

**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**

**Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"**  
**Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico**

**ISTITUT  
ROMAGNOLO  
PER LO STUDIO  
DEI TUMORI  
DINO AMADORI**

## **Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori" S.r.l. IRCCS**

Sede Legale Via Piero Maroncelli 40/42

47014 Meldola

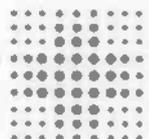
Iscritta al Registro Imprese di Forlì - C.F e P.IVA 03154520401 e

n. iscrizione al R.E.A. di Forlì al n. 288572

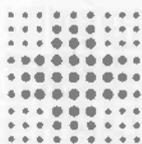
Capitale Sociale Euro 20.000.000,00 i. v.

## **Relazione sulla Gestione**

### **Anno 2024**



1. Sostenibilità economica: le criticità strutturali	3
2. Linee guida per il risanamento	3
3. Le azioni intraprese e le prospettive di risanamento	3
<b>1. Risultati su obiettivi strategici e investimenti 2024</b>	<b>5</b>
1a Obiettivi strategici	6
1b . Investimenti	7
<b>2. Risultati economici: considerazioni generali e principali rischi e incertezze gestionali</b>	<b>12</b>
2.a Analisi per indici	15
2.b Evoluzione prevedibile della gestione: piano di risanamento e conto economico pluriennale 2025-2027	16
<b>3. Trend costi per i principali fattori produttivi</b>	<b>18</b>
3.a Farmaci e altri beni	18
3.b Risorse Umane	21
3.c Servizi e altri costi operativi	22
<b>4. Area Cura e Assistenza</b>	<b>24</b>
Accordo di Fornitura AUSL della Romagna	24
Attrattività su residenti extra Romagna	24
Pazienti trattati e terapie	25
Day Service Ambulatoriale	26
Degenza Onco-ematologica	26
• focus: Medicina Nucleare e Radiometabolica	27
• focus: Radiologia	28
<b>5. Area Ricerca</b>	<b>29</b>
Prospettiva economica: Bilancio sezionale 2023	29
Finanziamento Ministeriale alla Ricerca Corrente (su base competitiva)	30
Grant da sperimentazioni cliniche	32
Ricavi e margini del Comitato Etico della Romagna	33
Trend 5X1.000	33
Donazioni e contributi dell'Istituto Oncologico Romagnolo	34
5.d Gestione finanziaria e straordinaria	34
<b>Determinazioni finali</b>	<b>35</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>35</b>



## Premessa

### 1. Sostenibilità economica: le criticità strutturali

L'esercizio 2024 si apre con una significativa eredità di squilibrio strutturale tra ricavi e costi operativi, già emersa nel 2022 e ulteriormente aggravata nel corso del 2023. Tale squilibrio è stato compensato negli ultimi anni mediante il ricorso a componenti straordinarie e non strutturali, quali grandi donazioni, l'utilizzo di riserve patrimoniali vincolate alla ricerca e sopravvenienze attive.

In sintesi, la crescita progressiva della struttura e dei costi dell'Istituto – con un incremento medio annuo di oltre 20 unità di personale nel periodo 2014-2024 – è stata ulteriormente amplificata, negli ultimi anni, dall'espansione del portafoglio progettuale, inclusi numerosi progetti cofinanziati legati al PNRR, vinti durante la gestione precedente ma i cui riflessi si concretizzano nel presente mandato (per un valore complessivo superiore a 20 milioni di euro in tre anni, rispetto a una media di 2,2 milioni annui nel quinquennio precedente). A questa dinamica si è sommato l'incremento generalizzato dei costi dovuto all'inflazione e al costo dei rinnovi contrattuali del personale, rendendo il quadro complessivo non più sostenibile nel contesto sopra delineato.

Tale situazione ha reso necessaria una ridefinizione delle priorità e delle valutazioni economico-finanziarie, anche in relazione alle progettualità già finanziate, in un'ottica di sostenibilità e riequilibrio strutturale.

Negli ultimi anni hanno inciso negativamente anche la progressiva riduzione dei finanziamenti alla Ricerca – con la Ricerca Corrente in diminuzione da 4,5 a 3,4 milioni di euro e l'azzeramento dei margini derivanti dall'attività del Comitato Etico della Romagna – e la significativa contrazione di ricavi da mobilità extra-regionale ad alta remuneratività, in particolare a seguito della drastica contrazione di una linea di attività afferente al Drg 481. Ulteriori impatti si sono registrati con l'introduzione del nuovo nomenclatore per la specialistica ambulatoriale, che ha comportato una significativa riduzione (50%) delle tariffe nella Diagnostica molecolare. Sul costo del personale 2024 grava, infine, un accantonamento di 1,2 milioni di euro per i rinnovi contrattuali, cui si aggiunge l'adeguamento stipendiale della dirigenza previsto dal contratto collettivo necessariamente sottoscritto nell'anno.

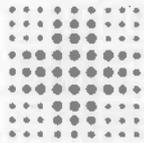
### 2. Linee guida per il risanamento

Il Piano di Risanamento 2025-2027, recentemente approvato dal CdA, e le indicazioni emerse, da ultimo nel lavoro del gruppo "Internal Audit", voluto dall'Assemblea dei Soci e coordinato dalla Regione Emilia-Romagna, con i Soci di parte pubblica, evidenziano la necessità di intervenire prioritariamente su due fronti: personale e beni, oltre a numerose azioni programmate nei diversi ambiti dell'Istituto.

Sul versante del personale, occorrerà proseguire e rafforzare il contenimento della dinamica delle dotazioni organiche, intervenendo in particolare sul turn-over, soprattutto per le attività assistenziali e amministrative, e mediante una revisione complessiva delle dotazioni organiche, attraverso un confronto con benchmark regionali; nella Ricerca andranno privilegiate forme contrattuali flessibili, coerenti con la durata effettiva dei progetti. Ulteriori misure includono l'ulteriore riduzione del fondo ferie residuo e una rimodulazione dell'utilizzo dello smart working. In merito ai beni, viene indicata la necessità di massimizzare l'adesione alle gare pubbliche regionali, limitando gli acquisti in esclusiva, e di procedere a una razionalizzazione nell'acquisizione delle attrezzature.

### 3. Le azioni intraprese e le prospettive di risanamento

Nel corso del 2024 sono state avviate numerose azioni coerenti con le indicazioni di contenimento e razionalizzazione richiamate, che andranno ulteriormente rafforzate e rese strutturali nel medio periodo. Tra le principali si segnalano:

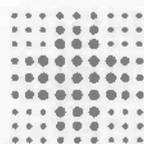


- il contenimento delle nuove assunzioni, limitate ai soli casi "obbligati", ossia per contratti a tempo determinato su progetti finanziati (a seguito di bandi vinti), per l'attivazione della Farmacia centralizzata e per la presa in carico, precedentemente deliberata, della Casa di accoglienza "San Giuseppe";
- una significativa inversione di tendenza nella gestione delle ferie, in precedenza in costante accumulo (fondo ferie oltre 3 milioni di euro nel 2023), con un maggiore consumo nel 2024 di oltre 7.000 giornate, equivalenti a circa 28 FTE, generando un'economia di quasi 900 mila euro rispetto all'anno precedente. Come si vedrà nel prosieguo, nonostante questo i livelli di attività di Cura e Ricerca sono generalmente incrementati (n. ricoveri +22%, n. prestazioni specialistiche +5% circa, grant studi clinici +13%, impact factor +15% - da sistema IRST<sup>1</sup> - bandi applicati +12% circa).
- il contenimento delle spese per consulenze legali e l'azzeramento dei cosiddetti "progetti speciali";
- la riduzione dell'uso di farmaci off-label e delle eccezioni prescrittive (-41%), con contenimento della spesa per farmaci ad alto costo in degenza (-33%), pur conservando inalterata la qualità e l'appropriatezza degli elevati standard terapeutici erogati per specifici setting di pazienti (v. fig. 30), accompagnata da un potenziamento delle sperimentazioni cliniche sponsorizzate, con conseguenti risparmi per il SSR dovuti ai farmaci forniti gratuitamente;
- il rafforzamento delle procedure autorizzative e di budgeting per il controllo delle spese relative a viaggi, missioni e rappresentanza;
- la razionalizzazione delle manutenzioni ordinarie su immobili e impianti, accompagnata da una riduzione di alcuni investimenti quale quello per la sede della CRO e rinviata la sostituzione di TAC e Risonanza Magnetica (strumenti ad elevatissima tecnologia) — per la quale il Piano degli Investimenti approvato dai Soci prevedeva una spesa di 1,5 milioni di euro — grazie al ricorso a operazioni di refurbishing e alla rinegoziazione delle condizioni con i fornitori che hanno consentito di mantenere gli elevati standard qualitativi dell'imaging, che pochi Centri possono vantare di avere;
- la riduzione dei costi netti per la formazione( anche grazie allo sviluppo di attività formative rivolte all'esterno con conseguenti ricavi) ma garantendo un crescente numero di eventi anche con riconoscimento di crediti ECM;
- la eliminazione dei rischi gestionali del Progetto PNRR ITEL-UniPavia-IRST, che prevedeva oltre 2 mln/€ per cofinanziamento costruzione di un bunker con un secondo ciclotrone con annessa radiofarmacia per diagnostica da parte del privato ITEL e la partecipazione in una Scrl con i rischi connessi;
- l'accesso al credito d'imposta 4.0.

In termini di evoluzione prevedibile della gestione, per la quale si fa riferimento al paragrafo dedicato, si anticipa qui che per garantire il presidio delle azioni programmate, è stato attivato un sistema di monitoraggio strutturato, basato su report e incontri mensili con la Direzione strategica allargata a tutti i responsabili di struttura, finalizzati ad attività di comunicazione/condivisione interna e all'analisi congiunta delle azioni in corso e dei principali dati gestionali. I report di monitoraggio sono stati elaborati con cadenza mensile e inviati, qualora particolarmente significativi, a CdA e Collegio sindacale.

Nei primi mesi del 2025 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano di risanamento economico-finanziario, di cui si darà conto nel paragrafo dedicato all'evoluzione prevedibile della gestione, prevedendo una governance rinnovata a presidio della sua attuazione.

<sup>1</sup> I dati ministeriali sono riportati a pag. 31 nel paragrafo "Finanziamento Ministeriale alla Ricerca Corrente".



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA

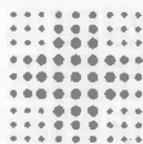
Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

ISTITUTO  
ROMAGNOLO  
PER LO STUDIO  
DEI TUMORI  
DINO AMADORI

Si coglie a questo proposito l'occasione di ricordare che nel mese di aprile 2025 ha preso servizio il nuovo Direttore Sanitario, dr.ssa Martina Rosticci, che sta già apportando un contributo significativo, anche attraverso l'individuazione di ulteriori opportunità di miglioramento - con riflessi economici - nei processi organizzativi e nei rapporti con il sistema sanitario regionale. A titolo esemplificativo e non esaustivo, si segnala un piano di azioni di ottimizzazione e razionalizzazione dell'organizzazione della degenza nel pieno rispetto dei requisiti di accreditamento e di mantenimento della qualità delle cure; l'individuazione, in condivisione con l'AUSL della Romagna, di pacchetti di committenza "fuori tetto" in aree critiche per la qualità e i tempi di attesa (es. diagnostica PET); la valorizzazione delle tecnologie IRST, come la risonanza magnetica 3 Tesla, con la formalizzazione e valorizzazione dell'utilizzo in slot dedicati a professionisti AUSL.

In questa sede non si è voluto rimarcare l'analisi dei numerosi punti di forza dell'Istituto - che pure esistono e sono rilevanti - come dimostrano le valutazioni comparative favorevoli ricevute dal Ministero della Salute (si veda il paragrafo dedicato). Tali elementi restano centrali e costituiscono il fondamento su cui continuare a costruire. Lo sforzo dell'Istituto sarà quindi rivolto a consolidare i livelli di eccellenza raggiunti, salvaguardando al contempo la sostenibilità economica e in logica di sistema con la AUSL Romagna e con il Servizio Sanitario Regionale.

Con questo spirito, e con fiducia nella capacità dell'IRST di affrontare con determinazione la fase in atto trasformandola in un'opportunità di crescita e rafforzamento, si apre la presente Relazione sulla gestione.



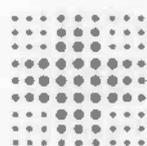
## 1. Risultati su obiettivi strategici e investimenti 2024

### 1a Obiettivi strategici

La fig. 1 fornisce una sintetica rendicontazione degli obiettivi 2024 assegnati dal CdA (22/4/2024) alle Direzioni Strategiche.

Fig. 1 – Risultati su obiettivi strategici assegnati dal CdA per il 2024

Obiettivi strategici e gestionali	Risultati
<b>Proposta di Piano Strategico Cura e Ricerca 2024-2026 entro settembre 2024</b>	Il documento "Bozza per la redazione di un piano strategico 2024-2026 IRST IRCCS Dino Amadori" è stato predisposto e inviato: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a Direzione Generale Assessorato il 22/2/2024 (prot. 1044/2024),</li> <li>- al CdA a inizio giugno, e l'11 luglio in versione aggiornata con il contributo della Direzione Scientifica.</li> </ul>
<b>Equilibrio economico finanziario: rispetto Bilancio Preventivo approvato dal CdA con scostamento del margine operativo &lt; 3% ricavi.</b>	Risultato operativo pari a circa - 2 mln di euro, vs - 1 mln di euro nel preventivo
<b>Applicazione della DGR 2316 del 27/12/22 "Istituzione Rete Oncologica RER e approvazione delle relative linee di indirizzo" nella implementazione CCCRN.</b>	Si riporta nel 2024: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delibera DG IRST N.7/2024 del 10/04/2024 - Prot. n 2032/2024 " Programma Interaziendale CCCN per l'attivazione della Rete Oncoematologica della Romagna: Presa d'atto congiunta attribuzione Incarico "Responsabile Operativo Di Programma" (dott. Tamberi)</li> <li>- Formazione coordinatori gruppi multidisciplinari oncoematologici (GMD) AUSL e IRST - primo evento 18/01/2024. Organizzati 3 incontri dei 17 coordinatori</li> <li>- Finalizzazione del PDTA tumore gastrico</li> <li>- Avvio e adattamento alle necessità dei vari gruppi del gestionale Health Meeting per la gestione e refertazione del GMD</li> <li>- Tenuti 4 convegni sotto l'egida del CCCRN (Convegno Neoplasie cerebrali 31/10/2024; Convegno Leucemie Acute 22 novembre 2024; La salute dell'osso nel paziente oncologico 14/02/2025; Convegno Mammella Fiera Rimini (TBD))</li> </ul>
<b>Avvio della UOC di Oncologia Medica IRST a direzione universitaria con definizione assetti e regimi assistenziali.</b>	Si riporta nel 2024: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deliberazione del CdA del 28/05/2024 sul "Completamento del percorso di nomina del Direttore della Struttura Complessa a direzione universitaria"</li> <li>- Deliberazione del DG IRST N. 13/2024 del 18/06/2024 con oggetto il "Riordino dell'Assetto Organizzativo rispetto al Dipartimento di Oncologia ed Ematologia Clinica e Sperimentale, in particolare Istituzione e assegnazione della SC di Oncologia Medica ad indirizzo Senologico e Tumori Genitali Femminili"</li> </ul>
<b>Realizzazione Nuova Farmacia secondo tempogramma</b>	Nella Relazione sulla gestione 2023 era prevista la fine lavori per il 31/05/2024. <ul style="list-style-type: none"> <li>- il giorno 01/5/2024 è stata dichiarata la fine lavori del cantiere di farmacia.</li> <li>- il 2/6 il Direttore Lavori ha eseguito regolarmente il sopralluogo di verifica.</li> <li>- il 23/06/2024 è iniziata l'attività della Farmacia presso il nuovo building</li> <li>- Rispetto all'obiettivo di avvio del servizio per l'AUSL Romagna a ottobre 2024 (verbale CdA 22-04-24), si è registrato un ritardo per cause esterne all'IRST (piano formazione AUSL e Informatica/Log80), documentate nel verbale "Riunione Farmacia Oncologica Unica presso Rimini - 10 ottobre 2024" (Prot. 5310/2024). Ulteriori evidenze nel verbale (07-01-25) degli incontri interaziendali (09-16-23/12/2024)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il 13/8/24 è stato effettuato sopralluogo con esito positivo per la operatività della radiofarmacia in GMP</li> <li>- il 05/09/24 la Radiofarmacia ha ottenuto da AIFA l'autorizzazione alla produzione di radiofarmaci sperimentali a base di Lutezio-177.(prot 4539)</li> </ul>
<p><b>Sviluppo terapie cellulari somatiche (ATMP) nell'ambito della rete regionale e nazionale e sviluppo rete IRCCS Oncologici - UniBo.</b></p>	<p>Conseguite l'autorizzazione e la certificazione AIFA per la seconda camera bianca dedicata alle ATMP.</p> <p>Inviata congiuntamente alla DG AOU S. Orsola, in data 23/11/2023, una manifestazione di interesse alla RER per lo sviluppo delle terapie cellulari avanzate in oncologia ed ematologia (in attesa di riscontro).</p> <p>Inviata in data 09/02/2024 proposta di collaborazione alla Regione Marche (ART Pesaro-Urbino) per l'utilizzo delle due linee produttive GMP.</p> <p>Comunicati in data 03/04/2024 i rappresentanti IRST (Normanno e Nanni) al Tavolo IRCCS Oncologici-UniBo.</p>

Si riporta inoltre, quanto agli accreditamenti e certificazioni di attività:

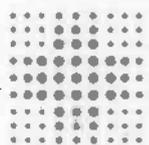
- la presentazione, insieme all'AUSL della Romagna, delle domande di rinnovo degli accreditamenti CNT, CNS e JACIE, nonché l'accREDITAMENTO regionale del Programma Trapianto Metropolitano di CSE; la verifica congiunta si è svolta il 19-21 marzo 2025.
- il conseguimento del rinnovo della certificazione ISO 9001:2015 (Certificato n. IT329931).
- l'esito positivo della site visit del Ministero della Salute per il rinnovo del riconoscimento IRCCS, svoltasi il 10-11 dicembre 2024.
- il mantenimento dell'accREDITAMENTO del Laboratorio di Bioscienze IRST alla Rete Alte Tecnologie della Regione Emilia-Romagna (Determinazione n. 28130 del 23/12/2024) e la trasmissione (31/10/2024) della domanda di accREDITAMENTO UNI EN ISO 15189, con visita ispettiva prevista per l'11-12 giugno 2025;
- l'approvazione e adozione da parte del CdA della revisione del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/2001, nonché l'adozione della nuova versione del Codice Etico Comportamentale e del Codice di Condotta per l'Integrità della Ricerca.

### 1b . Investimenti

L'Assemblea dei Soci del 29 giugno 2023 aveva approvato un Piano degli Investimenti per il triennio 2023-2025, espresso in termini finanziari (ossia in termini di uscite effettive di cassa), per un impegno complessivo pari a circa 22,9 milioni di euro, di cui circa 4,8 milioni coperti da donazioni e contributi. Il piano prevedeva una distribuzione delle uscite pari a 10,2 milioni nel 2023, 7,6 milioni nel 2024 e 4,9 milioni nel 2025 (cfr. Fig. 2).

Le principali voci di spesa riguardavano:

- la realizzazione della nuova Farmacia, inclusi edificio, tecnologie e celle di sintesi (complessivamente 8,3 milioni di euro),
- la nuova palazzina IRST presso l'Ospedale di Forlì (5,1 milioni, più tre oltre il 2025),
- la sostituzione di tecnologie sanitarie, in particolare l'acceleratore lineare per la Radioterapia (coperto in larga parte da una donazione della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì) e apparecchiature di imaging radiologico ad elevato contenuto tecnologico ( TAC e risonanza magnetica da 3 Tesla) (circa 3,1 milioni complessivi),
- interventi presso il Day Hospital di Cesena (circa 830 mila euro),



- ulteriori investimenti in tecnologie sanitarie e informatiche, oltre all'acquisto di una nuova sede per la CRO (Clinical Research Organization).

Fig. 2. Piano investimenti\* 2023/2025 approvato dall'Assemblea dei Soci del 29/6/2023

Interventi (migliaia di euro)	2023	2024	2025	TOTALE 2023-2025
Farmacia Edificio + Residuo Polo	3000	944	0	3.944
Farmacia celle di sintesi	1074	0	0	1.074
Farmacia pareti farmaceutiche, celle refrigeranti e automatizzazione	428	570	0	998
Farmacia via Valsalva + variante	287	0	0	287
Farmacia tecnologie e impianti per radiometabolica	1448	0	0	1.448
Farmacia Robot	512	0	0	512
Linac Radioterapia Meldola - sostituzione	0	1.607	0	1.607
Tecnologie slittate	1093	0	0	1.093
Tecnologie nuove	617	132	400	1.149
Sostituzione tac e rmn	0	500	1.000	1.500
Tecnologie per ATMP Conto Capitale	0	548	0	548
Tecnologie per ATMP cofinanziamento	0	268	0	268
Informatica	416	695	400	1.511
Sede CRO	0	450	0	450
Lavori DH Cesena	641	183	0	824
Arredi nuovi	70	50	50	170
Fabbricati riscatto	47	47	47	141
Migliorie edili e impiantistiche	100	100	100	300
Reparto Ospedale Forlì	478	1.599	3.000	5.077
<b>TOTALE</b>	<b>€ 10.211</b>	<b>€ 7.693</b>	<b>€ 4.997</b>	<b>€ 22.900</b>

(\*) in termini di uscite finanziarie dell'anno. NB: con riferimento al nuovo reparto IRST presso l'Ospedale di Forlì, si precisa che la spesa complessiva prevista includeva ulteriori 3 milioni di euro da sostenere nel corso del 2026.

Avviandosi verso conclusione del triennio, si rende noto preliminarmente che:

- come già accennato in premessa, la sostituzione della TAC e della RMN è stata evitata grazie ad accordi con i fornitori per il prolungamento delle attività manutentive, mantenendo, conseguentemente, un elevato standard qualitativo dell'imaging oncologico che caratterizza le bioimmagini dell'Istituto, consentendo sempre diagnosi precoci e molto accurate;
- l'acquisto della nuova sede per la CRO è stato sospeso, su decisione dell'Assemblea dei Soci, nell'ambito delle misure di risanamento economico-finanziario;
- a partire da fine gennaio 2025, tutti i nuovi investimenti sono stati sospesi (fatti salvi quelli indispensabili al mantenimento delle attività istituzionali), sempre nell'ambito delle misure di risanamento economico-finanziario.

La spesa effettivamente sostenuta negli esercizi 2023 e 2024, in termini finanziari, è risultata significativamente inferiore rispetto alle previsioni iniziali: 5,4 milioni di euro nel 2023 e 7,5 milioni nel 2024, a fronte di un valore atteso complessivo di quasi 18 milioni. Anche tenendo conto dei pagamenti slittati al 2025 relativi ad acquisizioni effettuate nel 2024 (per circa 2,3 milioni di euro), e considerato il blocco dei nuovi investimenti deliberato a partire da gennaio 2025, la spesa complessiva attesa per il triennio 2023-2025 si attesterà intorno ai 20 milioni di euro, rispetto ai 22,9 milioni previsti dal piano approvato dall'Assemblea.

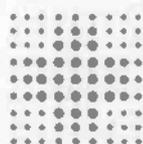
Nel seguito si dettagliano e si rappresentano graficamente le principali voci di spesa in conto investimenti riconducibili all'esercizio 2024, comprensive sia degli importi effettivamente pagati nel corso del 2024 (inclusi saldi su acquisti avviati nel 2023), sia delle spese liquidate nel 2025 ma riferite ad acquisizioni effettuate nel 2024:

- **5,3 milioni di euro** per la conclusione del nuovo building destinato alla **Farmacia e alla Radiofarmacia**, comprensivi sia delle opere edilizie (2,7 milioni, inclusi anche gli interventi in via Valsalva) sia delle relative **attrezzature e tecnologie** (2,6 milioni);
- **1,4 milioni di euro** per **spese tecniche e acconti** connessi alla realizzazione del nuovo reparto IRST presso l'Ospedale di Forlì;
- **1,5 milioni di euro** per la sostituzione dell'**acceleratore lineare per la Radioterapia** di Meldola, di cui **1,25 milioni** coperti da **donazione della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì**;
- **100 mila euro** per l'acquisto di **tecnologie ICT**.
- **570 mila euro** per **tecnologie slittate** dal piano investimenti 2023:

TIPOLOGIA	Unità Operativa	costo
POLTRONE	VARIE	€39.871,28
FRIGO E CONGELATORI	VARIE	€118.364,40
SW DOSIMETRIA	FISICA SANITARIA	€115.851,20
CENTRIFUGHE	VARIE	€97.030,35
SISTEMA XDS	RADIOLOGIA	€46.482,00
AGG SISTEMA HW MOSAIQ	RADIOTERAPIA	€152.500,00
		€570.099,23

- **770 mila euro** per nuove tecnologie sanitarie e urgenze non rinviabili:

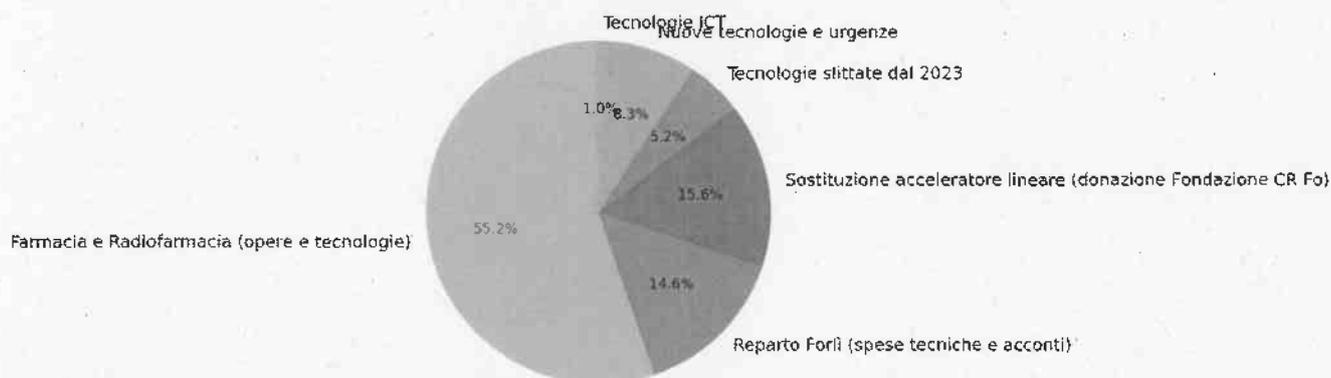




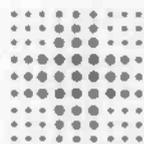
TIPOLOGIA	Unità Operativa	COSTO	
Ecografo per Brachiterapia	RADIOTERAPIA RAVENNA	€ 45.000,00	
Criocontenitore	IMMUNO-HEMATOLOGY	€ 65.000,00	
CATALYST+HD (sistema posizionamento/centratura)	RADIOTERAPIA MELDOLA	€ 219.356,00	
SENTINEL (sistema posizionamento/centratura)	RADIOTERAPIA MELDOLA	€ 62.122,40	
CATALYST+HD (sistema posizionamento/centratura)	RADIOTERAPIA RAVENNA	€ 219.356,00	in fase di collaudo
SENTINEL (sistema posizionamento/centratura)	RADIOTERAPIA RAVENNA	€ 62.122,40	in fase di collaudo
ACCESSORIO HYBRIDATION SYSTEM	Ricerca immunoterapia	€ 597,80	
SISTEMA MONITORAGGIO DATI	Costi Generali IRST	€ 27.558,89	
MISURATORE PORTATILE PH	Translational Osteoncology - CDO	€ 1.518,90	
FRIGDEMOTECA	Degenza Ordinaria - Oncologia	€ 3.216,77	
ALIMENTATORI	Costi Generali IRST	€ 640,50	
BILANCIA	Fisica Sanitaria	€ 231,80	
MISURATORE DI PRESSIONE	San Giuseppe	€ 85,00	
SATURIMETRI PALMARI	Costi Generali IRST	€ 7.104,30	
FLUORIMETRO	Diagnostica molecolare Avanzata e Predit	€ 8.215,48	
ATTREZZATURA A SUPPORTO LABORATORI	Diagnostica per Immagini	€ 993,42	
ATTREZZATURE VARIE SUPP. FARMACIA	Farmacia Oncologica	€ 5.490,00	
CONTATORE PARTICELLE	Radiofarmacia	€ 21.411,00	
PICCOLA ATTREZZATURA DI VARIO GENERE	Costi Generali IRST	€ 20.000,00	
		€ 770.020,66	

Figura 3. Distribuzione delle spese di investimento 2024 (comprese "slittate" 2023 e 2024)

Distribuzione investimenti 2024 (in €)



Si segnala infine che, nell'ambito del Piano di risanamento economico-finanziario approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 25 marzo 2025, è stato riformulato un piano investimenti di mantenimento per il triennio 2025-2027, con un impegno complessivo stimato in circa 10,5 milioni di euro, di cui 7,5 milioni destinati alla realizzazione del nuovo reparto IRST presso l'Ospedale di Forlì.



I restanti importi, pari a circa 3 milioni di euro, sono destinati esclusivamente alla sostituzione di tecnologie obsolete o non più affidabili, senza previsione di investimenti di sviluppo.

Tale pianificazione rappresenta una forte contrazione rispetto al budget triennale 2023-2025, pari a 22,9 milioni di euro, e si inserisce nel quadro delle misure di contenimento e sostenibilità finanziaria previste dal Piano stesso.

**Figura 4. Piano investimenti di "mantenimento" minimo 2025-2027**

		2025	2026	2027	TOT 25-27
<b>Progettazione e lavori</b>					
<b>Reparto Ospedale Forlì (*)</b>	Quadro economico complessivo pari a 8.000.0000 circa	€ 3.500.000	€ 3.500.000	€ 500.000	€ 7.500.000
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza sistema radiologico brachiterapia	€ 170.800			€ 1.275.500
<b>Tecnologie sanitarie</b>	necessità brachiterapia - attrezzatura chirurgica	€ 109.800			
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza polifunzionale radiologico		€ 200.000		
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza portatile radiologia		€ 100.000		
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza ecotomografo		€ 54.900		
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza sistema elaborazione piani di trattamento			€ 300.000	
<b>Tecnologie sanitarie</b>	obsolescenza cappe sterili		€ 40.000		
<b>Tecnologie sanitarie</b>	urgenze/imprevisti	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	
<b>Fabbricato Farmacia</b>	residuo appalto farmacia	€ 100.000			€ 100.000
<b>Informatica</b>	aggiornamento tecnologico CCE (obsolescenza tecnologica)	€ 195.000			€ 1.065.780
<b>Informatica</b>	aggiornamento tecnologico ADT (obsolescenza tecnologica)	€ 120.780			
<b>Informatica</b>	cybersecurity (mantenimento sicurezza sw propri e mantenimento delle misure minime di sicurezza informatica)	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	
<b>Informatica</b>	obsolescenza attrezzature ICT/obsolescenza licenze	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	
<b>Lavori DH Cesena (**)</b>	lavori	€ 351.360			€ 351.360
<b>Arredi nuovi</b>	arredi	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 150.000
<b>Fabbricati riscatto</b>		€ 47.000	€ 47.000	€ 47.000	€ 141.000
	<b>tot</b>	<b>€ 4.994.740</b>	<b>€ 4.341.900</b>	<b>€ 1.247.000</b>	<b>€ 10.583.640</b>

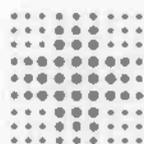
**Ulteriori interventi non inseriti**

<b>Fabbricato Farmacia</b>	sistemazione area esterna + area ex ciclotrone	€ 180.000			€ 180.000
<b>Tecnologie sanitarie</b>	tomografo			€ 305.000	€ 305.000
<b>Attrezzatura Ricerca/Laboratorio</b>	obsolescenze attrezzatura UC Laboratorio Biologico	€ 350.000			€ 350.000
<b>Tecnologie sanitarie</b>	Aggiornamento LINAC Ravenna	€ 549.000			€ 549.000

€ 6.073.740 € 4.341.900 € 1.552.000 € 11.967.640

(\*) di cui 1.235.000 ca. in acconto - escl. spese tecniche e lavori al 31/12/24, ca. 500k

(\*\*) fattura fine lavori da liq. entro 2025



## 2. Risultati economici: considerazioni generali e principali rischi e incertezze gestionali

L'esercizio 2024 si chiude, per il tredicesimo anno consecutivo, con un risultato economico positivo, pari a € 58.513. Nella Tabella 5 si riportano i principali aggregati economici e patrimoniali, al fine di evidenziare alcune macro-dinamiche gestionali.

N.B.: ricavi e costi operativi sono esposti anche al netto dei farmaci rimborsati tramite i flussi FED e del Fondo Regionale per i Farmaci Innovativi, in quanto tali voci rappresentano per l'Istituto mere partite di giro. Considerata la dinamica fortemente crescente del costo dei farmaci oncologici — a livello nazionale passati da 34,8 euro pro capite nel 2014 a 81,1 euro nel 2023, pari a +133% in nove anni<sup>2</sup> — l'inclusione di tale posta tra i costi e i ricavi tende ad alterare l'analisi dell'andamento gestionale effettivo<sup>3</sup>.

Tabella 5 – Principali valori del Conto economico e Stato Patrimoniale IRST, periodo 2022-2024

	2022	2023	2024	var. 2024 su 2023		
Ricavi (valore della produzione)	€ 96.727.825	€ 98.837.082	€ 106.252.722	€ 7.415.639	7,5%	
Ricavi (al netto rimborso farmaci)	€ 67.507.644	€ 68.946.056	€ 71.918.282	€ 2.972.226	4,3%	compreso maggiore riconoscimento AUSL
Costi operativi (al netto farmaci a rimborso)	€ 68.831.538	€ 72.999.147	€ 73.928.627	€ 929.481	1,3%	
(di cui) per Risorse umane	€ 34.553.124	€ 37.061.221	€ 38.897.773	€ 1.836.553	5,0%	compresi oneri per rinnovi contrattuali
(di cui) per Farmaci e altri beni a carico IRST	€ 9.021.448	€ 8.986.065	€ 10.026.370	€ 1.040.305	11,6%	di cui +0,75 Radiofarmaci, +0,2 Reagenti, +0,1 altri
(di cui) per Servizi e altri costi operativi	€ 25.256.966	€ 26.951.861	€ 25.004.484	-€ 1.947.377	-7,2%	di cui -1,4 mln Manutenzioni (compr. minori costi da alluvione)
EBITDA	€ 3.434.398	-€ 19.645	€ 2.015.912	€ 2.032.557		
Risultato operativo (*)	-€ 1.323.694	-€ 4.053.090	-€ 2.010.345	€ 2.042.745		
Risultato netto	€ 109.319	€ 130.816	€ 58.513	-€ 72.303		
Patrimonio netto	€ 29.082.501	€ 27.179.317	€ 27.237.830	€ 58.513		Capitale sociale 20 mln, Riserva legale 4 mln
(di cui) riserva per ricerca indipendente	€ 2.143.835	€ 109.835	€ 240.651	€ 130.816		
Importo della riserva per ricerca indipendente utilizzato nell'anno	-€ 308.352	-€ 953.703	-€ 899.651	€ 54.052		compreso nelle poste straordinarie

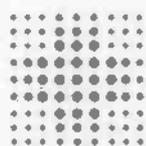
(\*) - prima dei proventi e oneri straordinari e delle imposte

I ricavi (valore della produzione) registrano un incremento di oltre 7,4 milioni di euro rispetto al 2023 (+7,5%), trainato principalmente da due dinamiche:

- un aumento di oltre +4,4 milioni di euro nei rimborsi per farmaci, con un analogo incremento del relativo costo, trattandosi come detto di una partita di giro;

<sup>2</sup> fonte: rapporti OSMED AIFA

<sup>3</sup> Resta naturalmente fondamentale il presidio dei costi per farmaci ribaltati su AUSL e Regione, che come si vedrà nel paragrafo specifico della presente relazione, avviene attraverso: la verifica del rispetto dei tetti regionali di spesa; il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di appropriatezza e di costo-opportunità definiti a livello regionale; la valutazione dei risparmi generati dai trattamenti effettuati con farmaci forniti gratuitamente dalle Aziende nell'ambito delle sperimentazioni cliniche in corso; l'analisi degli indici di consumo pro capite per territorio (DDD)



- un incremento di quasi +3 milioni di euro negli altri ricavi, in gran parte spiegato dal maggiore riconoscimento da parte della AUSL Romagna rispetto al tetto concordato nell'Accordo di fornitura (vedi oltre).

Per quanto riguarda i costi operativi, al netto della partita di giro dei costi per farmaci rimborsati (pari a +4,4 milioni di euro), l'incremento rispetto al 2023 risulta pari a circa +930 mila euro (+1,3%).

#### COSTI OPERATIVI

Analizzando l'aumento dei costi operativi per macroaggregati – cui si rinvia per maggiori dettagli alle sezioni successive – è possibile anticipare alcune considerazioni di rilievo.

Innanzitutto, sull'andamento dei costi operativi incide in modo significativo l'effetto dei rinnovi contrattuali: nel 2024 si registra infatti l'impatto dell'adeguamento stipendiale conseguente al rinnovo del contratto 2019-2021 per tutta la dirigenza sanitaria, medica e PTA (quantificato in circa + € 410.000 sul 2023) unitamente all'accantonamento previsto per i successivi rinnovi contrattuali. Tale accantonamento, pari a € 1.194.523, è stato calcolato sulla base delle indicazioni regionali e validato dal gruppo Internal Audit.

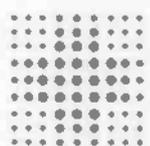
Per quanto riguarda il macroaggregato Farmaci e beni di consumo non a rimborso, si evidenzia un marcato incremento nella spesa per radiofarmaci (circa +750 mila euro), sia per l'aumento dei costi unitari sia per l'aumento dell'attività di Radiometabolica, che registra nel 2024 un incremento di +780 mila euro da mobilità extraregionale e ulteriori + 700 mila euro per terapie PSMA riconosciute dalla Regione.

Al contrario, desta preoccupazione l'incremento della spesa per diagnostici e reagenti utilizzati nella Diagnostica Molecolare, in un contesto di drastica riduzione dei valori tariffari. Si tratta di una delle criticità più rilevanti, anche in considerazione del fatto che i prezzi di acquisto dei reagenti – in larga parte acquisiti in esclusiva e in commistione con forniture destinate alla ricerca – risultano in molti casi non coperti nemmeno dal valore tariffario. La valutazione della congruità di tali prezzi di acquisto rappresenta pertanto una delle azioni prioritarie incluse nel Piano di risanamento recentemente approvato.

I costi per servizi e gli altri costi operativi presentano invece una dinamica in riduzione, che li riporta sostanzialmente al livello 2022, con minori trasferimenti ad altri Centri e il venir meno dell'impatto che sul 2023 aveva avuto il fenomeno alluvionale.

Di seguito si presenta il conto economico riclassificato. Rispetto agli esercizi precedenti e in coerenza con le indicazioni emerse nel gruppo di lavoro Internal Audit, esso prevede una più puntuale collocazione delle componenti non strutturali tra le partite straordinarie, con particolare riferimento all'utilizzo delle riserve per la ricerca indipendente e alle grandi eredità e donazioni<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Va inoltre positivamente evidenziato che nella Relazione sulla gestione 2023 erano state individuate come componenti straordinarie le "eccedenze" di fatturazione dell'anno relative ai grant per sperimentazioni cliniche, rispetto alle stime dei ricavi di competenza effettuate trimestralmente dall'Ufficio Ricerca. Un successivo approfondimento ha evidenziato come queste siano soggette a una fisiologica sottostima, legata ai tempi tecnici necessari per il calcolo completo dei grant maturati nei singoli studi, spesso caratterizzati da una durata pluriennale. Alla luce di ciò, il dato di fatturazione risulta rappresentativo in misura più attendibile della reale competenza economica dei ricavi.

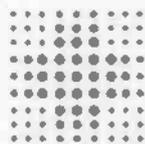


**Tabella 6. Consuntivo 2023 riclassificato, a confronto con preventivo e con esercizio precedente**

Riclassificato CE	2023	BUDGET CDA 2024	2024	Var. 2024 su 2023
<b>VALORE PRODUZIONE</b>	<b>98.837.082</b>	<b>102.867.584</b>	<b>106.252.722</b>	<b>7.415.639</b>
CURA (SDO, ASA)	40.583.725	42.090.347	42.340.317	1.756.592
FED + Fondo farmaci innov.	29.891.026	32.117.386	34.334.439	4.443.413
RICERCA	22.415.818	19.480.351	22.257.375	(158.443)
ALTRI RICAVI	5.946.514	9.179.500	7.320.591	1.374.077
<b>COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>102.890.173</b>	<b>103.791.403</b>	<b>108.263.067</b>	<b>5.372.894</b>
Farmaci e altri beni	38.877.091	41.120.862	44.360.809	5.483.719
Risorse umane (escluso accantonamenti)	36.541.701	37.567.875	37.703.250	1.161.550
Altri servizi sanitari	3.000.300	2.903.202	2.896.211	(104.089)
Servizi non sanitari estern.	7.321.779	5.261.876	6.404.120	(917.659)
Utenze, affitti, etc.	1.704.496	2.343.000	1.964.613	260.116
Trasf.to quote CE + Grant	1.887.126	2.140.000	2.128.275	241.149
Altri oneri di gestione	1.102.655	1.117.958	1.111.776	9.121
Manutenzioni	7.899.059	6.609.727	6.473.232	(1.425.828)
Ammortamenti	3.519.497	4.100.000	3.872.327	352.830
Accantonamenti per rinnovi contrattuali	519.520	626.904	1.194.523	675.003
Accantonamenti	516.948	0	153.930	(363.018)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>(4.053.090)</b>	<b>(923.818)</b>	<b>(2.010.345)</b>	<b>2.042.745</b>
Oneri finanziari netti	174.170	224.632	186.501	12.331
IRAP IRES	98.996	40.614	19.281	(79.715)
Oneri straordinari	407.075	0	382.534	(24.541)
Proventi straordinari	4.666.155	1.200.000	2.618.612	(2.047.543)
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>130.816</b>	<b>10.936</b>	<b>58.513</b>	<b>(72.303)</b>

Il bilancio preventivo 2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 aprile 2024, prevedeva azioni gestionali volte a migliorare l'equilibrio economico dell'Istituto, che includevano principalmente:

- l'attuazione di un piano di recupero delle ferie arretrate e un piano assunzioni limitato ai soli inserimenti "obbligati" (per la nuova Farmacia, per reclutamenti richiesti da bandi già finanziati, e per il personale destinato alla Casa di accoglienza S. Giuseppe);
- il contenimento della spesa farmaceutica, con particolare riferimento ai farmaci off-label e a medicinali ad alto costo utilizzati in regime di degenza, senza per altro ridurre la qualità e l'appropriatezza della terapia oncologica erogata, ma semplicemente utilizzando differenti schemi terapeutici e/o modalità di erogazione dei farmaci stessi;
- la razionalizzazione dei costi di manutenzione;
- la presa in carico del budget per l'attività di Radioterapia attivata presso la struttura GVM;



- l'avvio degli allestimenti oncologici per la Romagna, nell'ambito della centralizzazione della Farmacia oncologica presso IRST.

Tuttavia, tali interventi non risultavano sufficienti a garantire il pareggio economico. Per questo motivo, il bilancio preventivo prevedeva maggiori ricavi e contributi da AUSL e Regione per circa 4 milioni di euro.

Le azioni gestionali programmate sono state realizzate positivamente, ad eccezione dell'avvio del servizio di allestimenti oncologici della Farmacia centralizzata IRST per la Romagna, che ha subito un differimento e si è attivato a partire dal 4/3/2025.

Grazie ai risultati conseguiti, come sarà illustrato più nel dettaglio nei paragrafi successivi, e a andamenti più favorevoli del previsto su alcune voci di costo e di ricavo (in particolare, maggiori entrate da grant su sperimentazioni cliniche e minori costi per manutenzioni), il fabbisogno residuo necessario al raggiungimento del pareggio economico è risultato, a consuntivo, pari a circa 2,3 milioni di euro, invece dei 4 stimati a preventivo.

Tale importo è stato coperto dall'Azienda USL della Romagna attraverso un maggior riconoscimento delle prestazioni erogate a cittadini romagnoli, in deroga al tetto definito nell'Accordo di fornitura. Si tratta di una misura di natura non strutturale, adottata in via straordinaria a supporto dell'equilibrio economico dell'Istituto per l'anno 2024.

In coerenza con il rationale che ha motivato l'innalzamento del tetto di committenza per l'anno 2024, e rilevato – al termine delle scritture contabili definitive – un margine positivo di esercizio pari a circa 300 mila euro, si è valutata l'opportunità di rimodulare l'integrazione economica ricevuta, riconducendola alla misura necessaria a garantire il pareggio (da 2,6 milioni di euro stanziati dalla AUSL Romagna il fabbisogno effettivo è stato pari a 2,3 milioni).

Tale scelta è coerente con la natura e la missione dell'Istituto, che non persegue finalità di lucro, bensì l'equilibrio economico-finanziario a supporto delle attività istituzionali di cura, ricerca e servizio pubblico.

## 2.a Analisi per indici

Il quadro economico e finanziario dell'Istituto, delineato nella presente Relazione e supportato dall'analisi del rendiconto finanziario, evidenzia criticità anche sotto il profilo finanziario. Tali criticità derivano da motivazioni in parte distinte rispetto a quelle di natura economica fin qui descritte, pur risultando tra loro connesse in un'ottica prospettica e di sostenibilità complessiva.

Sebbene l'utile contabile si mantenga positivo, nel 2024 si registra un significativo peggioramento della capacità di autofinanziamento, con un marcato calo nella generazione di cassa operativa netta. Tale deterioramento è attribuibile, oltre che all'assorbimento di liquidità per l'incremento delle rimanenze, al saldo di debiti pregressi nei confronti dei fornitori. L'incremento del saldo dei debiti è riconducibile a iniziative strategiche intraprese nel corso dell'esercizio, tra cui si evidenziano in particolare:

- la finalizzazione dell'investimento relativo al building "Nuova Farmacia", con i conseguenti pagamenti a saldo e post-collaud;
- l'anticipo di circa 1,3 milioni di euro per il progetto del nuovo presidio ospedaliero di Forlì.

Tali uscite hanno inciso direttamente e in misura significativa sulla voce dei debiti verso fornitori, assorbendo risorse liquide dalla gestione operativa.

In parallelo, si rileva una criticità strutturale nella correlazione tra le fonti di finanziamento a medio-lungo termine e la copertura delle immobilizzazioni materiali e immateriali. Tale squilibrio si riflette nella Posizione Finanziaria Netta, che passa da un surplus di cassa nel 2023 a un indebitamento netto di circa 840 mila euro nel 2024. Questo indica che, pur trattandosi di investimenti coerenti con la missione dell'Istituto, le disponibilità liquide e le fonti di finanziamento strutturale non risultano più adeguate a sostenere gli impieghi durevoli e i debiti finanziari complessivi, comportando un crescente ricorso all'indebitamento per garantire l'equilibrio patrimoniale e la prosecuzione delle progettualità in corso.

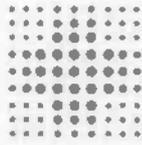
In conclusione, l'Istituto si trova ad affrontare una fase di indebolimento della liquidità complessiva e un aggravamento della struttura finanziaria. Risulta necessario un monitoraggio costante e una revisione delle strategie di gestione della liquidità e dell'indebitamento per ripristinare un equilibrio finanziario più solido, assicurando che tali investimenti a lungo termine possano essere adeguatamente supportati senza compromettere la stabilità finanziaria di breve e medio periodo.

**Figura 7 – Analisi per indici e rating attribuito**

	2023	2024	2023	2024
<b>RATING</b>	<b>83</b>	<b>52,375</b>	<b>AA</b>	<b>A</b>
<b>Capacità di autofinanziamento</b>	<b>87,50</b>	<b>-</b>	<b>Ottimo</b>	<b>Insufficiente</b>
Flusso Cassa Operativo Su Indebitamento	999,00	-999,00	Ottimo	Insufficiente
Flusso Cassa Operativo su Ricavi	15,24	-999,00	Buono	Insufficiente
<b>Grado di copertura oneri</b>	<b>87,50</b>	<b>87,50</b>	<b>Ottimo</b>	<b>Ottimo</b>
Indice di Copertura del risultato operativo	28,36	27,36	Ottimo	Ottimo
Incidenza Oneri Finanziari su Ricavi	0,17	0,17	Buono	Buono
<b>Patrimonializzazione</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>Buono</b>	<b>Buono</b>
Debiti/Patrimonio Netto	0,33	0,03	Ottimo	Ottimo
Debiti Finanziari/Vendite	8,62	0,78	Ottimo	Ottimo
Grado di copertura degli Immobilizzi e magazzino	0,71	0,70	Insufficiente	Insufficiente
<b>Gestione capitale investito</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Ottimo</b>	<b>Ottimo</b>
Rotazione del capitale investito Netto	3,95	2,92	Ottimo	Ottimo
Incidenza del capitale circolante	0,28	0,19	Ottimo	Ottimo
<b>Redditività</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>Insufficiente</b>	<b>Insufficiente</b>
Ebitda/Vendite	4,83	4,73	Sufficiente	Sufficiente
Ebit/Attivo Patrimoniale	0,79	-0,95	Insufficiente	Insufficiente

## 2.b Evoluzione prevedibile della gestione: piano di risanamento e conto economico pluriennale 2025-2027

Si è detto in precedenza della chiusura a pareggio del 2024, cui hanno contribuito sia la gestione straordinaria (entrate non strutturali e non prevedibili) sia il maggiore riconoscimento rispetto a quanto concordato nell'Accordo di fornitura da parte della AUSL della Romagna.



Essendo entrambe le poste di carattere non prevedibile / ripetibile, è risultata evidente - e segnalata già nel corso del 2024<sup>5</sup> - la necessità di un ulteriore piano di risanamento con misure e azioni più incisive, di breve e medio-lungo periodo, con un orizzonte temporale triennale, atte a riportare l'Istituto in una condizione di equilibrio.

La definizione del Piano è il risultato di un processo integrato, avviato e coordinato dalla Direzione, con il contributo del Comitato budget interno, e validato a seguito degli esiti di un gruppo di lavoro (internal audit), voluto dall'Assemblea dei Soci e promosso dall'Assessorato regionale alla Sanità e composto, oltre ai componenti regionali, della AUSL Romagna e dell'Università di Bologna, da un Consigliere e dal Direttore Generale dell'Istituto.

Il gruppo di lavoro ha:

- analizzato le principali criticità economiche dell'Istituto;
- preso atto e fatto proprie le azioni proposte dalla Direzione;
- individuato come assi prioritari di intervento i due principali fattori produttivi – Personale e Beni – con l'obiettivo di contenere le dotazioni organiche e, più in generale, di ridurre i costi complessivi del personale e dei beni di consumo.

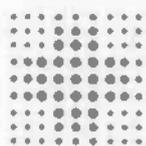
Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 25 marzo 2025, ha approvato il bilancio preventivo pluriennale, comprensivo di cash flow previsionale 2025-2027, e un Piano di azioni rafforzato volto al progressivo riequilibrio della gestione e al conseguimento del pareggio economico nel triennio 2025-2027. In tale occasione è stato inoltre recepito il documento predisposto dal gruppo di lavoro Internal Audit, recante la Relazione tecnica pervenuta in pari data. Nel piano di risanamento è compreso il ricorso a un finanziamento a medio-lungo termine, sia per sostenere l'investimento in corso per la nuova palazzina presso il Presidio ospedaliero di Forlì, sia per riequilibrare la struttura finanziaria della Società, in modo da riallineare correttamente impieghi durevoli e fonti a medio-lungo termine.

Successivamente, nella seduta del 18 aprile 2025, il CdA ha approvato il documento "Proposta di azioni di risanamento economico e bilancio preventivo 2025-2027 in attuazione alle risoluzioni del CdA del 25/03/2025", che recepisce e integra nel Piano le indicazioni formulate dal gruppo Internal Audit. Tale documento è stato quindi trasmesso ai Soci per la presa d'atto nella seduta assembleare del 30 aprile 2025.

Da ultimo, si segnala che, nella seduta del 13 maggio 2025, il Consiglio di Amministrazione ha istituito una struttura di monitoraggio operativo interna, con il compito di accompagnare l'implementazione delle azioni previste dal Piano. A tal fine, sono stati delegati due consiglieri con l'incarico di verificare lo stato di avanzamento delle misure, in coordinamento con le Direzioni dell'Istituto, e di riferire periodicamente al CdA sull'attuazione del Piano, segnalando eventuali criticità emerse.

In considerazione del prevedibile avvicendamento nella governance dell'Istituto – già prefigurato nel corso dell'Assemblea del 30 aprile 2025, nella quale il Presidente del CdA e i Direttori Generale e Scientifico hanno manifestato la disponibilità a rimettere il proprio mandato – tale struttura è stata concepita anche per assicurare la necessaria continuità nell'attuazione delle azioni di risanamento gestionale.

<sup>5</sup> in particolare si riportano: "Segnalazione su eventi ad alto impatto gestionale" inviata a CdA e Collegio sindacale a settembre 2024; "Relazione sullo stato economico-finanziario e prospettive di risanamento" inviata a CdA e Soci a dicembre 2024



### 3. Trend costi per i principali fattori produttivi

#### 3.a Farmaci e altri beni

Si è già detto sopra alle determinanti dell'incremento del costo a carico IRST - non coperto da rimborso - del quale si fornisce dettaglio dei conti economici rilevanti, specificando che la quota di incremento di spesa per Radiofarmaci non a rimborso è complessivamente pari a circa +750mila euro.

**Tabella 8 - Principali incrementi relativi a Farmaci ed altri beni sanitari non rimborsati**

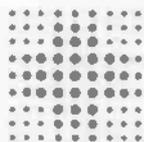
	2023	2024	Var. 2024 su 2023
<b>RICAVI (RIMBORSI)</b>			
Rimborsi (FED + Fondo farmaci innov.)	€ 29.891.026	€ 34.334.439	€ 4.443.413
<b>COSTI</b>			
Farmaci e altri beni	-€ 38.877.091	-€ 44.360.809	-€ 5.483.719
...			
51010060.01 - Radiofarmaci con AIC a scopo terapeutico	-€ 1.178.068	-€ 1.945.925	-€ 767.857
51010060.03 - Radiofarmaci senza AIC a scopo terapeutico	-€ 8.675	-€ 17.080	-€ 8.406
51010060.04 - Annessi a radiofarmaci e radioisotopi	-€ 205.040	-€ 530.576	-€ 325.536
51010060.05 - Radiofarmaci con AIC a scopo diagnostico	-€ 621.327	-€ 550.920	€ 70.407
...			
Diagnostici e Reagenti	-€ 4.397.394	-€ 4.614.033	-€ 216.639
Altri Beni Sanitari e non Sanitari	-€ 227.560	-€ 311.085	-€ 83.525

Quanto invece al costo complessivo per farmaci compresi nell'aggregato AFO (assistenza farmaceutica ospedaliera), in buona parte soggetto a rimborso come detto<sup>6</sup>, l'Istituto è impegnato nel contenimento della spesa per il sistema sanitario e per le AUSL di residenza, attraverso il monitoraggio degli indicatori di appropriatezza regionali. Anche nel 2024, come riportato in fig. 9, il costo è stato inferiore - in particolare quanto ai farmaci innovativi - al budget definito a preventivo dalla Regione.

**Fig. 9 – Obiettivi e risultati di spesa per Assistenza Farmaceutica Ospedaliera**

(migliaia di euro)		anno 2023	anno 2024	var %
spesa farmaceutica ospedaliera (AFO) escluso innovativi	obiettivo fissato dalla RER	30.654	33.550	9,4%
	costo a consuntivo IRST	29.770	33.422	12,3%
Fondi Farmaci innovativi)	Importo stanziato a prev.	3.000	4.998	66,6%
	costo a consuntivo IRST	2.967	3.937	32,7%

<sup>6</sup> a partire dal 2017 dopo la riconversione dei Day Hospital in Day Service Ambulatoriali, i costi sono rimborsati dalla Regione (Fondi Farmaci Innovativi) e dalle AUSL di residenza degli assistiti (c.d. FED)

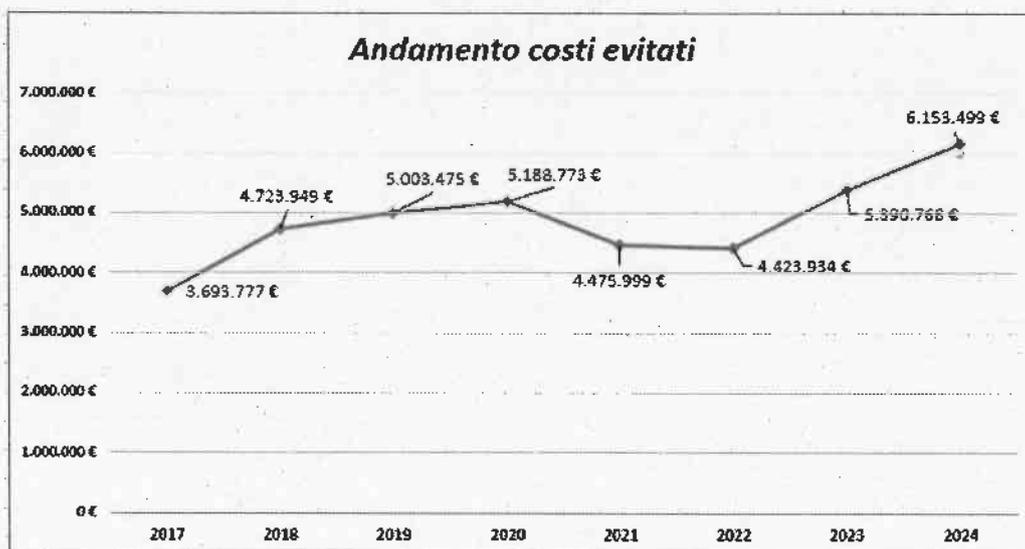


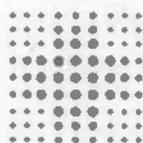
Per quanto riguarda gli indicatori di costo-opportunità, si registrano risultati complessivamente adeguati, in alcuni casi anche significativamente superiori agli standard. Alcuni scostamenti negativi, riscontrati su valori assoluti, riguardano comunque casistiche di pazienti numericamente limitate.

Fig. 10 – Indicatori e obiettivi regionali di appropriatezza e costo/opportunità

Indicatori costo opportunità dati dalla RER semestre anno 2024		anno 2024		
GDP	indicazione registrata	n. paz incid	n. Tot paz	%
Melanoma	Immunoterapia a minor costo (oggi nivolumab vs pembrolizumab) adiuvante ≥ 90%	8	10	80%
	Immunoterapia a minor costo (oggi nivolumab vs pembrolizumab) I linea ≥ 90%	13	15	87%
	I linea o linee successive per melanoma metastatico BRAF+ : encorafenib+binimetinib vs dabrafenib+trametinib ≥60%	7	7	100%
Toracica	NSCLC avanzato, 1 <sup>a</sup> linea di terapia con valori di PD-L1 ≥50% immuno a minor costo Atezolizumab vs Pembrolizumab, cemiplimab (esclusi i paz. con NSCLC localmente avanzato III B e non candidati per la chemioradioterapia definitiva) ≥ 80%	18	22	82%
	SCLC-ES immuno a minor costo tra atezo + chemio vs durvalumab + chemio (escluso pz con meta cerebrali) ≥ 60%.	17	18	94%
Mammella	% pazienti prev Pertuzumab + trastuzumab sottocute sul totale dei pazienti trattati con pertuzumab + trastuzumab (tutte le formulazioni sc + ev) che non sono sottoposti a chemioterapia concomitante ≤ 20%	8	40	20%
Uro-ginecologico	Tumore della prostata metastatico, I linea castrazione resistente. Inibitori del recettore androgenico a minor costo (abiraterone vs enzalutamide) ≥ 80%	22	30	73%
	abiraterone generico quando indicato anche nei pazienti in corso ≥ 95%	46	46	100%

Da segnalare infine il costo evitato per il SSR grazie ai farmaci forniti gratuitamente in sperimentazioni cliniche che nel 2024 cresce fino a quasi 6,1 mln/€ rispetto ai circa 5,3 del 2023.





Per il 2024 si sono posti obiettivi e budget, in particolare relativamente alle eccezioni prescrittive, e si effettua un monitoraggio mensile con reporting e discussione con le unità operative coinvolte.

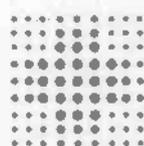
**Fig. 11 – Trend costi per farmaci a carico IRST**

**SPESA PER ECCEZIONI PRESCRITTIVE 2023/2024**

GDP	2023	2024	Var 24 su 23	
Toracica	104.270 €	73.597 €	-30.673	-29%
Uro-Mammella	221.572 €	66.501 €	-155.071	-70%
CDO-TR-Immuno	88.864 €	65.777 €	-23.087	-26%
Ematologia	182.338 €	76.332 €	-106.006	-58%
Gastroenterico	109.065 €	157.599 €	34.534	54%
MBT	48.148 €	22.326 €	-25.820	-54%
<b>Totale off label</b>	<b>748.257 €</b>	<b>442.134 €</b>	<b>-306.123 €</b>	<b>-41%</b>

**SPESA FARMACI AD ALTO COSTO IN DEGENZA 2023/ 2024**

GdP	2023	2024	Var 24 su 23	
GDP GASTROENTERICO	12.852 €	19.278 €	6.411	50%
GDP EMATOLOGIA	331.926 €	211.608 €	-120.318	-36%
GDP MAMMELLA	575 €	170 €	-405	-70%
GDP UROGINE	20.579 €	17.711 €	-2.868	-14%
GDP CDO + IMMUNO	11.197 €	24.439 €	13.242	118%
GDP TORACICA	60.772 €	22.355 €	-38.417	-63%
<b>Importo totale</b>	<b>437.911 €</b>	<b>295.596 €</b>	<b>-142.355</b>	<b>-33%</b>



### 3.b Risorse Umane

Nella Fig. 12 si riporta il trend e la composizione delle risorse umane IRST per qualifica e tipo di contratto, misurate come unità equivalenti annuali in forza (*full-time equivalent*), da cui si evince per il 2024 un incremento del numero di addetti di 14 unità equivalenti (+2,5%), di cui +7 dirigenti ricerca e tecnostruttura e + 6 infermieri e OSS. L'incremento riguarda principalmente personale a tempo determinato su progetti finanziati, oltre ai reclutamenti per l'avvio della Nuova Farmacia e per la gestione diretta della casa di accoglienza. Nella valutazione del personale in forza va tenuto conto dell'azione sviluppata per il recupero delle ferie arretrate, che rispetto al 2023 ha visto un maggiore "consumo" di ferie per oltre 7.000 giornate, pari a > 28 unità FTE.

Figura 12 – Composizione per qualifica e contratto delle risorse umane IRST

	2022	2023	2024	Var 2024 su 2023		Note
Medico	104	107	102	-5	-5%	
Dirigente Ricerca (*)	142	159	166	7	4%	su bandi vinti, a tempo determinato
Amministrativo (**)	42	41	43	1	3%	+ 2 per presa in carico gestione Casa S Giuseppe
Infermieri e Oss	117	115	121	6	5%	
Tecnici Lab-Rad	73	79	83	3	4%	+ 3 a fine 2024 (1,3 FTE) per Nuova Farmacia
Informatici	9	11	12	1	13%	
Altri dirig. sanitari	31	31	31	0	0%	
<b>TOTALE</b>	<b>518</b>	<b>544</b>	<b>558</b>	<b>14</b>	<b>2,5%</b>	
(di cui) a tempo determinato	78	90	99	9	10%	
(di cui) collaboratori e LP	6	6	6	0	2%	
(di cui) assegnati da AUSL	69	65	60	-5	-8%	

(\*) - comprende anche alcuni amministrativi dedicato alla tecnostruttura ricerca (2 nel 2022, 6 nel 2023 e 2024)

(\*\*) - nel 2024 due unità dedicate alla Casa accoglienza S Giuseppe presa in gestione diretta

Le principali determinanti dell'incremento del costo per risorse umane sono pertanto qui sintetizzate:

- il maggiore costo connesso all'incremento di unità sopra descritto, per circa +610mila euro sul 2023;
- il maggiore accantonamento per rinnovi contrattuali, pari a € 1.194.522 (+ 675mila euro circa sul 2023)
- i maggiori oneri stipendiali per la dirigenza medica, sanitaria e tecnico-amministrativa, a seguito del rinnovo del contratto 2019-2021 avvenuto nel corso del 2024 e per progressioni da anzianità di servizio (complessivamente circa +660mila euro)
- un incremento del costo per c.d. SimilAlpi per circa +119mila euro sul 2023, in particolare per l'incremento di attività di Radioterapia e Fisica Sanitaria per presa in carico post-alluvione di attività e budget GVM e per la temporanea riduzione della Radioterapia di Rimini per sostituzione di un acceleratore;
- un incremento nei costi per personale in convenzione e a chiamata, in particolare per Anestesisti per la copertura h24 necessaria per le sperimentazioni di Fase 1, per circa +275mila euro;
- incremento del fondo di risultato e per passaggi di ruolo e incarichi per circa +247mila euro.

L'incremento complessivo è stato parzialmente controbilanciato dall'economia generata dall'azione sulle ferie, per circa 900mila euro.

In conclusione, si evidenziano opportunità di miglioramento nella dinamica della spesa per Risorse Umane, sviluppate nel piano di risanamento 2025-2027 e legate anche allo sviluppo di sinergie con la AUSL della Romagna.

### 3.c Servizi e altri costi operativi

Complessivamente, gli altri costi operativi (v. fig. 13) evidenziano una riduzione, trainata in particolare dal calo delle spese per manutenzioni e per servizi non sanitari. In merito alle manutenzioni, ha inciso significativamente il venir meno dei costi eccezionali sostenuti nel 2023 a seguito dell'alluvione, nonché una razionalizzazione degli interventi che non ha tuttavia compromesso il livello qualitativo del servizio.

Si rileva inoltre una contrazione nel costo per l'acquisto di prestazioni sanitarie intermedie, in particolare da AUSL Romagna, grazie a una razionalizzazione nell'utilizzo del servizio trasfusionale e della cessione sangue presso il Laboratorio di Pievesestina. Anche i trasferimenti per progetti di ricerca risultano in significativa diminuzione.

A fronte della complessiva riduzione, alcune voci registrano invece un incremento:

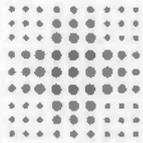
- Utenze e costi economici, aumentati in conseguenza dell'entrata in funzione del nuovo building Farmacia e Radiofarmacia, nonché della gestione della casa di accoglienza "San Giuseppe", che hanno comportato maggiori consumi;
- Servizi sanitari da privato, cresciuti per l'attivazione di nuove attività ad alta specializzazione, tra cui la seconda camera bianca per terapie cellulari e la Radiofarmacia;
- Servizi di prenotazione, accettazione e vigilanza, aumentati per effetto di adeguamenti contrattuali e dell'avvio della Farmacia Oncologica Unica della Romagna;
- Consulenze tecnico-professionali, incrementate in relazione al supporto richiesto per certificazioni di qualità (es. GMP per Radiofarmacia) e per progetti di ricerca finanziati.

Per un'analisi puntuale delle singole componenti si rimanda al paragrafo dedicato della Nota Integrativa.

**Figura 13 – Trend costi per servizi, godimento beni di terzi e altri oneri operativi**

	2023	BUDGET CDA 2024	2024	Var. 2024 su 2023	
Altri servizi sanitari	3.000.300	2.903.202	2.896.211	-104.089 €	-3%
Servizi non sanitari estern.	7.321.779	5.261.876	6.404.120	-917.659 €	-13%
Utenze, affitti, etc.	1.704.496	2.343.000	1.964.613	260.116 €	15%
Trasf.to quote CE + Grant	1.887.126	2.140.000	2.128.275	241.149 €	13%
Altri oneri di gestione	1.102.655	1.117.958	1.111.776	9.121 €	1%
Manutenzioni	7.899.059	6.609.727	6.473.232	-1.425.828 €	-18%
<b>Totale altri costi operativi</b>	<b>22.915.416 €</b>	<b>20.375.762 €</b>	<b>20.978.227 €</b>	<b>-1.937.189 €</b>	<b>-8%</b>

Si segnala l'avvenuta presa in carico, a decorrere dal 1° gennaio 2024, della gestione della Casa di Accoglienza "San Giuseppe", con un incremento dell'attività e dei ricavi pari al +9,6% rispetto al 2023. L'attività, da sempre gestita con tariffe calmierate a favore di pazienti e familiari, ha storicamente generato perdite economiche.



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**

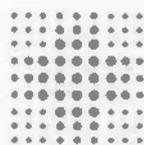
**Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico**

**ISTITUTO  
ROMAGNOLO  
PER LO STUDIO  
DEI TUMORI  
DINO AMADORI**

Nel 2025, le tariffe sono state adeguate all'inflazione, con l'obiettivo di consolidare il tasso di occupazione e contenere i costi di esercizio, al fine di migliorare progressivamente il relativo conto economico.

Per quanto riguarda la formazione, si registra un significativo incremento dell'attività rispetto all'anno precedente: 166 eventi formativi complessivi rispetto ai 147 del 2023, di cui 107 eventi ECM (vs 71), con una riduzione marcata degli eventi non previsti dal Piano Aziendale della Formazione (10,24% vs 19,05%) e un contenimento dei costi, grazie anche al ruolo di provider ECM e all'utilizzo di fondi Fondimpresa. Completata, inoltre, la mappatura delle competenze, con il 94,73% dei professionisti dotati di profilo di competenza (vs 78,5% nel 2023).

Inoltre, pur nelle condizioni di pressioni economico finanziarie, è stato confermato il supporto a titolo gratuito da parte di otto professionisti ad alta qualificazione di IRST alle attività della Direzione Generale dell'Assessorato alle Politiche per la Salute della Regione Emilia-Romagna.



## 4. Area Cura e Assistenza

### Accordo di Fornitura AUSL della Romagna

Dall'analisi dei dati riportati in fig. 14 emerge un incremento, rispetto al 2023, del volume tariffario delle prestazioni sanitarie per esterni erogate a residenti della Romagna, pari a +2,6%, nonostante la riduzione della degenza, in particolare per il DRG 481.

L'aumento è attribuibile principalmente all'attività di Radioterapia, che ha beneficiato della presa in carico da parte di IRST del budget precedentemente assegnato a GMV e dismesso a seguito dell'alluvione (per un valore di circa 900mila euro), nonché della temporanea riduzione dell'attività di Radioterapia presso l'Ospedale di Rimini, dovuta alla sostituzione di uno dei due acceleratori.

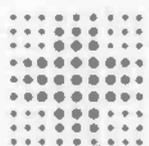
Fig. 14 – Valore effettivo e riconosciuto per prestazioni sanitarie IRST su residenti Romagna

	2022	2023	2024	var 24 su 23	
Degenza (escl. Drg481 e Radiom.)	1.754.477€	1.866.599€	2.329.888€	463.289€	24,8%
Drg 481	4.688.484€	2.834.376€	1.775.546€	-1.958.830€	-37,4%
Deg Radiometabolica	391.220€	289.000€	340.000€	51.000€	17,6%
DH	114.385€	129.841€	79.994€	-49.847€	-38,4%
<b>Totale degenza (SDO)</b>	<b>6.948.565€</b>	<b>5.119.816€</b>	<b>4.525.428€</b>	<b>-594.388€</b>	<b>-11,6%</b>
Day service ambulat. e altra specialistica	4.690.738€	4.949.362€	€ 5.153.430	204.068€	4,1%
Laboratorio Bioscienze	4.155.649€	4.900.437€	€ 4.669.150	-231.287€	-4,7%
PET	4.517.673€	4.509.834€	€ 4.347.429	-162.405€	-3,6%
Radiologia	2.667.229€	2.779.909€	€ 3.048.355	268.446€	9,7%
Radioterapia	9.550.615€	9.544.529€	€ 10.880.950	1.336.421€	14,0%
<b>Totale specialistica (ASA)</b>	<b>25.581.904€</b>	<b>26.684.071€</b>	<b>28.099.314€</b>	<b>1.415.243€</b>	<b>5,3%</b>
<b>Valore prestazioni su res. Romagna</b>	<b>32.530.469€</b>	<b>31.803.887€</b>	<b>32.624.742€</b>	<b>820.855€</b>	<b>2,6%</b>
<b>Valore economico Accordo Committenza</b>	<b>28.000.000€</b>	<b>28.510.750€</b>	<b>31.418.674€</b>	<b>2.907.924€</b>	<b>10,2%</b>
<b>Farmaci (FED) su residenti Romagna</b>	<b>22.685.652€</b>	<b>23.281.902€</b>	<b>26.655.368€</b>	<b>3.373.466€</b>	<b>14,5%</b>
<b>Costo complessivo per AUSL (Cura riconosciuta + farmaci)</b>	<b>50.685.652€</b>	<b>51.792.652€</b>	<b>58.074.042€</b>	<b>6.281.390€</b>	<b>12,1%</b>

### Attrattività su residenti extra Romagna

Nel 2024 si conferma il trend negativo nella riduzione del valore economico delle prestazioni erogate a pazienti extra-Romagna, in particolare a favore di residenti extra-regione (v. fig. 15).

Tale andamento è principalmente riconducibile alla significativa contrazione dell'attività riferita al DRG 481 (trapianti e assimilati), determinata dalla dismissione di una linea ad alta attrattività (correlata in gran parte alla dismissione

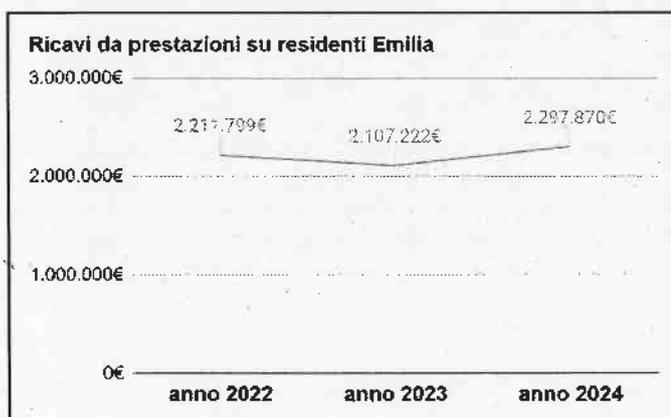


dall'Istituto di un oncologo di riferimento nazionale per alcuni trattamenti rendicontabili in questo setting, ossia i trattamenti ad alte dosi per tumori urologici).

Il calo è stato solo parzialmente compensato, nel corso del 2024, dalla ripresa delle terapie radiometaboliche in regime di degenza, che hanno registrato un incremento del +55% rispetto al 2023, confermando con ciò l'elevata attrattività clinica delle metodiche medico nucleari implementate a Meldola.

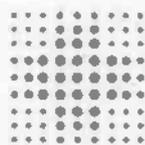
Fig. 15 – Valore prestazioni su residenti extra-Romagna

	2022	2023	2024	var. '24 su '23	
Degenza (escl. Drg481 e RM)	750.227€	715.626€	525.414€	-190.212€	-27%
Drg 481	4.066.478€	3.240.303€	1.286.315€	-1.953.988€	-60%
Radiometabolica deg.	2.230.080€	1.419.940€	2.202.205€	782.265€	55%
DH	14.829€	17.299€	22.612€	5.313€	31%
<b>Totale degenza (SDO)</b>	<b>7.061.614€</b>	<b>5.393.168€</b>	<b>€ 4.036.546</b>	<b>-1.356.622€</b>	<b>-25%</b>
DSA e altra spec.	777.692€	847.270€	967.747€	120.477€	14%
Laboratorio Biosc.	641.127€	924.351€	730.673€	-193.678€	-21%
PET	1.772.724€	1.750.360€	1.791.698€	41.338€	2%
Radiologia	616.227€	636.434€	642.332€	5.898€	1%
Radioterapia	863.389€	1.023.087€	975.056€	-48.031€	-5%
<b>Totale specialistica (ASA)</b>	<b>4.671.159€</b>	<b>5.181.502€</b>	<b>€ 5.107.506</b>	<b>-73.996€</b>	<b>-1%</b>
<b>Totale extra Romagna</b>	<b>11.732.773€</b>	<b>10.574.670€</b>	<b>9.144.052€</b>	<b>-1.430.618€</b>	<b>-14%</b>
Ricavi da prestazioni su residenti Emilia	2.211.799€	2.107.222€	2.297.870€	190.648€	9%
<b>Ricavi da prestazioni su residenti extra Regione</b>	<b>9.520.974€</b>	<b>8.467.448€</b>	<b>6.761.331€</b>	<b>-1.706.117€</b>	<b>-20%</b>



### Pazienti trattati e terapie

Si evidenzia in Fig. 16 la tenuta dei livelli di attività complessivi, misurata in questo caso con gli indicatori relativi ai pazienti unici (codici fiscali) trattati nell'anno.



**Fig. 16 – Pazienti unici trattati e terapie antitumorali avviate – variazione 2024 su 2023**

Dati complessivi di Istituto	2021	2022	2023	2024	Var su 23
Nuovi pazienti	8.765	8.571	8.925	9.087	1,8%
Pazienti complessivi	25.063	25.994	27.410	28.959	5,7%
Pazienti con terapia antitumorale	3.875	4.038	4.136	4.325	4,6%
Terapie antitumorali avviate	5.356	5.249	5.291	5.480	3,6%
Terapie antitumorali in studio avviate	597	745	703	607	-13,7%
% terapie antitumorali in studio avviate	11,1%	14,2%	13,3%	12,2%	

#### Day Service Ambulatoriale

La tabella 17 riporta alcuni indicatori relativi all'attività di Day Service Ambulatoriale, prevalentemente riferita a trattamenti chemioterapici. Tali attività, originariamente erogate in regime di Day Hospital fino al 2017, sono state progressivamente riconvertite quasi integralmente in regime ambulatoriale.

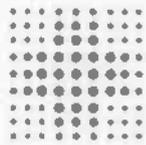
L'attività viene svolta nelle tre sedi di Meldola, Cesena e Forlì, è in costante crescita e interessa per circa il 90% pazienti residenti in Romagna. Il trend evidenzia un incremento significativo, in particolare nel numero di trattamenti con farmaci orali e iniettivi, che mostrano un peso crescente rispetto alle somministrazioni infusionali.

**Tabella 17 - Trend volumi attività Day Service Ambulatoriale**

	2022	2023	2024	Var 2024 vs 2023
<b>N.Pazienti</b>	<b>3.834</b>	<b>3.988</b>	<b>4.212</b>	<b>+5,6%</b>
<b>N.Accessi per prestazioni terapeutiche (Cat I: Terapeutica, modalità di accesso: DSA)</b>	<b>34.757</b>	<b>36.856</b>	<b>39.130</b>	<b>+6,2%</b>
<b>N.Accessi per farmaci orali o iniezione</b>	<b>14.891</b>	<b>16.448</b>	<b>18.846</b>	<b>+14,6%</b>
<b>N.Accessi per farmaci infusionali</b>	<b>18.860</b>	<b>19.425</b>	<b>19.575</b>	<b>+0,8%</b>

#### Degenza Onco-ematologica

Come si rileva dalla Tabella 18, nel 2024 si registra un miglioramento di alcuni indicatori relativi alla degenza ordinaria, con un incremento del numero complessivo di ricoveri, nonostante il marcato calo di quelli afferenti al DRG 481 che incide sulla complessità e quindi sull'indice di case-mix. Il tasso di occupazione si mantiene sostanzialmente in linea con quello del 2023, mentre la durata media di degenza si è ridotta, avvicinandosi ai livelli del 2022. Contestualmente, si rileva una ulteriore riduzione del peso medio dei DRG, riconducibile in gran parte alla contrazione dell'attività ad alta complessità associata al DRG 481 per le motivazioni in precedenza esposte.



Permangono tuttavia ampi margini di miglioramento nell'utilizzo ottimale della struttura di degenza, obiettivo che potrà verosimilmente essere raggiunto solo con il previsto trasferimento della degenza IRST all'interno del presidio ospedaliero "Morgagni-Pierantoni" di Forlì. È tuttavia importante sottolineare che i più recenti approcci terapeutici adottati presso l'IRST – realtà all'avanguardia in questo ambito – tendono a ridurre significativamente la necessità di ricovero per l'erogazione dei trattamenti. Sempre più spesso, infatti, le terapie vengono somministrate in regime di day hospital o ambulatoriale, con evidenti benefici in termini di comfort per il paziente e minore impatto sulla vita familiare.

Inoltre il trasferimento presso il nuovo reparto di Forlì consentirà un incremento delle attività a più alta complessità, tra cui i trapianti e trattamenti assimilati, le sperimentazioni cliniche di Fase 1 (anche ad alto rischio, rispetto al basso rischio attuale), la presa in carico di pazienti provenienti dal Pronto Soccorso, a supporto della rete ospedaliera AUSL.

Fig. 18 – Indicatori degenza ordinaria IRST

	2022	2023	2024	var.	
n. ricoveri totali	1296	1090	1334	244	22%
di cui ricoveri radiometabolica	479	282	448	166	59%
di cui ricoveri DRG 481	172	132	67	-65	-49%
di cui altri ricoveri	645	676	819	143	21%
Tasso di occupazione totale	76,60%	80,00%	81,50%	1,50%	2%
Tasso di occupazione (escl. Radiometabolica)	83,00%	88,70%	89,00%	0,30%	0%
Durata media della degenza (DM)	7,37	9,18	7,66	-1,52	-17%
DM (escl. Radiometabolica)	11,08	12,01	11,02	-0,99	-8%
DM (escl. Radiometab. e DRG 481)	10,7	12,3	10,95	-1,35	-11%
Peso medio DRG (complessità case-mix)	3,04	2,91	1,8	-1,11	-38%
Peso medio (escl. Radiometabolica)	4,31	3,62	2,27	-1,35	-37%
Peso medio Drg (escl. RM e DRG 481)	1,27	1,28	1,19	-0,09	-7%

● focus: Medicina Nucleare e Radiometabolica

La Medicina Nucleare, articolata nella parte diagnostica (principalmente PET) e in quella terapeutica (degenza radiometabolica), ha sempre costituito per l'Istituto un'attività di prestigio, con elevata attrattività extra-regionale, e una significativa fonte di finanziamento per altre attività oncologiche non adeguatamente coperte dalle tariffe vigenti, grazie anche alla sovra-tariffa garantita dalla Regione per la degenza.

Nel 2024, come mostrato in figura 19, si evidenzia un recupero dei volumi rispetto al 2023.

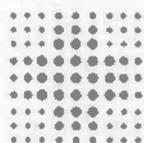


Fig. 19 – Medicina nucleare – principali indicatori di attività

Radiometabolica terapia (degenza)	2022	2023	2024	Var. 24 su 23	
Ricoveri Degenza (compreso PSMA)	479	282	448	166	59%
Volume a tariffa (reportistica RER)	€2.621.300	€1.708.940	€2.542.205	€833.265	49%
Valore PSMA (non rimborsato SSR)	€1.547.000	€663.000	€1.130.500	€467.500	71%
(di cui) extra Romagna	€2.230.080	€1.419.940	€2.202.205	€782.265	55%
% extra Romagna	85%	83%	87%		

Medicina Nucleare Diagnostica	2022	2023	2024	Var. 24 su 23	
Totale PET	4951	4971	5061	90	2%
di cui traccianti innovativi	1764	1861	2139	278	15%
% traccianti innovativi	36%	37%	42%		
Valore a tariffa PET	€6.290.397	€6.260.194	6.139.128€	-121.066€	-2%
(di cui) extra Romagna	€1.772.724	€1.750.360	1.791.698€	41.338€	-1%
% extra Romagna	28%	28%	29%		

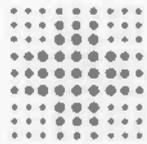
- **focus: Radiologia**

Come riportato nella Tabella 20, nel 2024 si rileva un incremento complessivo del valore delle prestazioni radiologiche pari al +6% rispetto al 2023. Il dato conferma il trend positivo e il progressivo spostamento dell'attività verso esami di maggiore complessità, con un ruolo rilevante svolto dalle risonanze magnetiche (RM).

L'aumento riguarda prevalentemente le prestazioni erogate a pazienti residenti in Romagna, anche in virtù degli accordi operativi con l'AUSL Romagna, nell'ambito del piano regionale di produzione finalizzato alla riduzione delle liste di attesa.

Fig. 20 – Diagnostica per immagini – indicatori di attività 2024 e variazioni sul 2023

	2022	2023	2024	Var. 24 su 23	
D11-Radiologia tradiz. RX	1039	885	945	60	7%
D12-Tac	17127	17635	18597	962	5%
D21-Ecografia	4407	4331	4284	-47	-1%
D25-RM	2838	3212	3714	502	16%
D29-Altra diagnostica strum.	64	32	29	-3	-9%
<b>Tot prestazioni (esterni)</b>	<b>25.475</b>	<b>26.077</b>	<b>27.569</b>	<b>1.492</b>	<b>6%</b>
<b>Importo ASA</b>	<b>€3.283.456</b>	<b>€3.416.343</b>	<b>€3.690.687</b>	<b>€274.344</b>	<b>8%</b>
di cui extra romagna	€616.227	€636.434	€642.332	€5.898	1%
% extra romagna	18,80%	18,60%	17,40%	-1%	-6%



## 5. Area Ricerca

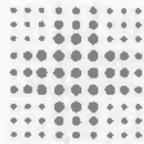
### Prospettiva economica: Bilancio sezionale 2023

In Fig. 21 si espone il riclassificato gestionale del Bilancio sezionale della Ricerca, finalizzato ad evidenziare, da un lato, il margine di contribuzione positivo rispetto alla copertura dei costi diretti speciali, rendicontabili agli enti terzi finanziatori (personale, beni e servizi rendicontabili), e, dall'altro, la quota di costi indiretti non rendicontabili (spazi, tecnologie, oneri diversi di gestione, amministrazione e direzione), che determina la necessità di copertura con altri fondi da parte dell'Istituto, come rappresentato nel Bilancio sezionale a pareggio rendicontato al MinSalute.

Fig. 21 Bilancio sezionale della Ricerca, riclassificato gestionale

	2022	2023	2024	Var. su 2023
Registro Tumori	298.635	398.635	398.635	0
Finanziamento RC	4.383.000	3.048.874	3.411.635	362.761
Finanziamento RER Tecnostruttura	1.250.000	1.250.000	1.250.000	0
Finanziamento RER Biobanca	80.000	80.000	100.000	20.000
Ricerca finalizzata da pubblico	2.347.684	4.737.165	3.274.414	-1.462.751
Contributi c/impianti da pubblico	408.942	462.526	429.861	-32.665
Grant su sperimentazioni cliniche (quota IRST)	4.748.215	5.923.744	7.093.641	1.169.897
Ribaltam.to costi tecnostruttura I&R a AUSL	436.967	532.309	629.396	97.087
Ricavi pareri Comitato Etico (al netto traf.to AUSL e accantonamento)	1.144.190	560.553	422.548	-138.005
Ricerca finalizzata da privato	902.400	1.011.768	1.163.615	151.847
Sponsorizzazioni ricerca	768.790	575.416	830.009	254.593
Erogazioni liberali finalizzate Ricerca	140.806	263.875	306.007	42.132
Utilizzo fondi 5x1000	1.372.291	1.703.951	1.505.482	-198.469
<b>TOTALE RICAVI RICERCA</b>	<b>18.281.920</b>	<b>20.548.816</b>	<b>20.815.242</b>	<b>266.426</b>
Trasferimento quote progetti ad altri Centri	-77.759	-1.536.543	-324.363	1.212.180
<b>Ricavi ricerca al netto trasferimenti</b>	<b>18.204.161</b>	<b>19.012.273</b>	<b>20.490.879</b>	<b>1.478.606</b>
<b>Costi rendicontabili Ricerca</b>	<b>15.126.368</b>	<b>15.719.511</b>	<b>16.368.483</b>	<b>648.972</b>
di cui Personale	9.927.795	10.550.412	10.926.543	376.131
di cui Beni di consumo	3.858.481	3.819.099	3.975.003	155.904
di cui altri (Bibliosan, formazione, missioni..)	1.340.092	1.350.000	1.466.937	116.937
<b>Costi Ricerca non rendicontabili</b>	<b>6.073.934</b>	<b>6.230.867</b>	<b>6.225.656</b>	<b>-5.211</b>
Tecnologie (manutenzioni e ammortamenti)	3.382.165	3.612.638	3.432.006	-180.632
Utenze e servizi non sanitari	1.990.432	1.952.506	2.083.324	130.818
Altri oneri di gestione (finanziari, beni di terzi)	701.337	665.724	710.327	44.603
<b>Margine di contribuzione (*)</b>	<b>-2.996.141</b>	<b>-2.938.105</b>	<b>-2.103.260</b>	<b>834.845</b>

(\*) Non sono state imputate quote dei costi relativi all'area amministrativa, tecnica e direzione che nel 2023 ammontano a circa 2,9 mln di euro



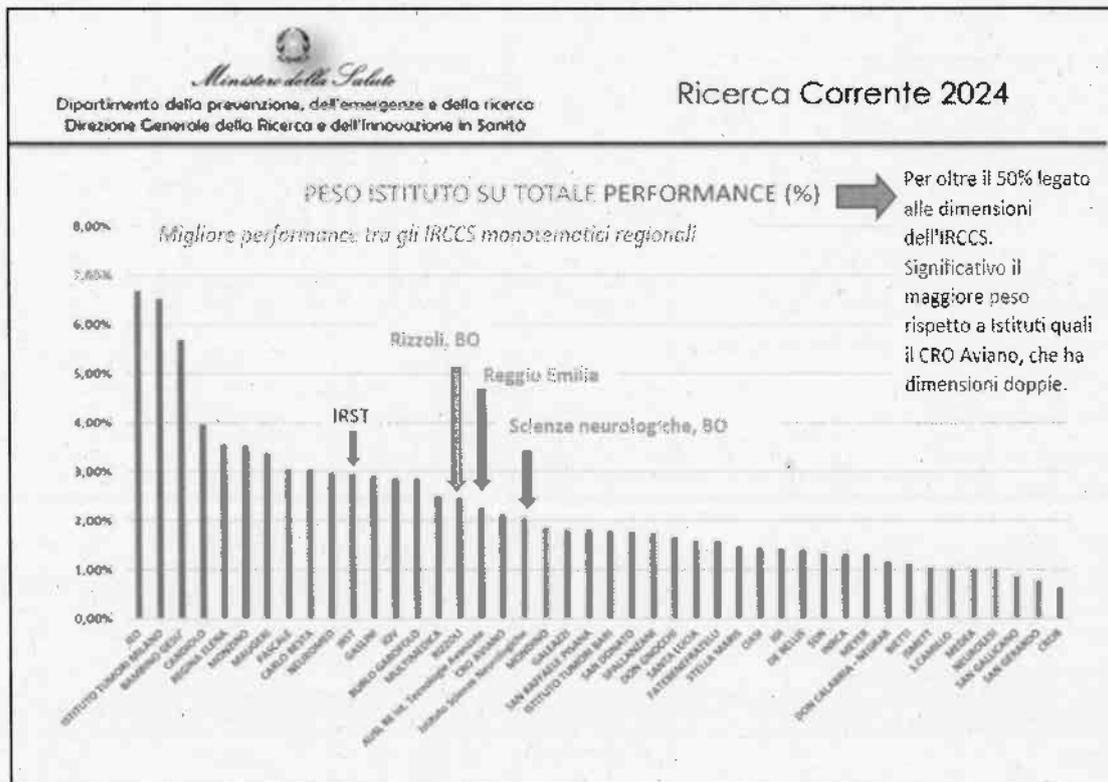
Nel 2024 si evidenzia un miglioramento nel secondo margine, grazie al forte incremento dei grant da sperimentazioni cliniche e a un parziale recupero di finanziamento alla ricerca corrente ministeriale.

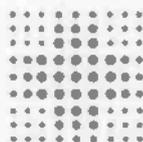
#### Finanziamento Ministeriale alla Ricerca Corrente (su base competitiva)

Nella figura 22 si riporta la valutazione sintetica di performance comunicata a dicembre 2024 e relativa all'anno 2023, in occasione della ripartizione competitiva del finanziamento della Ricerca Corrente dal Ministero della Salute, basata su una scorecard di indicatori relativi sia alla Ricerca sia alla Cura.

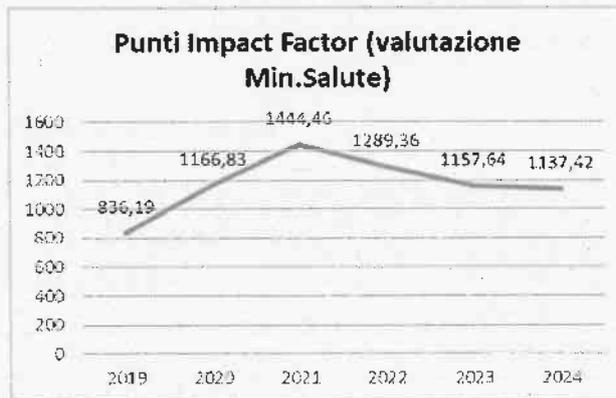
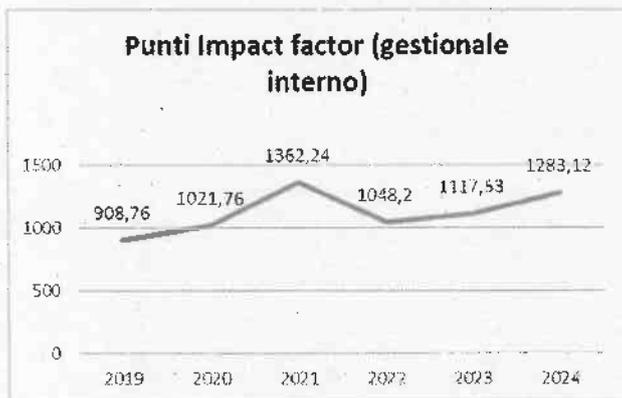
Il ranking dell'Istituto nella performance complessiva è tornato come nel 2022 all'undicesimo posto - su 44 IRCCS monotematici - rispetto al quindicesimo posto del 2023, confermando un posizionamento di rilievo.

Figura 22 - Valutazione di performance 2023 degli IRCCS da parte del Ministero della Salute





## Punti di Impact Factor



Nel 2024, quattro autori afferenti all'Istituto hanno superato la soglia massima prevista dal Ministero della Salute per le pubblicazioni a singolo autore, fissata al 30% del totale dell'attività di pubblicazione annuale, secondo quanto stabilito dalla "Programmazione della rete degli IRCCS 2022-2024". Tale superamento ha comportato un taglio complessivo pari a 100 punti nella valutazione dell'attività scientifica da parte del Ministero della Salute.

## Bandi competitivi

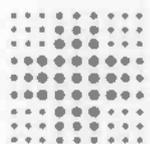
In Fig. 23 sono riportati i risultati della partecipazione a bandi competitivi nel corso del 2024, con particolare riferimento alla performance di aggiudicazione: ad oggi sono stati vinti 11 progetti su 44 candidati con esito, corrispondenti a un tasso di successo del 25%.

Tale valore risulta in riduzione rispetto al 2023, anno in cui tuttavia pesava fortemente l'incidenza dei progetti PNRR, particolarmente onerosi e a co-finanziamento, con un tasso record di aggiudicazione pari a quasi il 41%.

In coerenza con questo andamento, si osserva una diminuzione anche in termini di valore complessivo aggiudicato, che si attesta a circa 2,1 milioni di euro.

Va specificato che i valori economici qui rappresentati vanno letti quale indicatore di capacità progettuale da parte dei ricercatori e delle unità operative, ma non corrispondono a effettivi margini economici per la sostenibilità dell'istituto, per le seguenti ragioni:

- la quota di ricavo per IRST è - in ciascun anno - pari o inferiore, nel caso molto frequente di cofinanziamento a carico Istituto, al costo sostenuto per l'effettuazione del progetto stesso
- solamente nei casi di assenza di cofinanziamento (sempre meno frequenti) si genera un margine di contribuzione ai costi indiretti per l'Istituto, corrispondente alla % di overhead (mediamente 10-15%), quota non sufficiente a remunerare i fattori produttivi non rendicontabili, quali ad esempio: ammortamento tecnologie, utenze, pulizie, manutenzioni, etc.
- per quanto detto, il conto economico effettivo del volume reperito su progetti finanziati è in netta perdita per l'Istituto in configurazione full costing.



Per queste ragioni, una delle azioni correttive adottate dalla nuova direzione già da settembre 2023 è stata quella di attivare una procedura di valutazione di impatto economico ex ante dei progetti da sottoporre ad applicazione, e in tal modo si sono selezionati i progetti che oltre alla valenza strategica e scientifica presentassero un adeguato bilanciamento con i profili di sostenibilità economica.

**Fig. 23 – Trend performance su bandi competitivi**

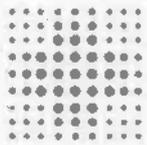
	2022	2023	2024
<b>Progetti applicati</b>	60	74	83
<b>IRST Coordinatore</b>	46	44	34
<b>di cui EU e internaz</b>	14	26	32
<b>(%)</b>	23,33%	35,14%	38,55%
<b>Volume applicato</b>	€20.432.981	€30.603.898	€14.968.285
<b>Progetti con esito</b>	59	66	44
<b>Volume economico con esito</b>	€19.632.981	€25.062.113	€12.558.707
<b>Progetti vinti</b>	15	27	11
<b>% vinti su progetti con esito</b>	25,42%	40,91%	25,00%
<b>Finanziamenti vinti</b>	€8.436.675	€6.421.579	€2.155.355
<b>% finanziamenti vinti</b>	42,97%	25,62%	17,16%

#### Grant da sperimentazioni cliniche

La figura 24 mostra gli indici relativi alle sperimentazioni cliniche, che, come anticipato, nel 2024 evidenziano un forte incremento del valore complessivo, sia per IRST sia per la AUSL della Romagna, a favore della quale l'Istituto svolge attività di supporto nell'ambito del Programma interaziendale Innovazione e Ricerca.

**Fig. 24 – Trend degli studi clinici gestiti da IRST IRCCS e Grant maturati nell'esercizio**

	2022	2023	2024	Var. 2024 su 2023	
<b>Studi con reclutamento attivo</b>	219	217	227	10	5%
<b>(di cui) promossi da IRST</b>	18	25	19	-6	-24%
<b>Pazienti reclutati IRST (Radiometab.)</b>	762	699	184	-515	-74%
<b>Pazienti reclutati (escl. Radiometab.)</b>	292	266	245	-21	-8%
<b>N. pazienti reclutati in AUSL Romagna</b>	137	112	131	19	17%
<b>N. visite in IRST</b>	1095	1958	1400	-558	-28%



## Ricavi e margini del Comitato Etico della Romagna

Nel 2024 si conferma il trend avviato nel 2023, con un'ulteriore contrazione sia dell'attività valutativa del Comitato Etico sia dei ricavi generati, a fronte della piena applicazione delle nuove regole tariffarie e gestionali introdotte a livello nazionale e regionale. Il numero di valutazioni e protocolli si riduce ulteriormente, mentre l'accantonamento al Fondo CEROM prosegue seppur in misura ridotta, a testimonianza della necessità di garantire la sostenibilità economica della funzione nel medio-lungo periodo. Il margine per IRST risulta azzerato, con conseguente perdita di una fonte di autofinanziamento che negli anni precedenti aveva contribuito in modo significativo al sostegno delle attività di ricerca.

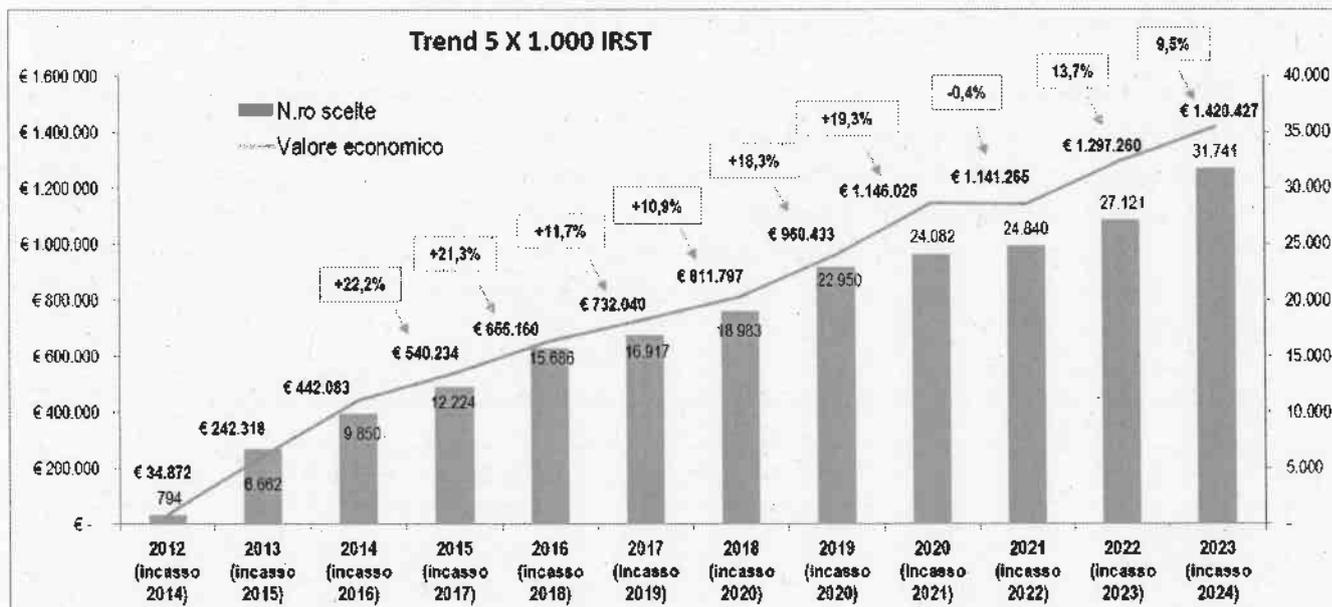
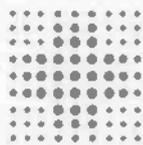
Figura 25 – Dati di attività e Conto economico Comitato Etico della Romagna presso IRST

	2020	2021	2022	2023	2024
N. valutazioni	1030	1151	1121	737	623
di cui protocolli:	306	298	314	229	211
<i>interventistici</i>	156	179	171	93	120
<i>osservazionali</i>	150	119	143	136	91
Ricavi lordi	€ 1.459.000	€ 1.757.000	€ 1.641.000	€ 1.077.500	€ 465.800
Costi di gestione	€ 568.174	€ 619.000	€ 647.000	€ 560.553	€ 422.548
Accantonamento F.do CEROM	€ 0	€ 0	€ 0	€ 516.947	€ 43.252
Margine IRST	€ 445.413	€ 569.000	€ 497.000	€ 0	€ 0
Quota AUSL	€ 445.413	€ 569.000	€ 497.000	€ 0	€ 0

## Trend 5X1.000

La figura 26 mostra l'andamento della raccolta del 5x1000 dall'anno di avvio, evidenziando per il 2024 (relativo ai redditi 2023) una conferma del trend di crescita, sia nel numero di scelte espresse dai cittadini, che raggiungono quota 31.741 (+17% rispetto all'anno precedente), sia nell'importo complessivo incassato, in aumento del +9,5%.

Figura 26 –Trend della Raccolta 5x1.000



### Donazioni e contributi dell'Istituto Oncologico Romagnolo

Nel 2024 il contributo dell'Istituto Oncologico Romagnolo (IOR) – socio dell'Istituto – è stato pari a € 1.114.564, destinato in particolare al finanziamento di progettualità di ricerca condivise, oltre che di attrezzature e beni per Cura e Ricerca e di collaborazioni scientifiche e cliniche di rilievo.

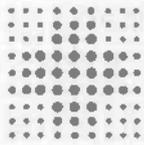
Si evidenzia che € 400.000 delle circa € 804.000 effettivamente erogate nel corso dell'anno sono state vincolate a bandi interni rivolti ai ricercatori IRST (programma Inno-IRST), finalizzati a progetti da realizzarsi negli esercizi 2025 e 2026. Tale vincolo ha comportato un risconto a bilancio della relativa somma, con conseguente riduzione della quota di ricavo di competenza dell'esercizio 2024 per lo stesso importo.

Fig. 27 – Donazioni e contributi IOR

	2021	2022	2023	2024
Attrezzature e beni per Cura e Ricerca	€ 216.038	€ 501.060	€ 1.234.342	193.788€
Collaborazioni	€ 132.341	€ 189.419	€ 171.076	116.276€
Erogazioni su Progetti e borse di studio	€ 620.023	€ 401.500	€ 465.000	804.500€
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 968.402</b>	<b>€ 1.091.979</b>	<b>€ 1.870.418</b>	<b>1.114.564€</b>

### 5.d Gestione finanziaria e straordinaria

La gestione finanziaria ha evidenziato un andamento positivo, con proventi per oltre € 180.000 derivanti dalla remunerazione della liquidità disponibile. Tali proventi riflettono l'elevato livello di disponibilità finanziaria presente all'inizio del 2024, sebbene questa sia stata progressivamente ridotta nel corso dell'anno.



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA

Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

ISTITUTO  
ROMAGNOLO  
PER LO STUDIO  
DEI TUMORI  
DINO AMADORI

Parallelamente, si registra una **diminuzione degli oneri finanziari per interessi su mutui**, passati da € 404.000 nel 2023 a € 373.000 nel 2024.

Per quanto riguarda la **gestione straordinaria**, il suo ruolo nel **garantire la sostenibilità economica dell'esercizio 2024** è stato ampiamente analizzato nella sezione iniziale della presente relazione, pur avendo avuto un impatto inferiore rispetto al 2023.

## Determinazioni finali

Si fa rimando alla Nota integrativa per quanto riguarda:

- la proroga dei termini di approvazione del bilancio d'esercizio;
- la proposta di destinare l'utile di € 58.513,31 a Riserva vincolata alla Ricerca indipendente.

## Conclusioni

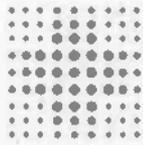
L'analisi dei risultati 2024 evidenzia in modo netto l'urgenza di un riequilibrio strutturale, reso imprescindibile dall'ampliamento delle attività non accompagnato da una corrispondente evoluzione delle fonti strutturali di finanziamento. In questo contesto, l'IRST ha intrapreso un percorso di riposizionamento strategico fondato su due direttrici convergenti: il contenimento selettivo dei costi e il rafforzamento delle capacità di generazione di valore, sia in termini economici che scientifici.

Le misure già attivate nel corso del 2024 costituiscono il primo passo concreto verso una nuova disciplina gestionale, fondata su un uso più efficiente e selettivo delle risorse. Si tratta di interventi non solo necessari, ma anche coerenti con una visione moderna e responsabile della governance di un IRCCS, che deve coniugare rigore economico, eccellenza scientifica e centralità della persona assistita.

Il Piano di risanamento 2025–2027 – approvato dal CdA e sostenuto da un sistema di monitoraggio strutturato – rappresenta il perno attorno al quale articolare la sostenibilità futura dell'Istituto. La sua piena attuazione richiederà una governance coesa, un presidio continuo da parte della Direzione strategica, il coinvolgimento attivo delle strutture operative e una costante interlocuzione con i Soci (e in particolare con la Regione Emilia-Romagna) ed anche con il Ministero della Salute.

Sarà fondamentale garantire un equilibrio virtuoso tra razionalizzazione delle risorse e capacità propulsiva: la riduzione dei costi non dovrà mai tradursi in una contrazione della missione dell'Istituto, bensì in un suo riallineamento strategico e valoriale. In quest'ottica, l'IRST continuerà a investire nelle aree ad alto valore aggiunto, nell'innovazione responsabile, nel rafforzamento delle partnership pubblico-private e nel consolidamento delle reti di ricerca e assistenza, anche a livello internazionale.

Accanto a ciò, potrebbe rendersi opportuna una rimodulazione dell'accordo di committenza per alcune tipologie di prestazioni, in particolare quelle basate su tecnologie avanzate e ad alto impatto innovativo. In questi casi, si potrebbe ipotizzare, in modo etico, equo e sostenibile, una compartecipazione alla spesa da parte dei pazienti, su



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA**

**Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"  
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico**

**ISTITUTO  
ROMAGNOLO  
PER LO STUDIO  
DEI TUMORI  
DINO AMADORI**

base trasparente, con l'obiettivo di contenere la pressione sui costi del Servizio Sanitario Regionale e, al tempo stesso, ampliare l'offerta di prestazioni ad alto contenuto tecnologico e personalizzato.

Un ulteriore ambito strategico è rappresentato dalla disponibilità, presso l'IRST, di camere bianche certificate AIFA per la produzione di terapie avanzate (ATMP), una risorsa unica a livello regionale e tra le poche presenti a livello nazionale. Questo patrimonio infrastrutturale e professionale può essere messo a fattor comune con le strutture ospedaliere regionali che stanno investendo nel settore, favorendo la co-produzione di trattamenti innovativi in collaborazione con le competenze scientifiche dell'Università di Bologna. Tale approccio consentirebbe non solo di contenere i costi a carico del sistema sanitario regionale, ma anche di rafforzare una rete proattiva e sinergica volta allo sviluppo di terapie cellulari avanzate per pazienti oncologici e oncoematologici, promuovendo al contempo una più profonda integrazione tra mondo clinico e accademico.

Questa fase di trasformazione, se affrontata con determinazione, trasparenza e visione, potrà rappresentare non solo un passaggio obbligato, ma una reale opportunità per rafforzare l'identità dell'Istituto come modello di sostenibilità avanzata e come punto di riferimento nazionale per l'oncologia integrata, la ricerca traslazionale e l'uso etico e sostenibile dell'innovazione.

Meldola, 27 maggio 2025

IRCCS Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori

**"Dino Amadori" – IRST S.r.l.**

**Presidente**

**Dott. Fabrizio Miserochi**