordinamento di e partecipazione a progetti di ricerca regionali di Open Innovation) permette alla Fondazione di essere uno degli attori primari nello sviluppo di nuove conoscenze e nuovi modelli organizzativi della ricerca che coinvolgono anche le PMI e le Grandi imprese per lo sviluppo di progetti complessi di Ricerca industriale e Sviluppo sperimentale, per favorire investimenti strategici per lo sviluppo di innovazioni di prodotto o di processo, che potrà trovare un'articolazione anche nel Nuovo Besta all'interno del progetto Città della Salute e della Ricerca.

In linea con le azioni strategiche di medio/lungo periodo su tematiche di ricerca e innovazione in ambito di neuroscienze, la Fondazione, attraverso la stipula di un accordo con il Politecnico di Milano, prosegue le attività nell'ambito delle Joint Reserach Platform, laboratori di ricerca congiunti - LEARN Lab (Laboratory of E-Health Technologies and Artificial Intelligence Research in Neurology), MIND Lab (Laboratory of coMputational multi-omics of Neurological Disorders), BrainNs Lab (Braintargeted Nanotechnologies) - con lo scopo di sviluppare ricerche avanzate e complesse dall'alto contenuto sperimentale e innovativo, consolidare rapporti duraturi per

investimenti in ricerca e sviluppo a lungo termine, investire nella crescita delle risorse umane del futuro, supportando dottorati di ricerca e giovani ricercatori.

La Convenzione Quadro con l'Università di Milano, che rende la Fondazione Besta polo Universitario, rappresenta una ulteriore affermazione del suo fondamentale ruolo formativo di alta specializzazione sia in campo assistenziale che di ricerca.

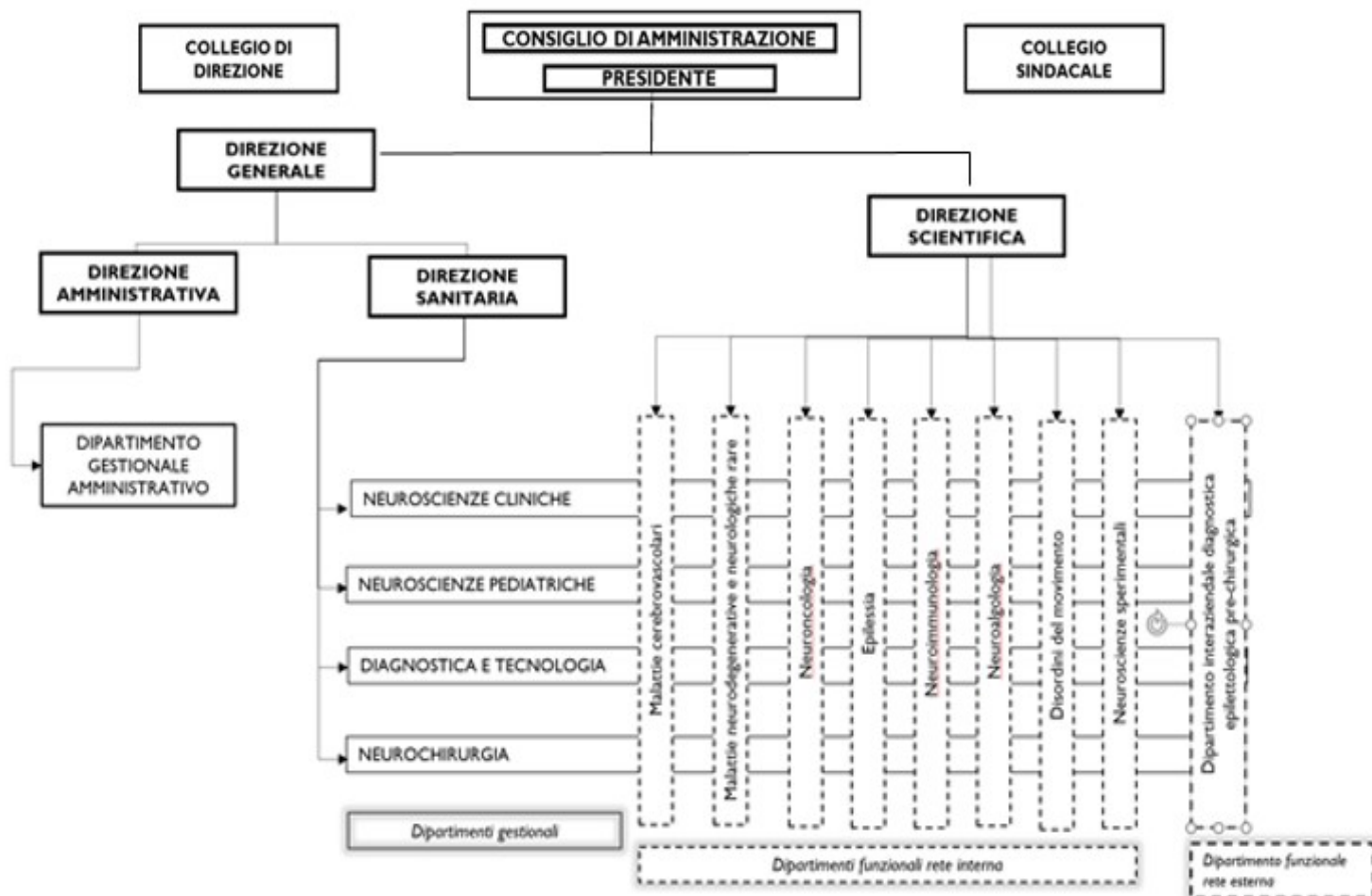
In tale contesto si inseriscono:

- a) le azioni volte ad attuare le Linee di azione definite nel Piano Operativo Salute (POS) con particolare attenzione alla Traiettoria 2 “eHealth, diagnostica avanzata, medical device e mini invasività”; Traiettoria 3 “Medicina rigenerativa, predittiva e personalizzata”; Traiettoria 4 “Biotecnologia, bioinformatica e sviluppo farmaceutico”;
- b) il coinvolgimento nell'attuazione del PNRR per quanto riguarda lo svolgimento di progetti di ricerca fondamentale e/o applicata trasversale, secondo un approccio interdisciplinare, olistico e problem solving, messo in atto da reti di Università, Centri di Ricerca ed altri soggetti pubblici e privati, con l'obiettivo di rafforzare le filiere della ricerca a livello nazionale e il ruolo nelle reti strategiche europee e internazionali;
- c) le azioni per l'attuazione di progetti di Ricerca e Sviluppo con ricadute dirette sull'ecosistema lombardo e nazionale;
- d) l'attuazione di percorsi formativi universitari post laurea multidisciplinari di eccellenza nell'ambito delle neuroscienze (Scuole di Specializzazione, Dottorati di Ricerca, Master, ecc.) e l'incentivazione alla partecipazione a programmi europei quali ERASMUS, Marie Curie Action, ERC.

Il contesto interno, l'organizzazione

Per perseguire i compiti istituzionali, nell'ambito dell'autonomia riconosciuta dalla normativa, la Fondazione IRCCS Carlo Besta definisce la propria struttura organizzativa attraverso il Piano di Organizzazione Aziendale Strategico (POAS) il cui aggiornamento è stato approvato da Regione Lombardia con DGR n. XII / 3228, del 21/10/2024.

L'organigramma sotto riportato dà evidenza della struttura organizzativa, dei ruoli e dei soggetti in posizione apicale, anche dal punto di vista gerarchico. Le funzioni attribuite ad ogni singola struttura sono definite nel POAS.



Le funzioni attribuite ad ogni singola struttura sono definite nel POAS.

Nel sito web della Fondazione (www.istituto-besta.it) sono disponibili le informazioni, i documenti, i dati che attengono la vita e la gestione della Fondazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance della Fondazione IRCCS Carlo Besta

Il modello si basa sulla mappa logica delineata da Regione Lombardia con riguardo alle aziende pubbliche afferenti al servizio sanitario regionale (Linee Guida OIV Regionale). Tiene conto del quadro normativo di sviluppo di cui al novellato Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e delle Linee Guida n. 2/2017 e n. 5/2019 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La misurazione e valutazione della *performance* si riferisce ad unità di analisi differenti, ma tra loro correlate:

- ✓ la PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- ✓ la PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale devono essere letti in un'ottica integrata con il “SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE”, che coinvolge tutti i componenti dell'organizzazione (personale della dirigenza e del comparto).

I principi e le caratteristiche generali del modello adottato sono contenuti nel “regolamento per la valutazione del personale dipendente della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta” adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. V/75 del 26/07/2021 aggiornato in data 18/12/2023 con delibera del Consiglio di Amministrazione la Deliberazione n. 135.

Il già menzionato documento è pubblicato sul sito internet istituzionale (Sezione Amministrazione Trasparente/Performance).

LINK:

chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.istituto-besta.it/attachments/permanent_download/amministrazione-trasparente/I448/regolamento-per-la-valutazione-del-personale-dipendente-della-fondazione-del-cda-I352023

Più precisamente:

- PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Riguarda l'operato della Fondazione nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative. Si articola in:

- **Performance di Ente** ovvero la valutazione annuale della Fondazione IRCCS Carlo Besta effettuata dal Consiglio di Amministrazione.
- **Performance di Dipartimento**, ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dipartimento, in coerenza con il processo di budget;
- **Performance di Struttura Complessa** ovvero la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza del valutato, in coerenza con il processo di budget. **Obiettivi di Incarico**, obiettivi che possono essere facoltativamente assegnati ai Dirigenti che ricoprono i seguenti incarichi:
 - Direttori di SC

- Responsabili di SSD/SS
- Dirigenti con incarichi di natura professionale
- Titolari di incarichi di funzione

▪ PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ha come oggetto la valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo, ovvero le attese della Fondazione IRCCS Carlo Besta legate al ruolo ricoperto. Per il solo personale Dirigente rientra in questo ambito di valutazione la dimensione professionale concernente il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali in termini di performance tecnico-specialistiche e didattico-scientifiche (sviluppo competenze tecnico/scientifiche).

Sulla base della contrattazione integrativa vigente presso la Fondazione, ai fini dell'attribuzione della "premierità", la valutazione ottenuta (70% Performance Organizzativa + 30% Performance Individuale) viene ricondotta come sintetizzato nelle tabelle di seguito riportate:

DIRIGENZA	
RISULTATO OTTENUTO	PREMIO SPETTANTE
< 60%	0
≥ 60% e < 95%	In proporzione
≥ 95%	100%

COMPARTO	
RISULTATO OTTENUTO	PREMIO SPETTANTE
< 60%	0
≥ 60% e < 90%	in proporzione
≥ 90%	100%

Risorse Umane

Per l'assolvimento delle proprie funzioni, alla data del 31 dicembre 2025, sono presenti in organico le seguenti risorse umane.

Il numero dei dipendenti in servizio è pari a 740 unità, di cui: n. 140 sono dirigenti medici (dirigenti di strutture complesse, a valenza dipartimentale, semplici, dirigenti delle professionalità senza responsabilità di struttura), n. 45 sono dirigenti sanitari, tecnici, professionali ed amministrativi, n. 425 sono personale del comparto, n. 124 sono personale di ricerca sanitaria, n. 1 è dirigente sanitario non medico di ricerca; finanziati da fondi privati sono n. 4 dirigenti medici e n. 1

personale del comparto.

NUMERO DEI DIPENDENTI (IN SERVIZIO AL 31.12.2025)

AREA CONTRATTUALE	
COMPARTO	425
DIRIGENZA E COMPARTO FINANZIATI DA FONDI PRIVATI	5
COMPARTO RICERCA	124
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA RICERCA art. 15 octies	1
DIRIGENZA MEDICA	140
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA, PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA	45
Totale complessivo	740

Nella tabella sottostante è possibile confrontare i dati, suddivisi per area contrattuale, del personale in servizio nell'anno 2024 con quello dell'anno 2025, rilevati entrambi rispettivamente al 31.12.2024 ed al 31.12.2025.

AREA CONTRATTUALE	2024	2025	DIFFERENZA
COMPARTO	426	425	-1
DIRIGENZA E COMPARTO FINANZIATI DA FONDI PRIVATI	9	5	-4
COMPARTO RICERCA	113	124	+11
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA RICERCA art. 15 octies	1	1	0
DIRIGENZA MEDICA	134	140	+6
DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA, PROFESSIONALE, TECNICA E AMMINISTRATIVA	38	45	+7
TOTALE COMPLESSIVO	721	740	+19

Risorse Economico-Finanziarie

Si espone, di seguito, il confronto tra i dati del BES 2025 e quelli del BES 2024, suddivisi per macrovoci di ricavi e costi, con un sintetico commento sugli scostamenti.

L'esercizio 2025, a fronte della programmazione effettuata con le Regole di Sistema approvate - DGR n. XII/3670 del 16/12/2024 "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio sanitario e socio sanitario per l'esercizio 2025 - quadro economico programmatorio - (di concerto con il vicepresidente Alparone)";

- DGR n. XII/3720 del 30/12/2024 "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione del SSR per l'anno 2025".

Conto Economico - Assistenza

		Bilancio 2024 (€)	BILANCIO 2025 (€)	Dif Bilancio 2025-Bilancio 2024	Inc. Dif Bilancio 2025-Bilancio 2024
	RICAVI				
AOIR01	DRG	27.629.331	33.159.127	5.529.796	20%
AOIR02	Funzioni non tariffate	7.476.764	7.026.287	- 450.477	-6%
AOIR03	Ambulatoriale	10.476.279	10.693.606	217.327	2%
AOIR04	Neuropsichiatria	957.283	812.144	- 145.139	-15%
AOIR05	Screening	1.231	97	- 1.134	-92%
AOIR06	Entrate proprie	3.768.525	3.946.273	177.748	5%
AOIR07	Libera professione (art. 55 CCNL)	10.572.374	11.572.115	999.741	9%
AOIR08	Psichiatria	-	-	-	nd
AOIR09	File F	47.929.548	66.489.550	18.560.002	39%
AOIR10	Utilizzi contributi esercizi precedenti	2.024.850	2.039.734	14.884	1%
AOIR11	Altri contributi da Regione (al netto rettifiche)	8.361.340	8.860.121	498.781	6%
AOIR12	Altri contributi (al netto rettifiche)	2.414.983	2.250.468	- 164.515	-7%
AOIR13	Proventi finanziari e straordinari	506.143	365.498	- 140.645	-28%
AOIR15	Prestazioni sanitarie	9.643.332	8.020.373	- 1.622.959	-17%
AOIR90	Rettifiche altri contributi da Regione	-	-	-	nd
AOIR91	Rettifiche altri contributi	- 34.513	- 13.691	20.822	-60%
	Totale Ricavi (al netto capitalizzati)	131.727.470	155.221.702	23.494.232	18%
	COSTI				
AOIC01	Personale	34.706.076	36.921.692	2.215.616	6%
AOIC02	IRAP personale dipendente	2.458.857	2.454.592	- 4.265	0%
AOIC03	Libera professione (art. 55 CCNL) + IRAP	7.705.142	8.373.803	668.661	9%
AOIC04	Beni e Servizi	88.450.054	107.396.569	18.946.515	21%
AOIC05	Ammortamenti (al netto dei capitalizzati)	352.402	352.404	2	0%
AOIC06	Altri costi	2.204.490	2.035.315	- 169.175	-8%
AOIC07	Accantonamenti dell'esercizio	7.143.243	7.626.065	482.822	7%
AOIC08	Oneri finanziari e straordinari	148.512	350.084	201.572	136%
	Totale Costi (al netto capitalizzati)	143.168.776	165.510.524	22.341.748	16%
AOIR14	Contributo da destinare al finanziamento del PSSR, progetti obiettivo, miglioramento qualità offerta e realizzazione piani di sviluppo regionali (FSR indistinto)	11.441.306	10.288.822	- 1.152.484	-10%
	Risultato economico	-	-	-	nd

Nell'anno 2025 si è evidenziato un trend dei ricavi in aumento rispetto al 2024. Ai fini dell'equilibrio economico, Regione Lombardia dopo un'azione di ricognizione e un intervento di sistema, ha effettuato un ulteriore aggiornamento delle assegnazioni 2025 con il decreto n. 5453 del 27/04/2026 finanziando la Fondazione con l'importo di € +5.863.600 rispetto al 2025, a titolo di "DRG" per Quota mobilità attiva extraregionale assegnata a Regione Lombardia nell'ambito del riparto del Fondo Sanitario indistinto 2025 – Tabella C Mobilità interregionale (Intesa CSR n.

267/2025), portando in diminuzione il PSRR rispetto all'assestamento e al IV CET 2025 e in chiusura si assesta a € 10.288.822.

Tornando meramente alla produzione propria in particolare l'attività ambulatoriale si registra un aumento rispetto all'esercizio precedente rispettivamente di +217.327 mentre l'aumento sostanzioso dei farmaci file F pari a € 18.560.002.

Si riscontra un aumento dei ricavi da Libera professione (+€ 999.741).

Costi

		Bilancio 2024 (€)	BILANCIO 2025 (€)	Dif Bilancio 2025-Bilancio 2024
	COSTI			
AOIC01	Personale	34.706.076	36.921.692	2.215.616
AOIC02	IRAP personale dipendente	2.458.857	2.454.592	- 4.265
AOIC03	Libera professione (art. 55 CCNL) + IRAP	7.705.142	8.373.803	668.661
AOIC04	Beni e Servizi	88.450.054	107.396.569	18.946.515
AOIC05	Ammortamenti (al netto dei capitalizzati)	352.402	352.404	2
AOIC06	Altri costi	2.204.490	2.035.315	- 169.175
AOIC07	Accantonamenti dell'esercizio	7.143.243	7.626.065	482.822
AOIC08	Oneri finanziari e straordinari	148.512	350.084	201.572
	Totale Costi (al netto capitalizzati)	143.168.776	165.510.524	22.341.748

Complessivamente nell'esercizio 2025 il costo per Beni e Servizi è stato pari a € 107.396.569, in aumento di € 18.946.515 (+ 21%) rispetto al Bilancio d'esercizio 2024.

VOCI DI SPESA	Bilancio 2024 (€)	BILANCIO 2025 (€)	Dif Bilando 2025-Bilancio 2024	Inc. Dif Bilancio 2025-Bilancio 2024
Area beni e Servizi DM	6.397.846	7.749.356	1.351.510	21%
Dispositivi medici	6.397.846	7.749.356	1.351.510	21%
A1.Dispositivi medici-Acquisto	6.760.821	7.695.641	934.820	14%
A2.Dispositivi medici-Rimanenze	- 362.975	53.715	416.690	-115%
Area beni e Servizi BS	5.192.240	5.343.774	151.534	3%
Beni sanitari (reagenti...)	1.541.886	1.700.405	158.519	10%
B1.Beni sanitari- (Reagenti, mat. Veterinario) Acquisto	1.695.789	1.760.949	65.160	4%
B2.Beni sanitari-(Reagenti, mat.veterinario) Rimanenze	- 153.903	- 60.544	93.359	-61%
Beni sanitari- Farmaci,emoderivati,ossigeno	3.269.938	3.151.289	- 118.649	-4%
F1.Beni sanitari-Farmaci,emoderivati- Acquisto	3.228.471	3.773.117	544.646	17%
F2.Beni sanitari- Farmaci,emoderivati,ossigeno-Rimanenze	41.467	- 621.828	- 663.295	-1600%
F3.Beni sanitari-Ossigeno-Acquisto	190.985	283.356	92.371	48%
F4.Beni sanitari-Emoderivati-Tumori- Acquisto	189.431	208.724	19.293	10%
Area beni e Servizi COLLAB	784.586	734.065	- 50.521	-6%
C1.Consulenze, prestazioni sanitarie Intercompany e altri enti pubblici	417.487	389.370	- 28.117	-7%
C2.Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro sanitarie e socio-sanitarie	167.900	192.834	24.934	15%
C3.Consulenze, Collaborazioni, Interinale e altre prestazioni di lavoro non sanitarie	199.199	151.861	- 47.338	-24%
Area beni e Servizi AB&S	16.839.947	17.495.822	655.875	4%
G1.Utenze	2.265.403	2.464.109	198.706	9%
G1.Altri Beni e Servizi-Assicurazione	1.520.000	1.520.000	-	0%
G2.Altri Beni e Servizi-Assicurazione-Altre	89.865	75.571	- 14.294	-16%
D1.Altri Beni e Servizi	12.976.293	13.419.907	443.614	3%
B.1.A) Acquisti di beni sanitari	374	-	374	-100%
B.1.B) Acquisti di beni non sanitari	206.425	158.858	- 47.567	-23%
B.2.A) Acquisti di servizi sanitari	1.134.899	1.309.397	174.498	15%
B.2.B.1) Servizi non sanitari -Totale	6.741.071	7.029.865	288.794	4%
B.2.B.3) Formazione (esternalizzata e non)	63.439	35.151	- 28.288	-45%
B.3) Manutenzione e riparazione (ordinaria esternalizzata)	2.667.242	3.014.259	347.017	13%
B.4) Godimento di beni di terzi	2.058.476	1.756.020	- 302.456	-15%
B.9 Oneri diversi di gestione	104.367	116.357	11.990	11%
D1.B.Altri Beni e Servizi-Variazione Rimanenze	- 11.614	16.235	27.849	-240%
TOTALE BENI E SERVIZI (al netto di File F, HCV, Doppio canale e I Cido e utilizzi)	29.214.619	31.323.017	2.108.398	7%
H1.File F	47.929.548	66.560.490	18.630.942	39%
H2.File F/Doppio canale	8.539.379	6.962.750	- 1.576.629	-18%
Farmaci file F e Doppio Canale	56.468.927	73.523.240	17.054.313	30%
TOTALE BENI E SERVIZI netto utilizzi	85.683.546	104.846.257	19.162.711	22%
Costi coperti da contributo	2.766.508	2.550.312	- 216.196	-8%
TOTALE BENI E SERVIZI LORDO	88.450.054	107.396.569	18.946.515	21%

L'incremento dei costi è in larga parte dovuto all'aumento complessivo di € 18.630.942 dato dai farmaci a distribuzione diretta (FILE F e la diminuzione del Doppio canale);

I beni e servizi (al netto di file F – DC e utilizzi) complessivamente aumentano per +€ 2.108.398.

Il Costo del personale anno 2025 risulta in linea con l'assegnazione di Regione Lombardia di cui al Decreto Presidenza di Regione Lombardia Decreto n. 5453 del 27/04/2026 rubricato "Assegnazione definitiva delle ATS, alle ASST, all'AREU, all'Agenzia di controllo del Sistema SSL e alle Fondazioni IRCCS del finanziamento di parte corrente del F.S.R. per l'esercizio 2025", per complessivi € 39.376.284.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI

Il ciclo di gestione della performance 2025

L'attività della Fondazione per l'anno 2025 si è sviluppata in coerenza con gli indirizzi definiti da Regione Lombardia (Regole di Sistema) e dalla normativa nazionale, in particolare:

- DGR n. XII/3670 del 16/12/2024 "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio sanitario e socio sanitario per l'esercizio 2025"
- DGR n. XII/3720 del 30/12/2024 "Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione del SSR per l'anno 2025"
- Contratto 2025 tra ATS Milano Città Metropolitana e la Fondazione, sottoscritto in data 29/05/2025.

Tali atti definiscono il quadro programmatico, economico e organizzativo entro cui si è sviluppato il sistema degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Strutture della Fondazione con Deliberazione del Direttore Generale n. 478 del 18 giugno 2026.

L'analisi del sinottico evidenzia un livello complessivo di performance molto elevato, con la quasi totalità delle Strutture e dei Dipartimenti che si colloca oltre il 95% di raggiungimento degli obiettivi, e numerosi casi di raggiungimento pieno (100%). Di seguito si riporta un quadro di sintesi della performance organizzativa della Fondazione.

MEDIA PERFORMANCE	VALUTAZIONE	% di raggiungimento	Performance organizzativa conseguita
TOTALE DIPARTIMENTO GESTIONALE DI NEUROCHIRURGIA	97,64	98%	97,64
TOTALE DIPARTIMENTO GESTIONALE DI NEUROSCIENZE CLINICHE	95,17	95%	95,17
TOTALE DIPARTIMENTO GESTIONALE DI DIAGNOSTICA E TECNOLOGIA	96,58	97%	96,58
TOTALE DIPARTIMENTO GESTIONALE DI NEUROSCIENZE PEDIATRICHE	95,27	95%	95,27
MEDIA STRUTTURE STAFF DG	100,00	100%	100,00
MEDIA STRUTTURE STAFF DS	99,93	99,93%	99,93
MEDIA STRUTTURE STAFF DIRSCI	100,00	100%	100,00
MEDIA STRUTTURE DIPAMM	100,00	100%	100,00

Il sistema degli obiettivi risulta equilibrato tra:

- produzione sanitaria,
- gestione tempi di attesa,
- digitalizzazione dei processi,
- qualità e risk management,
- attività di ricerca.

Nel complesso emerge:

- buona capacità di programmazione e monitoraggio
- elevata compliance agli standard regionali e interni
- progressiva maturità organizzativa sulla digitalizzazione e qualità
- performance eccellenti con piena realizzazione degli obiettivi pianificati per le Strutture trasversali e di supporto.

Le aree cliniche ad alta specializzazione mantengono livelli molto elevati, con elevata efficacia operativa e qualità dei processi.

Le criticità emergono soprattutto:

- nel rispetto tempi di attesa non oncologici
- nella digitalizzazione di alcuni percorsi
- in alcune componenti di qualità documentale

Tuttavia, i livelli restano comunque ampiamente sopra la soglia di adeguatezza.

Le aree più performanti risultano:

- Produzione sanitaria, quasi sempre al 100%
- Qualità e Risk Management, molto elevata
- Ricerca, costantemente sopra target
- Governance e funzioni di supporto eccellenti

Le aree migliorabili risultano:

Tempi di attesa (soprattutto non oncologici)

- Digitalizzazione (non sempre al 100%)
- Alcuni indicatori di qualità documentale clinica

L'andamento della performance organizzativa 2025 evidenzia quindi:

- Elevata efficacia complessiva del sistema di programmazione e controllo
- Diffusa capacità di raggiungimento degli obiettivi (>95%)
- Eccellenza delle funzioni trasversali e di governance
- Buon livello di integrazione tra produzione, qualità e ricerca

Ambiti di miglioramento:

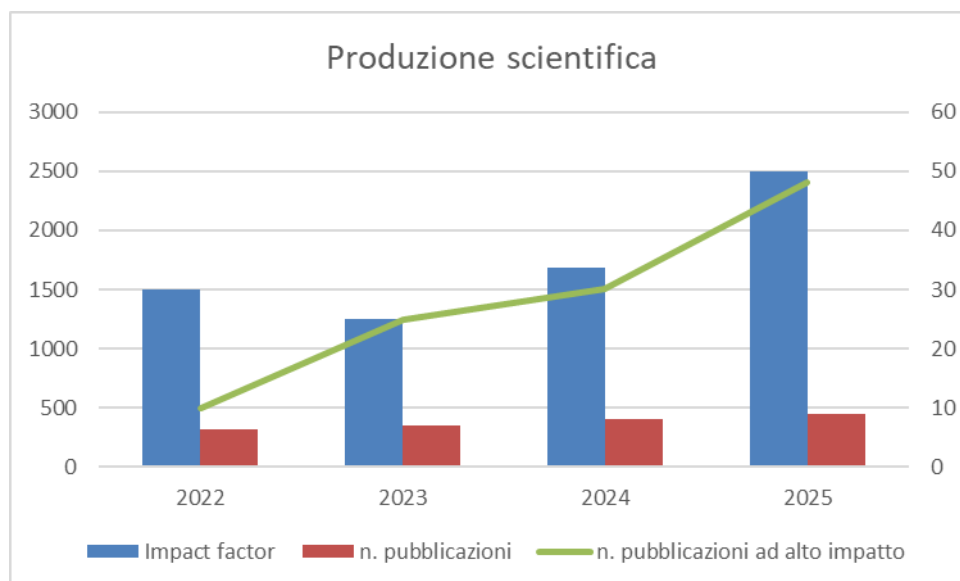
- ulteriore riduzione dei tempi di attesa
- consolidamento dei processi di digitalizzazione
- rafforzamento uniforme della qualità documentale

Il sistema organizzativo si colloca su un livello alto di performance organizzativa, con risultati coerenti con gli obiettivi strategici aziendali e con margini di miglioramento fisiologici su specifici indicatori operativi.

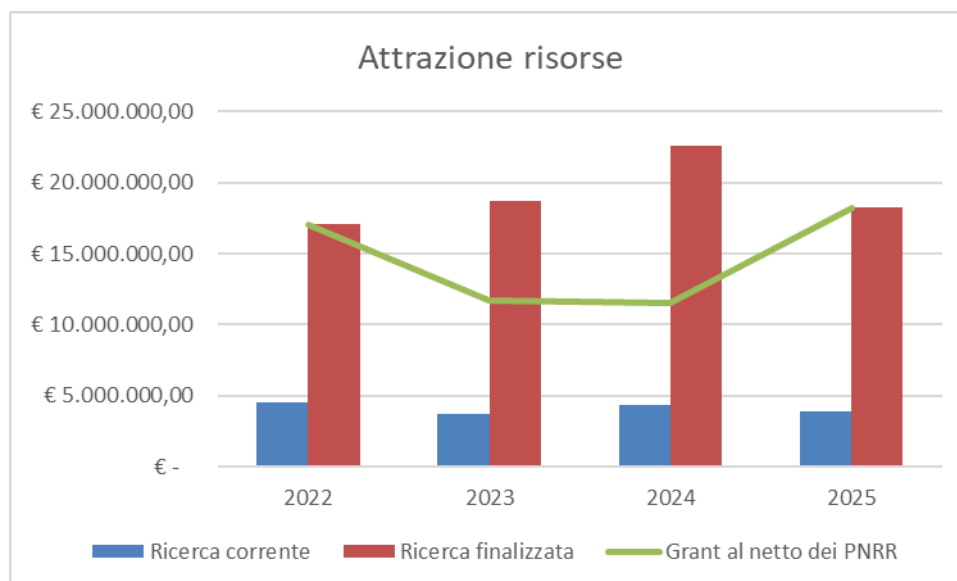
Il Nucleo di Valutazione ha validato il processo di valutazione degli obiettivi per l'anno 2025, certificandone il grado di raggiungimento periodico (trimestrale) e finale al 31/12/2025. Il processo di valutazione degli obiettivi di performance organizzativa per l'anno 2025 si è concluso in data 30 aprile 2026.

Obiettivi di performance – Ricerca sanitaria

Nell'anno 2025 l'analisi e la valorizzazione della produzione scientifica dei ricercatori della Fondazione conferma il valore e l'eccellenza dell'attività di ricerca condotta dalla nostra Fondazione, con un trend positivo sia per numero di pubblicazioni che per valore di impact factor e con un aumento rilevante di lavori scientifici su riviste peer-reviewed ad alto impatto.



In termini di attrazione risorse la Fondazione ha ottenuto un contributo complessivo di Ricerca Corrente di circa 4 mln di euro, di poco inferiore a quello dello scorso anno. Tale diminuzione è principalmente da ricondurre a fattori esterni (aumento del numero di IRCCS a fronte di un contributo complessivo invariato) non direttamente collegati alle performance di ricerca interne. Per quanto riguarda i finanziamenti di ricerca finalizzata derivanti da grant nazionali, europei, internazionali, fondazioni di ricerca, altri enti finanziatori, privati, nel 2025 il volume si attesta sui 19 mln di euro. Questo dato, da mettere a confronto con il 2022 (il 2023 e il 2024 risentono dei finanziamenti ottenuti nell'ambito del PNRR e quindi non utilizzabili per un confronto) è di particolare importanza in quanto conferma un trend molto positivo, pur in assenza delle progettualità legate al Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).



In ambito di trasferimento tecnologico, nel 2025, la partecipazione della Fondazione al progetto PerfeTTO - la rete italiana degli Uffici di Trasferimento Tecnologico (TTO) nel settore delle Scienze della Vita, che fornisce servizi, strumenti innovativi e risorse per promuovere la cultura del trasferimento tecnologico valorizzando la ricerca italiana – ha dato particolare impulso alle competenze e alle attività dell’Ufficio di Trasferimento tecnologico attraverso il coinvolgimento di personale interno con diverse competenze, una maggior attenzione agli aspetti comunicativi che hanno generato visibilità delle nostre invenzioni, aumento delle proposte di protezione, individuazione di nuove opportunità di sviluppo. Nel corso del 2025 il personale ha partecipato a numerosi corsi di formazione mirati ad approfondire diversi aspetti del TT, dalle strategie di protezione, alla definizione di percorsi di accelerazione, costruzione di piani di sviluppo, business model, business plan, spin-off/start up. Sono state presentate due nuove domande di protezione e avviato percorsi di accelerazione per due tecnologie già brevettate negli anni precedenti.

A livello progettuale la Fondazione è risultata assegnataria di 5 progetti nell’ambito del bando Collabora&Innova di Regione Lombardia, progetti complessi di ricerca industriale e sviluppo sperimentale realizzati da alleanze tra PMI, grandi imprese e centri di ricerca/IRCCS.

Anche nel campo della ricerca clinica, il 2025 si è rivelato un anno particolarmente significativo. Alla fine dell’anno, risultavano attivi presso la Fondazione 233 studi clinici, di cui 133 a carattere profit e 110 no-profit, distribuiti tra i diversi dipartimenti e aree funzionali dell’Istituto. Le risorse

economiche generate dalle sperimentazioni profit hanno superato i 2 milioni di euro annui, fondi che vengono reinvestiti in personale, attrezzature e attività formative, a beneficio di tutti gli studi di ricerca condotti direttamente dall'Istituto.

Di seguito è riportato il dettaglio degli studi clinici attivi presso la Fondazione, suddivisi per tipologia.

TOTALE STUDI N=233	• Farmacologico, N=111 • Fase 1, N=9 • Fase 2, 2/3 N=45 • Fase 3, N= 53 • Fase 4, N= 4 • Osservazionale, N=81 • Interventistico non farmacologico, N=29 • Registri di Malattia, N=9 • Dispositivo medico, N=8	• Promossi da aziende Farmaceutiche, N=133 • Promossi dalla Fondazione Besta N=54 • Promossi da Altri Enti: • Ospedalieri/Accademici, N=24 • Fondazioni/Associazioni, N=12 • Ministero della Salute, N=10
---	---	--

Anche in termini di valorizzazione delle risorse umane dedicate alla ricerca clinica e sperimentale nel 2025 è stata data piena attuazione al contratto SSN Comparto sanità – area ricerca 2019 – 2021. Nel corso dell'anno sono state avviate le procedure di assegnazione degli incarichi di funzione per il personale di Ricerca Sanitaria conclusesi con l'assegnazione di 29 incarichi di varia natura e ruolo.

Collegamento con la sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)

In data 30.01.2025, con Deliberazione CDA n. VI/7/2025, è stato adottato il P.I.A.O. 2025-2027, all'interno del quale è presente la sezione 2.3 *“Rischi corruttivi e Trasparenza”*.

La Fondazione, in occasione della definizione del ciclo della performance, individua obiettivi e indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione nonché i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione della sezione 2.3 del P.I.A.O., così come espressamente previsto dall'ANAC nel PNA 2019 che recita testualmente *“le amministrazioni includono negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione delle misure previste nel P.T.P.C.T.”*.

Per il 2025 sono stati previsti in capo alle varie Strutture obiettivi in ambito di prevenzione corruzione e trasparenza in coerenza con le misure presenti nella sezione 2.3 del P.I.A.O., come di seguito indicati:

OBIETTIVO	MISURA	INDICATORE
Attuazione delle azioni e misure previste nella sezione 2.3 <i>“Rischi corruttivi e Trasparenza”</i> del PIAO 2025 - 2027	Monitoraggio degli adempimenti previsti nella sezione 2.3 <i>“Rischi corruttivi e Trasparenza”</i> del P.I.A.O. 2025-2027 in capo ad ogni S.C./Direzione.	Trasmissione al R.P.C.T. dei report previsti e delle misure adottate. SI/NO

Le misure di prevenzione individuate relativamente all'anno 2025 sono state tradotte in obiettivi organizzativi. Attraverso il processo di budget si è realizzato il collegamento con il ciclo di gestione della performance.

Evidenza dell'attività svolta nonché sintesi dello stato di attuazione del “Piano” sono fornite dalla documentazione di seguito indicata, cui si rinvia:

→ Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi dell'art. 1 della Legge n. 190/2012:

<https://www.istituto-besta.it/amministrazione-trasparente/relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-173>

Monitoraggio degli adempimenti previsti nella sezione 2.3 “Rischi corruttivi e Trasparenza” e nell’allegato I del P.I.A.O. 2025-2027 e in capo ad ogni Struttura.

L’R.P.C.T. ha richiesto a ciascun referente, un report sull’attività di monitoraggio svolta per ogni sotto processo individuato a rischio corruzione, come descritti nell’allegato I del P.I.A.O. 2025-2027.

Tali report, sono stati trasmessi a cura delle singole S.C./Direzioni/Servizi al R.P.C.T. ed esaminati dallo stesso al fine di verificare l’attuazione delle misure previste dal Piano. Ad esito delle verifiche non sono emerse criticità.

Tempestiva pubblicazione su “Amministrazione trasparente” dei dati di competenza di ogni S.C.

I Responsabili della pubblicazione dei dati inviano all’R.P.C.T. ed al Gruppo di lavoro per la trasparenza, la dichiarazione circa lo stato di pubblicazione dei dati di competenza, in cui sono stati evidenziati eventuali ritardi o criticità. Il Gruppo di Lavoro, sulla base dei monitoraggi ricevuti dalle varie S.C./Direzioni/Servizi, ha verificato, in particolare, le sezioni che hanno presentano criticità anche con un confronto diretto con i referenti.

Nel corso dell’anno 2025 il Gruppo di lavoro per la Trasparenza ha svolto n. 2 incontri per la verifica della pubblicazione e dell’aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria previsti dal D.lgs. 33/2013 e s.m. i., come da verbali agli atti.

Tutti i verbali sono stati trasmessi al R.P.C.T. il quale, in caso di mancate pubblicazioni di dati, ha provveduto ad inviare solleciti ai Dirigenti interessati per ottemperare agli obblighi previsti.

Relazione Piano delle Azioni Positive

Con Deliberazione n. 384 del 26/06/2023 è stato adottato il Piano della Azioni Positive della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta per il triennio 2023-2025.

Il documento è stato redatto su proposta del Comitato Unico di Garanzia in adempimento a quanto previsto dal D.Lgs. 198/2006 e dalla Direttiva n. 2/2019 e ha appresentato il prosieguo delle attività già intraprese nel precedente triennio, in un’ottica di continuità di percorso del PAP 2020-2022.

Nell’anno 2025 sono stati sviluppati i seguenti progetti:

1. Convegno sulla Medicina di Genere “Tutta Cuore e Cervello” - Curare e prendersi cura: il ruolo del caregiver nelle malattie neurologiche

L'evento, tenutosi c/o la Sala “Marco Biagi” di Palazzo Lombardia il 7 Maggio 2025, si è posto l'obiettivo di approfondire con i massimi esperti nel campo e con le Associazioni il ruolo dei caregiver in tre patologie neurologiche particolarmente disabilitanti come la Malattia di Alzheimer, il Parkinson e la Sclerosi Laterale Amiotrofica.

L'evento è stato partecipato da 57 discenti.

2. Progetto “Besta Pro-Benessere”

Sono proseguite le iniziative volte alla promozione del benessere psico-fisico del lavoratore.

In particolare, nell'anno 2025 sono state attivate due nuove edizioni del corso Mindfulness per il personale, con l'obiettivo di mettere in atto questa pratica di meditazione che educa e allena le persone a mantenere l'attenzione alle esperienze interne ed esterne, al momento presente, in modo non giudicante e aperto, contrastando gli effetti delle situazioni stressanti del passato e del futuro che possono causare ansia e depressione.

La prima edizione si è svolta nel periodo Marzo-Aprile 2025, con la partecipazione di 42 dipendenti.

La seconda edizione si è svolta nel periodo Novembre-Dicembre 2025, con la partecipazione di 42 dipendenti.

3. Sportello d'ascolto Sinapsy

E' proseguita l'attività dello Sportello Psicologico SinaPSY, servizio tenuto da due psicologi e psicoterapeuti e dedicato a tutti i lavoratori dell'Istituto.

Lo sportello nasce con l'obiettivo di offrire supporto psicologico, sostegno psicoeducativo e strumenti per il potenziamento delle competenze individuali. È pensato per fornire un aiuto concreto nella gestione di situazioni stressanti o di eventuali disagi legati all'ambiente lavorativo.

Il percorso prevede un primo colloquio di orientamento, al termine del quale verrà definita la modalità di intervento più appropriata:

- presa in carico per un ciclo di 5 colloqui, ripetibili nel tempo, finalizzati ad affrontare problematiche in ambito lavorativo.
- invio ad altri professionisti specializzati, in base alle specifiche esigenze dell'utente.

Il servizio è stato erogato sino al mese di Dicembre 2025, al termine del quale si sono avviate le procedure propedeutiche al rinnovo del servizio.

4. Adesione convenzione CRAL INT

Nel mese di Gennaio 2025, è stata avviata la campagna di adesioni al CRAL dell'Istituto Nazionale Tumori. Nel corso dell'anno è stato effettuato un costante monitoraggio delle iscrizioni, per valutare eventuali azioni migliorative per la comunicazione del servizio e per verificare l'interesse e la partecipazione da parte dei dipendenti.

In considerazione del risultato soddisfacente, nel mese di Dicembre è stata progettata la campagna di rinnovo iscrizioni e di apertura a nuovi iscritti per l'anno 2026.

Nel frattempo è proseguita la revisione delle convenzioni attive con le attività commerciali della zona.

5. Stesura Piano di Azioni Positive triennio 2026-2028

Nel mese di Ottobre 2025, è stata avviato l'iter per la stesura del PAP 2026-2028, con il coinvolgimento di tutti i componenti del Comitato per la proposta di progetti ed iniziative.

L'iter è proseguito fino a fine anno, con conseguente definizione ed approvazione a Gennaio 2026.

6. Stesura Piano per l'Uguaglianza di Genere – Gender Equality Plan (GEP) 2026-2028

Nell'arco dell'anno è stato redatto il documento, requisito obbligatorio per l'accesso ai finanziamenti del programma Horizon Europe.

Il Piano, redatto a cura di un gruppo di lavoro ristretto, è stato visionato ed approvato dal Direttore Scientifico ed è stato avviato l'iter per la successiva deliberazione.

I singoli progetti sono riconducibili alle seguenti macro aree:

- Raggiungere un migliore equilibrio di genere a tutti i livelli lavorativi;
- Promuovere una cultura di sostegno alla parità di genere e all'inclusione;
- Favorire la conciliazione vita-lavoro per contribuire al benessere organizzativo;
- Contrastare le discriminazioni di genere, violenze e molestie sessuali sul lavoro;
- Introdurre la prospettiva di genere nella ricerca biomedica e nella pratica clinica.

7. Adesione Rete Comitati Città di Milano

Il CUG della Fondazione ha aderito alla Rete Comitati Città di Milano.

In occasione del Convegno “Promuovere il Ben-Essere”, tenutosi lo scorso 22 Ottobre al Politecnico di Milano, è stato sottoscritto il “Manifesto dei Comitati Unici di Garanzia e degli Organismi di parità che operano sul territorio di Milano.

E' continuato il monitoraggio delle azioni avviate con i precedenti PAP per favorire l'equilibrio di genere all'interno degli organismi decisionali della Fondazione e per promuovere e supportare le donne sul luogo di lavoro ed è inoltre continuata la vigilanza sul rispetto della normativa sulla composizione delle Commissioni d'esame e di concorso (art. 57 c.5.l lettera a del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165) che prevede che almeno un terzo dei componenti delle medesime sia di sesso femminile.

Lavoro Agile 2025

Con deliberazione n. 652 del 27 settembre 2024 la Fondazione IRCCS Carlo Besta ha adottato il regolamento in materia di "lavoro agile".

Gli elementi qualificanti il Regolamento in materia di "lavoro agile" sono così sintetizzabili:

1. può applicarsi a tutto il personale "fragile" (anche a tempo parziale) ed al personale dipendente del comparto sezione ricerca sia a tempo indeterminato che a tempo determinato ad esclusione del rapporto a tempo parziale, purché risulti compatibile con il profilo professionale rivestito e le mansioni svolte ovvero:
 - il personale che svolge attività di ricerca
 - il personale che svolge attività di study coordinator
 - il personale cosiddetto "fragile" ovvero lavoratori affetti da patologie che possono avvalersi dell'istituto stesso, secondo quanto attestato dal medico competente successivamente a specifica valutazione;
2. viene concesso annualmente a seguito dell'emanazione di avviso interno, pubblicato sulla intranet aziendale, entro il mese di novembre;
3. al "lavoratore agile", è consentito l'espletamento ordinario dell'attività lavorativa al di fuori della sede di lavoro, in modalità "agile", per un massimo di 6 giornate mensili, nel rispetto dell'orario di lavoro contrattualmente previsto;
4. Per garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza, il lavoratore deve garantire la contattabilità (sia telefonica che per posta elettronica) per 6 ore giornaliere (proporzionate per i lavoratori fragili a tempo parziale) all'interno della fascia oraria individuata nel contratto individuale integrativo di lavoro agile, fermo restando il diritto alla disconnessione

Nel corso dell'anno 2025 sono stati attivati:

- 70 contratti di lavoro agile a dipendenti del comparto sezione ricerca
- 5 contratti di lavoro agile a dipendenti valutati, dal medico competente, “fragili”

SCHEDE DI VALUTAZIONI DI PERFORMANCE ANNO 2025

Si precisa che l'erogazione della retribuzione di risultato verrà erogata secondo le seguenti tempistiche:

- personale del comparto e del comparto sezione ricerca: luglio 2026
- personale Dirigente: agosto 2026

DIRIGENZA SANITARIA	
RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO	DISTRIBUZIONE %
< 60%	0%
≥60% e < 90%	1%
≥90%	99%

DIRIGENZA PROFESSIONALE TECNICA AMMINISTRATIVA	
RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO	DISTRIBUZIONE %
< 60%	0%
≥60% e < 90%	0%
≥90%	100%

COMPARTO	
RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO	DISTRIBUZIONE %
< 60%	0%
≥60% e < 90%	2%
≥90%	98%

COMPARTO SEZIONE RICERCA	
RISULTATO INDIVIDUALE OTTENUTO	DISTRIBUZIONE %
< 60%	0%
≥60% e < 90%	0%
≥90%	100%

MONITORAGGIO OBIETTIVI P.I.A.O. ANNO 2025

OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO	INDICATORE	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2025	VALUTAZIONE 😊 / 😞												
Riorganizzazione, sviluppo e potenziamento aree strategiche di attività	Analisi economica prestazioni sanitarie “nuove”	Sviluppo realizzazione progettualità	Nel corso del 2025, l'attività svolta dal gruppo di lavoro rispetto al "monitoraggio intraoperatorio" delle patologie sovratentoriali, della fossa cranica posteriore e dello spinale, non hanno avuto aggiornamenti rispetto al 2024. I referenti regionali sono cambiati e non si sono tenute nuove riunioni dei tavoli di lavoro. Come definito nella DGR n. 5589 del 30/12/2025 (Regole di Sistema), nel 2026 il processo di revisione delle tariffe per la remunerazione delle prestazioni di ricovero e ambulatoriali, farà capo ad uno specifico Gruppo di Lavoro della DG Welfare istituito in raccordo tra la U.O. Polo Ospedaliero, la U.O. Programmazione e controllo delle risorse del SSR e la U.O. Controllo e monitoraggio dati, LEA e Outcome. Le richieste di revisione tariffaria potranno pervenire alla DG Welfare, da parte di Enti SSR o per segnalazione del già citato Gruppo di lavoro tecnico regionale sui flussi informativi relativi a endoprotesi e dispositivi medici impiantabili, entro due finestre temporali nell'anno 2025, ai fini di consentire il percorso di verifica e di eventuale modifica delle tariffe da parte della DG Welfare, da recepire con atto deliberativo. Le analisi specifiche delle prestazioni saranno presentate dalla Fondazione seguendo tale iter: <table><tr><th>Invio richieste</th><th></th><th>Analisi DG Welfare</th><th>Pubblicazione DGR n.</th></tr><tr><td>1.1.2026 – 30.4.2026</td><td>–</td><td>dal 1.5.2026</td><td>luglio – agosto 2026</td></tr><tr><td>1.5.2026 – 30.9.2026</td><td>–</td><td>dal 1.10.2026</td><td>novembre – dicembre 2026</td></tr></table>	Invio richieste		Analisi DG Welfare	Pubblicazione DGR n.	1.1.2026 – 30.4.2026	–	dal 1.5.2026	luglio – agosto 2026	1.5.2026 – 30.9.2026	–	dal 1.10.2026	novembre – dicembre 2026	😊
Invio richieste		Analisi DG Welfare	Pubblicazione DGR n.													
1.1.2026 – 30.4.2026	–	dal 1.5.2026	luglio – agosto 2026													
1.5.2026 – 30.9.2026	–	dal 1.10.2026	novembre – dicembre 2026													
Riorganizzazione, sviluppo e potenziamento aree strategiche di attività	Partecipazione alle Reti di Patologia	Sviluppo realizzazione progettualità	Nel corso del 2025, a seguito della riconferma della Fondazione Besta quale centro di riferimento, sia in ambito assistenziale che di ricerca, per le patologie di riferimento dei 9 European Reference Network (ERN) - RND ERN (Malattie neurologiche rare), EPICARE (Epilessie rare), EURO-NMD ERN (Malattie Neuromuscolari), EURACAN (Tumori rari), ERN CRANIO (Craniostenosi), PAEDCAN (Tumori pediatrici), ITHACA (Disabilità intellettive), GENTURIS (Sindromi genetiche predisponenti tumori), VASCERN (Malattie Vascolari) - si è proceduto ad una ottimizzazione delle procedure di raccolta dati e delle modalità di collegamento con i coordinatori europei. Ciò ha permesso di contribuire in maniera significativa alla implementazione dei data base e registri di	😊												

			patologia a livello europeo, di condividere percorsi diagnostico/terapeutici con specialisti provenienti da varie regioni europee al fine di uniformare procedure e discutere casi clinici complessi. Nel corso del 2025 è inoltre proseguita l'attività, per ognuno degli ERN, per il riconoscimento degli stessi in "Registri di patologia". Nell'ambito degli Istituti Nazionali Virtuali (IVN), Reti volte ad armonizzare le attività degli IRCCS, a razionalizzare gli investimenti e le risorse, a costruire vaste coorti e ad interagire con i network internazionali, prosegue il coordinamento dell'IVN Demenze e dell'IVN Malattie Rare. In relazione alle reti IRCCS, al fine di rendere operativa la legge di riordino degli IRCCS (Legge 200/2022), è in corso presso il Ministero della Salute, una riorganizzazione delle Reti di Patologia. A livello regionale proseguono le attività di coordinamento del Programma Regionale Cefalee (esteso al 31/12/2026) e del Programma nazionale Demenze per il triennio 2024 - 2026.	
Fascicolo sanitario elettronico	Mantenimento % 2024 dei referti di visite SSN firmati digitalmente confluiti nel fascicolo sanitario elettronico	• Monitoraggio n. referti SSN;	Nel corso del 2025 è proseguito il monitoraggio dei referti firmati digitalmente. Il monitoraggio è stato effettuato con cadenza mensile dall'Ufficio Flussi Informativi.	
		• % referti firmati digitalmente / totale referti ≥ 99,4% (con tolleranza 1% in caso problematiche tecniche)	La % referti SSN firmati digitalmente per i Dipartimenti Gestionali Sanitari ha raggiunto il 98% a livello complessivo di Fondazione, in linea rispetto al target tenuto conto delle problematiche tecniche legate anche all'implementazione della nuova cartella clinica elettronica ambulatoriale.	
Cartella clinica elettronica	Potenziamento del livello di digitalizzazione: implementazione della cartella clinica elettronica ambulatoriale	Sviluppo e realizzazione progettualità	Essendo ormai consolidato l'utilizzo della cartella clinica in ambito di ricovero, nel corso del 2025 sono state effettuate tutte le attività previste dal progetto regionale per l'introduzione del modulo di cartella clinica ambulatoriale. Come per la parte di ricovero, anche sull'attività ambulatoriale la diffusione dello strumento è avvenuta gradualmente per tutti i tre dipartimenti (neuroscienze cliniche, neuroscienze pediatriche e neurochirurgia) nel corso del mese di novembre 2025.	
Cybersecurity	Recepimento delle disposizioni operative della task Force di Regione Lombardia e avanzamento attività	Sviluppo e realizzazione progettualità	Nel corso del 2025 sono proseguite le attività di adeguamento in ottica Cybersecurity organizzate dalla task Force di Regione Lombardia: l'Ente ha partecipato a tutti gli incontri collegiali della Task Force e ha implementato - in linea con il cronoprogramma regionale - tutte le misure tecniche e di adeguamento richieste. Dal punto di vista operativo, lo stato di avanzamento delle attività in capo all'Ente è stato costantemente monitorato tramite l'organizzazione di SAL periodici con i referenti regionali del progetto.	

Gestione delle liste di attesa		- % rispetto tempi attesa nei ricoveri chirurgici oncologici programmati – classe A ≥88%	Dal monitoraggio al 31/12/2025, si evidenzia: - % rispetto TA per ricoveri chirurgici oncologici classe A è pari a 92%, superiore del 4% rispetto al target del 88% e in incremento di 2 punti percentuali rispetto al monitoraggio del II semestre 2024.																																													
	Rispetto dei tempi massimi di attesa per i ricoveri chirurgici programmati	- % rispetto tempi attesa nei ricoveri chirurgici non oncologici programmati – tutte le classi di priorità ≥85%	- % rispetto TA per ricoveri chirurgici non oncologici, tutte le classi è pari a 79,3%, inferiore rispetto al target del 85%, ma in miglioramento di circa 3 punti percentuali rispetto al monitoraggio del secondo semestre 2024. <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Monitoraggio rispetto classi di priorità (dal 1/1/2025 al 31/12/2025)</th></tr> <tr> <th></th><th>Casi</th><th>Casi entro TA</th><th>% TA</th><th>% Target 2025</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RICOVERI CHIRURGICI ONCOLOGICI</td><td>398</td><td>366</td><td>92,0%</td><td>88,0%</td></tr> <tr> <td>[A] ENTRO 30 GG.</td><td>398</td><td>366</td><td>92,0%</td><td></td></tr> <tr> <td>RICOVERI CHIRURGICI NON ONCOLOGICI</td><td>1.487</td><td>1.179</td><td>79,3%</td><td>85,0%</td></tr> <tr> <td>[A] ENTRO 30 GG.</td><td>308</td><td>269</td><td>87,3%</td><td></td></tr> <tr> <td>[B] ENTRO 60 GG.</td><td>351</td><td>229</td><td>65,2%</td><td></td></tr> <tr> <td>[C] ENTRO 180 GG.</td><td>435</td><td>334</td><td>76,8%</td><td></td></tr> <tr> <td>[D] ENTRO 365 GG.</td><td>393</td><td>347</td><td>88,3%</td><td></td></tr> </tbody> </table> Il dato va interpretato nel suo complesso in quanto nel corso del 2025 sono state svolte attività finalizzate all'ottimizzazione del processo di rispetto dei tempi di attesa al fine di migliorare ulteriormente anche la percentuale di rispetto delle classi di priorità per l'area chirurgica non oncologica, tenuto conto della richiesta esponenziale della nuova Struttura di Neurochirurgia Spinale la quale ha concentrato i suoi sforzi anche per il trattamento di patologie oncologiche molto complesse e ha fortemente contribuito al miglioramento dei tempi di attesa rispetto al 2024. In particolare, nel IV trimestre 2025, al fine di ridurre i tempi di attesa per i ricoveri in classi B-C e recuperare progressivamente l'arretrato è stata incrementata l'attività chirurgica dedicata alla patologia non oncologica con l'obiettivo di: - aumentare la capacità di intervento sulle patologie elettive non oncologiche - distribuire il carico su sedute dedicate - intervenire in modo proporzionato sulle patologie più rappresentate (come le ernie discali) - garantire allo stesso tempo la continuità dell'attività oncologica, che rimane prioritaria e satura. A partire dal mese di dicembre 2025 sono state attivate due sedute operatorie aggiuntive al mese,	Monitoraggio rispetto classi di priorità (dal 1/1/2025 al 31/12/2025)						Casi	Casi entro TA	% TA	% Target 2025	RICOVERI CHIRURGICI ONCOLOGICI	398	366	92,0%	88,0%	[A] ENTRO 30 GG.	398	366	92,0%		RICOVERI CHIRURGICI NON ONCOLOGICI	1.487	1.179	79,3%	85,0%	[A] ENTRO 30 GG.	308	269	87,3%		[B] ENTRO 60 GG.	351	229	65,2%		[C] ENTRO 180 GG.	435	334	76,8%		[D] ENTRO 365 GG.	393	347	88,3%	
Monitoraggio rispetto classi di priorità (dal 1/1/2025 al 31/12/2025)																																																
	Casi	Casi entro TA	% TA	% Target 2025																																												
RICOVERI CHIRURGICI ONCOLOGICI	398	366	92,0%	88,0%																																												
[A] ENTRO 30 GG.	398	366	92,0%																																													
RICOVERI CHIRURGICI NON ONCOLOGICI	1.487	1.179	79,3%	85,0%																																												
[A] ENTRO 30 GG.	308	269	87,3%																																													
[B] ENTRO 60 GG.	351	229	65,2%																																													
[C] ENTRO 180 GG.	435	334	76,8%																																													
[D] ENTRO 365 GG.	393	347	88,3%																																													

			dedicate esclusivamente alla chirurgia non oncologica. Gli spazi sono stati ricavati dalla sala pomeridiana dedicata normalmente all'attività di Libera Professione. Per ciascuna seduta si prevedono almeno 2 interventi per sala, per una stima totale di 4 interventi non oncologici aggiuntivi/mese.	
Sito web istituzionale	Aggiornamento sito web istituzionale per migliorare l'accessibilità alle informazioni e alla fruizione dei servizi sanitari dell'Istituto	Sostituzione sito web e revisione completa dell'organizzazione e dei contenuti	Nel 2025 è stato progettato e completato il nuovo sito istituzionale, sviluppato con Presidenza, Direzione Scientifica, SIA e l'agenzia incaricata. Il lavoro ha puntato a rendere l'informazione ai pazienti più chiara e accessibile, con una navigazione intuitiva e layout funzionali. Sono state create sezioni dedicate ai servizi al paziente, alla formazione, alla trasparenza e all'attività clinico-assistenziale, definendo inoltre l'assetto istituzionale del sito e la presentazione di professionisti, strutture e patologie secondo un modello patologia-centrico. Il progetto rappresenta un passaggio strategico nel rinnovamento della comunicazione digitale della Fondazione, includendo anche l'ecosistema Donazioni.	
Edilizia sanitaria	Attivazione e implementazione di nuovi spazi ambulatoriali per le attività dell'Istituto	Attivazione procedure di accreditamento della nuova palazzina ambulatoriale e avvio attività	La nuova palazzina ambulatoriale al 31/12/2025 risulta non completata; l'attività sanitaria potrà essere svolta solo a seguito dell'accREDITAMENTO della struttura con il rilascio di tutte le autorizzazioni previste dalla normativa.	
Realizzazione Città della Salute e della Ricerca (CdSR)	Adesione a tutte le iniziative ed adempimento degli obblighi finalizzati alla realizzazione del Progetto Città della Salute e della Ricerca in collaborazione con Regione, la Fondazione	Realizzazione attività in coordinamento con Regione, INT e Aria SpA	La SC ha partecipato attivamente alle riunioni indette da ARIA SpA, riguardanti la mappatura dei cantieri nelle aree ex Falck, in cui sarà realizzata la CdSR, con la partecipazione del Comune di Sesto San Giovanni, della società Milanosesto SpA proprietaria delle aree attorno alla CdSR ed al concessionario CISAR SpA, aggiudicatario della realizzazione della CdSR. È stato costituito il Collegio Consultivo Tecnico, come previsto dal codice dei contratti per appalti di opere di importo superiori alla soglia europea, che, con propria determinazione dello scorso 19	

	Istituto Nazionale Tumori e Aria SpA		maggio ha stabilito che l'importo dei lavori è di € 515.270.819,23 ed altresì ha determinato in 45 mesi dalla sottoscrizione dell'atto aggiuntivo al contratto di concessione il termine per il completamento dei lavori. Con Delibere n. 4939 e n. 5182 del 2025 la Giunta Regionale della Lombardia ha approvato lo stanziamento di un importo aggiuntivo per la Città della Salute e della Ricerca. Con Decreto n. 15769 del 5 novembre 2025 il Direttore Generale della DG Welfare di Regione Lombardia ha impegnato la somma aggiuntiva di € 300.000.000 a favore di Aria SpA per la realizzazione della Città della Salute e della Ricerca. In data 23 dicembre è stato sottoscritto dal Concessionario CISAR SpA, dal Concedente ARIA SpA, Fondazione Istituto Neurologico e Fondazione Istituto dei Tumori, l'atto aggiuntivo, per un importo dei lavori pari a € 515.270.819,23 oltre IVA e termine ultimo per completare l'opera al 21 settembre 2029. Il Direttore della SC assiste alle riunioni settimanali indette dalla Direzione Lavori alla presenza dell'Impresa e del RUP di ARIA SpA, di cui viene redatto apposito verbale nel quale viene costantemente monitorata l'attività svolta dall'impresa.	
Comunicazione attività di ricerca	Aggiornamento sito web istituzionale per migliorare l'accessibilità alle informazioni e Implementare i contenuti con riferimento alle attività di ricerca	Sostituzione sito web e revisione completa dell'organizzazione e dei contenuti per quanto riguarda la parte di ricerca	Nel corso del 2025 sono state effettuate attività di mantenimento e aggiornamento dei contenuti relativi ai servizi di ricerca e ai progetti PNRR in attesa della messa on line del nuovo sito istituzionale. In riferimento al nuovo sito, insieme alla società aggiudicataria, è in corso una analisi dei bisogni e una valutazione della struttura organizzativa dei contenuti che sia in grado di dare maggiore visibilità alle attività di ricerca, alle infrastrutture di ricerca e alle sinergie interne ed esterne alla Fondazione.	

Nuove conoscenze, nuove progettualità e Trasferimento tecnologico	Incremento della produzione scientifica, nuovi progetti e nuove tecnologie e sviluppo di brevetti	Confronto con dati anno precedente -% di incremento n. Pubblicazioni (anno 2024: 412 lavori scientifici), grado di attrattività con riferimento ai finanziamenti non strutturali (anno 2024: € 11.659.000), incidenza investimenti in tecnologie su finanziamento totale per ricerca (anno 2024: 20%), n. proposte di nuovi brevetti e/o estensione di brevetti già in essere (anno 2024: proposte di nuovi brevetti: 3; estensioni: 2.	L'andamento della produzione scientifica della Fondazione in termini di numero di pubblicazioni, per l'anno 2025 risulta essere in crescita rispetto all'anno precedente (465 lavori nel 2025 vs 412 lavori nel 2024). L'attrazione risorse, con riferimento ai finanziamenti non strutturali - fondi derivanti da grant europei, Fondazioni e Associazioni di Ricerca, Donazioni da privati -, pur in assenza di finanziamenti derivanti da risorse PNRR, si è mantenuta a livelli molto importanti, circa 5,3 Milioni di euro. Il dato relativo all'anno 2024, al netto dei fondi PNRR, è di circa 3,3 milioni di euro. L'incidenza degli investimenti in tecnologie rispetto al volume complessivo di finanziamento per ricerca è rimasto costante, pari a circa il 20%. Sul fronte del trasferimento tecnologico nell'anno 2025, grazie alla partecipazione al programma nell'ambito del Piano Nazionale Complementare al PNRR - PerfeTTO, la Fondazione ha potuto implementare competenze in ambito di analisi di strumenti di accelerazione, creazione di impresa, business model e business plan, aumentando così le azioni volte alla formazione della cultura del TT (promozione di corsi specifici, partecipazione a eventi formativi proposti dal network PerfeTTO e da NETVAL). Nel corso del 2025 sono state portate alla valutazione della Commissione Brevetti 2 nuove tecnologie e rivalutata 1 tecnologia; per tutte le tecnologie valutate si è iniziato il percorso di brevettazione. Di una si è deciso di non proseguire in quanto la ricerca di anteriorità ha rilevato prodotti simili e pertanto sarà necessario un approfondimento. Sono state avviate le fasi di estensione europea ed internazionale per 3 brevetti.	
---	---	---	--	---